

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

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

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

**Форма навчання: очна (денна)**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

**здобувачки Скали Надії Володимирівни**



**Науковий керівник: к.е.н., доцент Востряков О.В.**



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

**Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.**



**Київ 2023**

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

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій**

**07 Управління та адміністрування**

**073 Менеджмент**

**ПОГОДЖЕНО:**

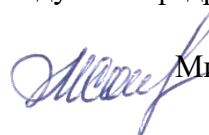
Керівник проектної групи (гарант)  
освітньої програми



Олена ШАТІЛОВА  
«14» лютого 2023 р

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри



Михайло САГАЙДАК  
«14» лютого 2023р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачці вищої освіти Скалі Надії Володимирівні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

*на тему: «Управління клієнтською базою бізнес-організації»*

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «Промкабель-Електрика»

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

|                                            |                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розділ 1                                   | Теоретико-методичні засади управління клієнтською базою бізнес-організації                                                                             |
| Розділ 2                                   | Аналітичне оцінювання діяльності ТОВ «Промкабель-Електрика» та напрями покращення управління його клієнтською базою.                                   |
| Об'єкт дослідження:                        | Процес управління клієнтською базою бізнес-організації.                                                                                                |
| Предмет дослідження:                       | Теоретико-методичні та прикладні аспекти управління клієнтською базою бізнес-організації.                                                              |
| Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: | Обґрунтувати теоретико-методичні підходи управління клієнтською базою та сформулювати прикладні рекомендації щодо їх покращення для бізнес-організації |

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

**У розділі 1**

Дослідити теоретичні та методичні основи, сутність, елементи, функції, методи, показники оцінювання управління клієнтською базою бізнес-організації, проаналізувати й порівняти сучасні підходи до управління клієнтською базою бізнес-організації.

**У розділі 2**

Здійснити аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Промкабель-Електрика», оцінити ефективність діючих в бізнес-організації підходів до управління клієнтською базою, виокремити напрями їх розвитку, розробити та обґрунтувати прикладні пропозиції щодо покращення управління клієнтською базою в ТОВ «Промкабель-Електрика».

**Завдання підготував  
науковий керівник**

  
(підпис)

**Олександр ВОСТРЯКОВ**

«02» лютого 2023 р.

**Завдання одержав  
здобувач**

  
(підпис)

**Надія СКАЛА**

«02» лютого 2023 р.

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 64 сторінки, 4 таблиці, 12 рисунків, список літератури із 43 найменувань, 7 додатків.

### **«Управління клієнтською базою бізнес-організації»**

*Об'єкт дослідження* – процес управління клієнтською базою бізнес-організації.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління клієнтською базою бізнес-організації.

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи* – обґрунтування теоретико-методичних підходів управління клієнтською базою та формування прикладних рекомендацій щодо їх покращення для бізнес-організації.

*Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:*

- Дослідити теоретичні та методичні основи, сутність, елементи, функції, методи, показники оцінювання управління клієнтською базою бізнес-організації.
- Проаналізувати й порівняти сучасні підходи до управління клієнтською базою бізнес-організації.
- Здійснити аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Промкабель-Електрика».
- Оцінити ефективність діючих в бізнес-організації підходів до управління клієнтською базою.
- Виокремити напрями розвитку системи управління клієнтською базою підприємства.
- Розробити та обґрунтувати прикладні пропозиції щодо покращення управління клієнтською базою в ТОВ «Промкабель-Електрика».

*Практичне значення одержаних результатів.* За результатами дослідження було виявлено недоліки інструментів, які застосовуються в управлінні клієнтською базою ТОВ «Промкабель-Електрика», та розроблено й обґрунтовано пропозиції щодо їх удосконалення, які дозволять підвищити ефективність діяльності менеджерів в оптовій торгівлі, що стосується взаємодії з клієнтами, та покращити процес управління клієнтською базою бізнес-організації. Запропоновані заходи є актуальними для ТОВ «Промкабель-Електрика» та знайшли підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну бакалаврську роботу.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023.

Рік захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023.

*Ключові слова:* бізнес-організація, клієнти, клієнтська база, управління, CRM.

**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»**

**Скали Надії Володимирівни**  
**на тему: «УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БІЗНЕС-**  
**ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Логіко-структурний рівень роботи: побудова є логічною, взаємоузгоджені формулювання об'єкту, предмету, мети, завдань, висновків, актуальність обґрунтована.

Рівень пошукової глибини: використано репрезентативний масив законодавчих актів, що розкривають правове підґрунтя проблематики дослідження, класичних, полемічних зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел.

Теоретико-методичний рівень роботи: визначені основні поняття та методики для ідентифікації та розв'язання проблем бізнес-організації, наявні обґрунтування вибору методів дослідження, чітко зазначена авторська позиція щодо відповідності обраних методів темі КБР та проблематиці дослідження.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: проведена ґрунтовна діагностика проблеми, свідомо та обґрунтовано обрано доцільний фактологічний матеріал, який відповідає використаним методам, та надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження, пропозиція обґрунтована й відповідає ідентифікованим проблемам.

Рівень наукової етики: текст відповідає вимогам повністю.

Організаційний рівень проведення дослідження: дотримання регламенту виконання КБР, своєчасне виправлення недоліків, ритмічне виконання дослідження, представлення для відгуку науковому керівнику повністю завершеної роботи, що не потребує доопрацювання.

Публікації автора: Скала Н. В. Вплив цифровізації на складові операційної системи. Менеджмент: виклики та перспективи цифрової епохи : Збірник матеріалів III Міжнародної наукової студентської конференції 16 листопада 2022 року. Київ: КНЕУ, 2022. С. 60–62.

Кількість балів за якість КБР: 58 балів.

Здобуті здобувачем компетенції відповідають визначеним в ОПП «Менеджмент бізнес-організацій».

Скала Н.В. заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник  
доцент, к.е.н.



Востряков О.В.

«30» травня 2023 р.

**Рецензія**  
**на кваліфікаційну бакалаврську роботу**  
**здобувача вищої освіти**

Скали Надії Володимирівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

**Тема: «Управління клієнтською базою бізнес-організації»**

**Актуальність теми**

Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи здобувача є актуальною в теоретичному та практичному аспектах, оскільки клієнтська база залишається цінним активом для бізнес-організацій та відіграє важливу роль у їх діяльності, а ефективне управління нею дозволяє компаніям збирати, аналізувати й використовувати дані про своїх клієнтів для налагодження взаємовигідних відносин із ними, покращення продуктів або послуг, персоналізації пропозицій, збільшення продажів та задоволеності клієнтів у цілому.

**Позитивні риси роботи**

Кваліфікаційна бакалаврська робота здобувача є змістовною, чітко структурованою, достатньою мірою фактологічно наповненою, тема роботи цілком розкрита, висунуті пропозиції з удосконалення управління клієнтською базою для ТОВ «Промкабель-Електрика» обґрунтовані, результати дослідження відповідають поставленим в роботі меті та завданням.

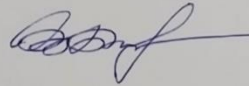
**Зауваження до роботи**

Критичних зауважень до кваліфікаційної бакалаврської роботи здобувача немає.

**Практичне значення одержаних результатів**

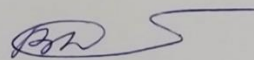
Запропоновані здобувачем у ході виконання кваліфікаційної роботи рекомендації щодо покращення управління клієнтською базою в ТОВ «Промкабель-Електрика» є прийнятними для впровадження їх в діяльності бізнес-організації та в подальшому будуть використані з метою удосконалення цього процесу зокрема й розвитку підприємства в цілому.

Директор департаменту управління персоналом  
ТОВ «Промкабель-Електрика»



Олена ЗАТОВА

Підпис засвідчую:  
Директор ТОВ «Промкабель-Електрика»



Ваче ДАВТЯН



## ЗМІСТ

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                               | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ<br>КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ.....                                                                | 6  |
| 1.1 Сутність, елементи, метрики системи управління клієнтською<br>базою бізнес-організації.....                                          | 6  |
| 1.2 Сучасні підходи до управління клієнтською базою бізнес-<br>організації.....                                                          | 17 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ<br>«ПРОМКАБЕЛЬ-ЕЛЕКТРИКА» ТА НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ<br>УПРАВЛІННЯ ЙОГО КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ..... | 26 |
| 2.1 Діагностика фінансово-господарського стану ТОВ «Промкабель-<br>Електрика».....                                                       | 26 |
| 2.2 Аналіз управління клієнтською базою у ТОВ «Промкабель-<br>Електрика».....                                                            | 40 |
| 2.3 Пропозиції щодо удосконалення управління клієнтською базою у<br>ТОВ «Промкабель-Електрика».....                                      | 49 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                            | 57 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                          | 60 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                             | 65 |

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

CRM – Customer Relationship Management

SaaS – Software as a Service

ЕТП – електро-технічна продукція

ЖК – житловий комплекс

КПП – кабельно-провідникова продукція

ПАТ – публічне акціонерне товариство

ПП – приватне підприємство

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

ТД – торговий дім

ТЗ – транспортні засоби

ТК – торгова компанія

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ФОП – фізична особа-підприємець

## ВСТУП

Еволюція та розвиток концепцій менеджменту поступово привели до висновку, що клієнти – це цінний актив будь-якої бізнес-організації, який забезпечує отримання прибутків у довгостроковій перспективі. Таким чином для успішного функціонування виробничі підприємства, установи чи організації в здійсненні своєї діяльності повинні орієнтуватись, перш за все, на запити й потреби споживачів (очевидно, що із врахуванням своїх інтересів), а не на власні виробничі можливості.

Сукупність дійсних та потенційних клієнтів формують клієнтську базу суб'єкта господарювання. Уміння менеджменту організації налагоджувати зв'язки зі своїми клієнтами, підтримувати тривалі та вигідні відносини, точно розпізнавати їхні потреби, прогнозувати поведінку й перешкоджати відтоку клієнтів є основою управління клієнтською базою. Звідси актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що на даний час існує велика кількість інструментів для управління клієнтською базою і важливо вміти ідентифікувати найбільш вигідні та дієві з них для впровадження в процеси конкретної бізнес-організації з урахуванням характеристик її діяльності, так, щоб в сукупності ці рішення забезпечували бажаний ефект.

Мета дослідження зводиться до обґрунтування теоретико-методичних підходів управління клієнтською базою та формування прикладних рекомендацій щодо їх покращення для ТОВ «Промкабель-Електрика».

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи поставлені наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні та методичні основи, сутність, елементи, функції, методи, показники оцінювання управління клієнтською базою бізнес-організації.
2. Проаналізувати й порівняти сучасні підходи до управління клієнтською базою бізнес-організації.

3. Здійснити аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Промкабель-Електрика».
4. Оцінити ефективність діючих в бізнес-організації підходів до управління клієнтською базою.
5. Виокремити напрями розвитку системи управління клієнтською базою підприємства.
6. Розробити та обґрунтувати прикладні пропозиції щодо покращення управління клієнтською базою в ТОВ «Промкабель-Електрика».

Об'єкт дослідження – процес управління клієнтською базою бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління клієнтською базою бізнес-організації.

У ході дослідження було використано такі наукові методи:

- спостереження – під час збирання теоретичної інформації серед відкритих джерел та вивчення бізнес-процесів, які мають місце в діяльності бізнес-організації;
- аналізу – при оцінюванні фінансово-господарських показників та ефективності системи управління клієнтською базою організації;
- моделювання – для схематичного відображення динаміки показників діяльності підприємства, послідовності дій під час виконання окремих його бізнес-процесів;
- порівняння – при характеристиці CRM-систем, які можливі для використання в бізнес-організації, та порівнянні їх із наявною системою управління клієнтською базою;
- аргументації – для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих практичних рішень;
- узагальнення – при формуванні висновків кваліфікаційної роботи.

Також під час виконання роботи було застосовано такі прикладні інструменти як: горизонтальний та вертикальний аналіз форм фінансової звітності,

розрахунок та аналіз динаміки коефіцієнтів фінансової стійкості й ефективності, ABC-аналіз клієнтської бази.

Практичне значення результатів дослідження полягає у виявленні недоліків інструментів, що застосовуються в управлінні клієнтською базою ТОВ «Промкабель-Електрика», та можливості використання розроблених рекомендацій в подальшій його діяльності. Теоретичні узагальнення в майбутньому можуть бути взятими за основу для вивчення проблематики управління клієнтською базою бізнес-організації.

Інформаційна база, яка використовувалась для написання кваліфікаційної роботи, складається із власних емпіричних досліджень та фактологічних даних ТОВ «Промкабель-Електрика», а також інформації отриманої з відкритих джерел мережі Інтернет, навчальних посібників, наукових періодичних видань, наукових збірників і довідників.

Кваліфікаційна робота складається із переліку умовних скорочень, вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 64 сторінки. В роботі представлено 12 рисунків, 4 таблиці, 7 додатків, а для її написання було використано 43 інформаційних джерела.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ

#### 1.1 Сутність, елементи, метрики системи управління клієнтською базою бізнес-організації

Почати дослідження проблеми управління клієнтською базою доцільно з визначення даного поняття. Незважаючи на те, що в економічній теорії та теорії менеджменту ця категорія використовується доволі часто, її визначення дають не так багато науковців. Найчастіше під клієнтською базою розуміють «базу даних, що містить інформацію про клієнтів, включаючи їхні контактні дані, попередні покупки, історію взаємодії та інші деталі, що допомагають підприємству покращувати відносини з клієнтами» [1, с. 67].

З точки зору маркетингу, «клієнтська база – це сукупність поточних та попередніх клієнтів підприємства, яка може бути використана для аналізу та вдосконалення маркетингових стратегій» [2, с. 192]. Схоже визначення пропонують і В. Рейнарц зі співавторами: «Клієнтська база – це важливий актив підприємства, що включає в себе наявних та потенційних покупців, з якими воно взаємодіє та здійснює бізнес-операції» [3, с. 293].

В українському науковому просторі дослідженням даного явища займалось не так багато вчених. Так, на думку Г. Савіної та О. Яковенка, «клієнтська база даних – це сукупність інформаційних даних про споживачів підприємства» [4, с. 107]. Л. Панфйорова розглядає клієнтську базу з позицій бухгалтерського обліку та зазначає, що клієнтська база – це «актив, який можна вважати ідентифікованим нематеріальним активом підприємства, що може бути предметом обліку й оцінки згідно з чинним законодавством України» [5, с. 46].

Можна зробити висновок, що клієнтська база є поняттям, що відноситься до набору інформації про клієнтів, зібраної та утримуваної бізнес-організацією. Це своєрідна компіляція даних про існуючих та потенційних клієнтів, яка включає особисті, демографічні, купівельні звички, історію взаємодії організації з клієнтом та інші характеристики, що відображають профіль кожного окремого клієнта та можуть бути використаними організацією.

Невелика кількість досліджень поняття клієнтської бази пов'язана з тим, що в сучасній літературі її доволі часто розглядають не як окреме явище, а як частину клієнтського капіталу. На початку 2000-х років Х. Сент-Онж і Ч. Армстронг розробили концепцію «customer capital», яка висвітлює важливість створення та управління капіталом, що формується навколо клієнтів у підприємстві. Згідно з цією теорією, капітал, що створюється через взаємодію з людським та структурним капіталом, має значення як основа для отримання прибутку в довгостроковій перспективі. Клієнтський капітал Х. Сент-Онж визначає як сукупність відносин підприємства з його клієнтами, і вказує, що він складається з таких компонентів, як глибина (рівень проникнення в ринок або частка ринку), широта (охоплення або частка ринку), стійкість (тривалість цих відносин) та прибутковість. Ці параметри визначаються на основі взаємодії та відношень між підприємством та всіма його клієнтами [6, с. 37].

Розвиваючи цю думку, П.Х. Саліван розуміє під клієнтським капіталом історичну, демографічну та психографічну інформацію, що стосується минулих, поточних та потенційних клієнтів фірми. Крім того, він охоплює відносини, які фірма має зі своїми внутрішніми та зовнішніми клієнтами. Такі поняття як вартість бренду, імідж та видимість в громаді також включаються до клієнтського капіталу [7, с. 68].

Т. Завалій, узагальнюючи існуючі підходи до поняття «клієнтський капітал», зазначає, що «основними елементами клієнтського капіталу в широкому розумінні виступають клієнти і відносини з ними, адже саме вони забезпечують генерування грошових потоків підприємства, надаючи можливість досягати поставлених завдань через посилення конкурентних позицій на ринку та отримання

відповідних ефектів (прибуток, зростання ринкової вартості, залучення додаткових інвестицій тощо)» [8, с. 51].

Як бачимо, клієнтський капітал, на думку вищеназваних науковців, є важливим ресурсом, що формується внаслідок взаємодії підприємства зі своїми клієнтами. Відповідно, клієнтська база при такому підході є лише одним з елементів знань організації про клієнтів, при чому її значущість є значно нижчою за самі відносини організація-клієнт. Незважаючи на це, належне управління клієнтським капіталом загалом та максимізація ефективності використання клієнтської бази зокрема дозволяють створювати прибуток для підприємства у довгостроковій перспективі.

Клієнтська база має важливе значення для бізнес-організації з погляду розуміння та управління відносинами з клієнтами [9, с. 12]. Дані щодо поведінки та потреб клієнтів, які в ній містяться, дозволяють підтримувати ефективну комунікацію та розробляти персоналізовані стратегії продажу й маркетингу. Аналіз даних клієнтської бази забезпечує виявлення сегментів клієнтів, їх преференцій та потреб, що сприяють ефективному спрямуванню ресурсів на ринку та забезпечують збільшення конкурентоспроможності підприємства.

Ефективний маркетинговий менеджмент клієнтів, або клієнтського капіталу, сьогодні є важливою задачею для багатьох підприємств-гігантів [10, с. 175]. Аналогічно, збільшення обсягу та якості клієнтської бази є основною метою багатьох організацій. Вона може бути використана для виявлення нових ринкових можливостей, розробки інноваційних продуктів та послуг, покращення якості обслуговування клієнтів та розширення довіри до бренду. Завдяки даним про попередні покупки та зв'язок з клієнтами, бізнес-організація може встановити довгострокові взаємовигідні відносини зі своїми клієнтами, забезпечити повторні продажі та збільшити рівень лояльності.

Як бачимо, клієнтська база є цінним ресурсом для ефективного використання маркетингових стратегій. Вона дозволяє бізнес-організації налаштувати індивідуальний підхід до кожного клієнта, враховуючи його особливі потреби та уподобання. За допомогою аналізу клієнтської бази можна розробити

спеціальні пропозиції, знижки, персоналізовані рекомендації товарів або послуг, що сприяють збільшенню конверсії та задоволення клієнтів.

Клієнтська база також відіграє важливу роль у впровадженні стратегій утримання клієнтів. За допомогою системи управління відносинами з клієнтами (CRM) бізнес-організація може вести постійний моніторинг взаємодії з клієнтами, аналізувати їхній рівень задоволення та вчасно реагувати на їхні потреби. CRM – це концепція, яка націлена на побудову стійких ділових відносин з клієнтами і бізнес-стратегія, ядром якої є «клієнтоорієнтований» підхід [11, с. 206]. Використання подібного системного підходу дозволяє забезпечити високу якість обслуговування, вирішувати проблеми та усувати скарги, що сприяє збереженню клієнтів та формуванню позитивного іміджу підприємства.

У підсумку, клієнтська база є важливим активом для бізнес-організації. Вона дозволяє збирати, аналізувати та використовувати дані про клієнтів з метою розробки персоналізованих стратегій продажу, покращення обслуговування та встановлення довгострокових взаємовигідних відносин. Клієнтська база є цінним джерелом інформації для стратегічного планування, прийняття рішень та аналізу ринкових тенденцій. Однак, важливо забезпечити адекватне зберігання та захист цих даних з урахуванням принципів конфіденційності та відповідності законодавству про захист персональних даних.

Визначившись з поняттям та сутністю клієнтської бази, перейдемо до визначення сутності системи управління клієнтською базою (CRM), яка, за дефініцією проф. О. Димченко, є «прикладним програмним забезпеченням, застосування якого дозволяє підприємствам автоматизувати стратегії своєї взаємодії з замовниками, збільшуючи обсяги продажів, оптимізуючи маркетингову діяльність і поліпшуючи якість обслуговування споживачів шляхом збереження інформації про клієнтів і історію взаємин з ними, встановлення та поліпшення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів» [12, с. 149].

На думку О. Савченко, CRM є «достатньо важливим елементом менеджменту та передбачає збір, збереження та аналіз інформації про споживачів,

постачальників, інших партнерів та інформації про зв'язки (прямі та обернені) з ними» [13, с. 116].

Р. Шоу вказує, що CRM є комплексною інформаційно-аналітичною структурою, спеціально розробленою для ефективного управління взаємодією між компанією та її клієнтами, та яка забезпечує збір, аналіз і використання клієнтських даних з метою покращення якості обслуговування, збільшення лояльності клієнтів та збільшення прибутку підприємства [14, с. 26].

Відповідно, сутністю CRM є цілеспрямоване управління взаємодією з клієнтами на кожному етапі їхнього життєвого циклу: від залучення нових клієнтів до збереження постійної бази клієнтів. Це досягається завдяки систематичному збору, збереженню та аналізу інформації про клієнтів, їхні потреби, попередні покупки та контакти з компанією. Для цього CRM включає в себе низку функціональних можливостей, таких як управління контактами, продажами, маркетингом, обслуговуванням клієнтів та аналітикою. Завдяки інтеграції з іншими системами, такими як електронна пошта, телефонія і соціальні медіа, CRM надає змогу збирати та обробляти інформацію з різних джерел, створюючи повну картину про клієнтів.

Одним із головних аспектів CRM є аналітика даних, що дозволяє виявляти тенденції, прогнозувати поведінку клієнтів та здійснювати персоналізоване обслуговування. Для цього важливу роль у CRM відіграють інструменти, які повинні забезпечити як оперативний, так і стратегічний аналіз, а також оцінку ситуації і підтримку прийняття управлінських рішень в питаннях маркетингу та збуту [15, с. 87]. За допомогою аналітики CRM може надавати різноманітну звітність і статистику, які допомагають визначити ефективність маркетингових кампаній, рівень продажів, популярність продуктів і послуг компанії. Це дає можливість управлінцям приймати обґрунтовані рішення щодо стратегій взаємодії з клієнтами, покращення якості обслуговування та оптимізації бізнес-процесів.

Одним з головних принципів CRM є індивідуалізація взаємодії з кожним клієнтом [16]. Це досягається за допомогою збору та збереження детальної інформації про клієнтів, їхні переваги, інтереси й історії взаємодії з компанією.

Така інформація дозволяє персоналу компанії надавати індивідуальне обслуговування, рекомендації та пропозиції, що відповідають унікальним потребам кожного клієнта. Крім того, CRM сприяє покращенню комунікації між різними відділами компанії, такими як продажі, маркетинг і обслуговування клієнтів. Це забезпечує обмін інформацією та спільну роботу над проектами, що сприяє збільшенню ефективності та координації дій всіх працівників, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами.

Важливо відзначити, що CRM не є просто технологічним інструментом, передусім – це філософія та стратегія управління відносинами з клієнтами. Вона вимагає зміни підходу до роботи з клієнтами, встановлення нових процесів та створення культури орієнтації на клієнта всередині організації.

CRM дозволяє підприємству досягти кількох важливих переваг (рис. 1.1).

#### **Зростання рівня задоволеності клієнтів**

- компанія може ефективніше реагувати на їхні потреби та надавати персоналізоване обслуговування. Це сприяє збереженню і розширенню клієнтської бази, збільшенню частоти покупок та підвищенню рівня лояльності клієнтів

#### **Покращення ефективності бізнес-процесів**

- допомагає автоматизувати рутинні завдання, зменшує час на обробку клієнтських заявок та покращує координацію між відділами. Це дозволяє співробітникам фокусуватись на стратегічних завданнях, ефективніше планувати роботу та зменшує ймовірність помилок.

#### **Аналітичні можливості для прийняття обґрунтованих рішень**

- завдяки збору та аналізу клієнтських даних, компанія може отримати цінні інсайти щодо тенденцій ринку, попиту на продукцію та ефективності маркетингових кампаній. Це дозволяє зробити кращі стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу та встановлення конкурентної переваги.

**Рисунок 1.1 – Переваги системи управління клієнтською базою**

*Джерело: розроблено автором на основі [17, с. 108-109]*

Узагальнюючи, система управління клієнтською базою (CRM) є суттєвим інструментом для ефективного управління взаємодією з клієнтами. Вона допомагає збільшити задоволеність клієнтів, зберегти та розширити базу клієнтів, покращити ефективність бізнес-процесів і приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Це досягається завдяки систематичному збору та аналізу клієнтських даних, персоналізованому підходу до взаємодії з клієнтами, поліпшенню комунікації всередині організації та використанню аналітики для виявлення тенденцій і прийняття обґрунтованих рішень.

Щоб виконувати подібні функції, система управління клієнтською базою має включати в себе різноманітні елементи (рис. 1.2).

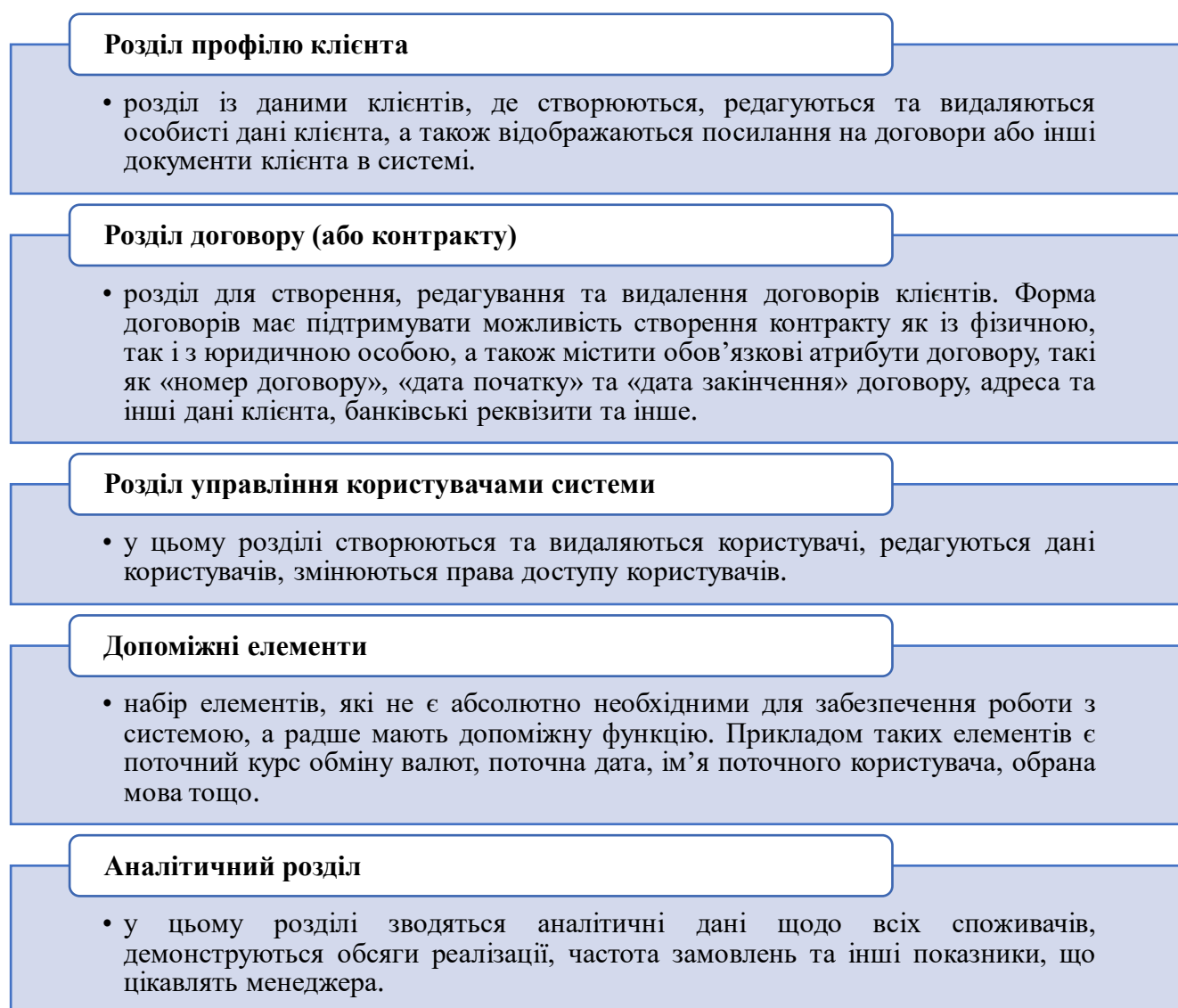


Рисунок 1.2 – Елементи системи управління клієнтською базою

Джерело: розроблено автором на основі [18, с. 31]

Всі описані елементи спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії з клієнтами та підтримку відповідного рівня обслуговування. Як стає зрозумілим з рисунку 1.2, стандартними елементами системи управління клієнтською базою є 5 елементів, що забезпечують користувача основним функціоналом, необхідним для виконання більшості завдань.

Схожу класифікацію пропонує і Д. Шарп, який основними елементами даної системи називає наступні:

- інформація про клієнтів, їх контактні дані, історія взаємодії з компанією, покупки та інші важливі аспекти.
- аналіз та обробка даних про клієнтів. Завдяки розширеним аналітичним інструментам, система CRM може виявити тенденції та закономірності в поведінці клієнтів, їхніх потребах та попередніх взаєминах з компанією.
- автоматизація процесів управління клієнтською базою. Система CRM надає інструменти для автоматизації таких процесів, як збір інформації, відстеження звернень клієнтів, обробка замовлень та надання підтримки.
- взаємодія з клієнтами через різні канали комунікації – телефон, електронну пошту, соціальні мережі, чати та інші канали. Крім того, система допомагає відстежувати історію комунікацій з клієнтами, що дозволяє забезпечити персоналізований підхід та покращити якість обслуговування.
- звітність та аналітика. Система CRM забезпечує можливість створення різноманітних звітів та аналізу даних про клієнтів, продажі, маркетингові кампанії та інші аспекти діяльності підприємства. Це дозволяє здійснювати стратегічне планування, виявляти слабкі місця та потенційні можливості для покращення. Аналітичний компонент системи CRM допомагає встановити ключові показники ефективності (KPI), визначити тренди, оцінити результативність маркетингових кампаній та забезпечити належний контроль над роботою з клієнтами [19, с. 63-70].

У сукупності, елементи системи управління клієнтською базою сприяють створенню цілісного підходу до взаємодії з клієнтами, від збору та аналізу даних

до надання персоналізованої підтримки та стратегічного планування. Це допомагає підприємствам покращити відносини зі своїми клієнтами, збільшити задоволеність клієнтів, підвищити продажі та забезпечити стабільний розвиток компанії.

При цьому поряд із загальними елементами є й специфічні. Так, в залежності від потреб компанії, вона може підключати додаткові модулі, які будуть надавати користувачеві специфічну інформацію.

Одним з найважливіших елементів системи управління клієнтською базою є аналітика, яка на основі різних метрик показує, як розвивається бізнес-організація та дозволяє оцінити ефективність її діяльності. Метрики, тобто ключові показники ефективності (KPI) системи управління клієнтською базою є важливим інструментом для оцінки та вимірювання ефективності діяльності компанії у сфері взаємодії з клієнтами, які забезпечують об'єктивну оцінку та контроль над ключовими процесами CRM, дозволяючи компанії зосередитися на покращенні відносин з клієнтами та досягненні стратегічних цілей.

На думку О. Булгакової, метрики дають змогу ідентифікувати клієнтів за рівнем доходу, укласти більшу кількість угод, краще пізнати потенційних клієнтів і перетворити їх на реальних покупців, укласти список попередніх клієнтів, які надалі залишаються майбутніми споживачами, виявити послуги, які приносять найбільший дохід, вести відповідну цінову політику, порівнювати витрати і доходи, оцінювати показники обслуговування клієнтів, визначати ефективність управлінських рішень [20, с. 57].

Основними метриками, які використовують всі бізнес-організації, є:

- кількість нових клієнтів, яка вказує на привабливість компанії для нових потенційних клієнтів та ефективність маркетингових зусиль у привабленні нових бізнес-партнерів.
- кількість збережених клієнтів, що свідчить про здатність компанії задовольнити потреби та очікування своїх існуючих клієнтів.
- рівень задоволеності клієнтів, який може бути виміряний за допомогою анкетування клієнтів, збору зворотного зв'язку або аналізу звернень клієнтів. Даний показник дозволяє компанії отримати інформацію про

задоволення клієнтів їхнім досвідом взаємодії з продуктом або послугою, а також виявити можливі проблеми та недоліки.

- ефективність продажів є однією з найважливіших метрик, яка включає в себе вимірювання таких показників, як конверсія потенційних клієнтів у реальних покупців, середня вартість угоди, тривалість циклу продажу та інші показники, які дозволяють виявити ефективність і результативність роботи продажного відділу.
- частота та якість контактів з клієнтами, яка демонструє, як часто співробітники компанії зв'язуються з клієнтами та якість цих взаємодій. Сюди входять такі показники, як кількість телефонних дзвінків, відправлених електронних листів, особистих зустрічей з клієнтами, а також час реакції на запити клієнтів та якість наданої інформації.
- рентабельність клієнтів, яка показує прибутковість кожного окремого клієнта для компанії протягом певного періоду. Рентабельність клієнтів враховує витрати на приваблення та обслуговування клієнта, а також дохід, отриманий від нього. Вона дозволяє визначити найбільш прибуткових клієнтів і зосередити зусилля на збереженні та розвитку цих відносин.
- час відповіді на запити клієнтів, яка вимірює час, який потрібний для надання відповіді на запит, починаючи з моменту отримання запиту. Швидке та якісне реагування на запити клієнтів підвищує задоволеність клієнтів та сприяє збереженню їх лояльності [21, с. 410-413].

Важливі метрики та їх використання бізнес-організацією наведені в таблиці 1.1.

Використання комплексу метрик дозволяє організації провести детальний аналіз і оцінку кожного аспекту взаємодії з клієнтами. Це допомагає виявити сильні та слабкі сторони своєї діяльності, ідентифікувати можливі проблеми та недоліки, а також встановити пріоритети для подальших дій.

Таблиця 1.1 – Метрики системи управління клієнтською базою

| Метрика                              | Шляхи використання організацією                              |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1                                    | 2                                                            |
| Кількість нових та старих клієнтів   | Визначення обсягу клієнтської бази                           |
| Середня вартість покупки             | Визначення середньої суми, яку клієнти витрачають на покупки |
| Конверсія                            | Вимірювання ефективності маркетингових кампаній              |
| Рентабельність                       | Оцінка прибутковості клієнтів та маркетингових заходів       |
| Середній час життя                   | Визначення тривалості взаємодії клієнта з компанією          |
| Коефіцієнт утримання                 | Вимірювання вірогідності, що клієнт залишиться на довго      |
| Частота покупок                      | Визначення, як часто клієнти здійснюють покупки              |
| Середня витрата на рекламу           | Оцінка ефективності рекламних кампаній                       |
| Відсоток повторних покупок           | Вимірювання лояльності клієнтів та їх повторних покупок      |
| Частота звернень до служби підтримки | Оцінка задоволеності клієнтів та якість обслуговування       |

*Джерело: розроблено автором*

Отже, система управління клієнтською базою – це інструмент, який дозволяє бізнес-організації ефективно взаємодіяти з клієнтами. Її сутність полягає у ретельному вивченні, організації та аналізі клієнтської інформації з метою ефективного управління взаємодією з клієнтами. Головними елементами системи є збір та зберігання даних про клієнтів, аналіз цих даних, розробка та реалізація маркетингових стратегій та комунікаційних заходів, а також встановлення ефективного процесу взаємодії з клієнтами на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Для вимірювання результатів та оцінки ефективності заходів, прийнятих в рамках CRM, використовуються різного роду метрики, які можуть включати такі показники, як конверсія клієнтів, рівень задоволення клієнтів, обсяги продажів, частота повторних покупок, витрати на залучення та утримання клієнтів, час реакції на запити клієнтів тощо.

## 1.2 Сучасні підходи до управління клієнтською базою бізнес-організації

Як і будь-яка сфера життя, процес управління відносинами з клієнтами постійно вдосконалюється. CRM-індустрія активно розвивається, функціонал цього програмного забезпечення розширюється, і все більше компаній обирають його для управління бізнес-процесами. Популярність CRM-систем і далі зростатиме: очікується, що до 2029 року розмір ринку CRM досягне 145,8 мільярда доларів [22].

Сучасні технології управління клієнтською базою відображають значний прогрес у сфері ведення даних про клієнтів і їх взаємодії з організаціями. Вони використовуються для забезпечення ефективного збору, аналізу та використання інформації про клієнтів з метою поліпшення їх обслуговування і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Як було визначено в підрозділі 1.1, управління клієнтською базою нині розглядається як комплексна система, що включає в себе використання інформаційних технологій, аналітичних методів і стратегічного підходу до взаємодії з клієнтами. Основними складовими цієї системи є збір даних про клієнтів, їх аналіз та інтерпретація, використання інструментів автоматизації процесів і взаємодії з клієнтами, а також розробка стратегій взаємодії зокрема для кожного клієнта. Відповідно, саме дані елементи системи управління клієнтською базою найбільше змінюються.

На думку вітчизняних дослідниць І. Варіс та О. Кравчук, основною зміною в підходах до управління клієнтською базою, яка відбувається на сучасному етапі, є цифрова трансформація бізнес-організацій, яка призводить до того, що системи управління клієнтською базою змінюються в бік автоматизації процесів. Перспективами розвитку CRM-систем науковці вважають інтеграцію з Big Data та штучним інтелектом; використання голосових технологій як методу збільшення ефективності роботи; використання даних з соціальних мереж; а також створення єдиного спільного погляду до ідентифікації клієнта [23, с. 61]. Схожу думку щодо

цифрової трансформації висловлює і Ю. Неміш, стверджуючи, що «процеси цифрових трансформацій змінили підходи до ведення бізнесу, створивши додаткові умови для розвитку маркетингової діяльності підприємств та підвищення її ефективності» [24, с. 4].

Передусім слід відзначити загальний тренд останніх років – вихід бізнес-організацій в онлайн, який свого піку досяг після пандемії коронавірусу. В результаті пандемії COVID-19 багато компаній вийшли в онлайн, щоб охопити ширшу аудиторію та збільшити присутність на ринку. CRM в таких умовах дозволяє ефективно управляти відносинами з клієнтами, що веде до збільшення прибутку. Орієнтуючись на останні тенденції у ділових відносинах з покупцями, організації можуть суттєво покращити коефіцієнт утримання та встановити довгострокову співпрацю з ними [25].

Одним з ключових аспектів сучасних технологій управління клієнтською базою є збір даних. За допомогою різноманітних інструментів, таких як онлайн-анкети, веб-аналітика, соціальні медіа, компанії можуть отримувати важливу інформацію про своїх клієнтів, їх поведінку, вподобання та потреби. Ці дані потім проходять процес аналізу, де застосовуються статистичні методи, машинне навчання і штучний інтелект для виявлення потенційно корисних для організації зв'язків.

На основі результатів аналізу виробничі компанії можуть розробляти і впроваджувати індивідуальні стратегії взаємодії з клієнтами. Сучасні CRM-системи надають можливості для персоналізації комунікації з кожним клієнтом шляхом надання рекомендацій, спеціальних пропозицій та індивідуального обслуговування. Це може бути досягнуто за допомогою автоматичної обробки даних, використання алгоритмів та штучного інтелекту, які допомагають розпізнавати індивідуальні потреби клієнтів та прогнозувати їхню поведінку.

На думку багатьох спеціалістів, саме штучний інтелект спричинить найсильніший вплив на управління клієнтським капіталом в найближчі роки. Навіть зараз, на думку Л. Фаггл, програмні ресурси, керовані штучним інтелектом, – від розмовних інтелектуальних програм до платформ аналітики продажів –

присутні практично в будь-якій галузі, яка базується на рішеннях SaaS. Кілька CRM-систем вже впроваджують рішення на базі штучного інтелекту у свої програми [26].

Так, сучасні технології управління клієнтською базою включають інструменти для автоматизації процесів. Це охоплює автоматичне створення звітів, керування завданнями, моніторинг і аналіз результатів маркетингових кампаній, автоматичну сегментацію клієнтів тощо. Це допомагає підприємствам зберегти час і зусилля, підвищити продуктивність і забезпечити більш точне і ефективне управління взаємодією з клієнтами. З подібними завданнями легко справляються нейромережі, як, наприклад, ChatGPT, яка на початку 2023 року зробила справжню революцію в даному напрямку.

Так, на думку розробників канадської CRM-системи Eligeo, ChatGPT володіє рядом переваг, які дозволять значно покращити процес управління клієнтським капіталом організації (рис. 1.3) [27]. ChatGPT може бути цінним активом для компаній, які прагнуть покращити свою стратегію CRM. Забезпечуючи цілодобову підтримку, прискорюючи час відповіді, пропонуючи персоналізовану взаємодію тощо, ChatGPT може допомогти бізнесу підвищити задоволеність клієнтів, збільшити продажі та зменшити витрати.

При цьому слід зазначити, що, на думку багатьох провідних експертів ІТ-галузі, подальший розвиток нейромереж та штучного інтелекту може становити загрозу для суспільства та цивілізації [28]. В контексті CRM подібними ризиками можна назвати не правильну інтерпретацію даних нейромережею, яка призводитиме до помилок при аналізі, труднощі в розпізнаванні, помилки при роботі з клієнтами а також ризики надання недостовірної інформації.

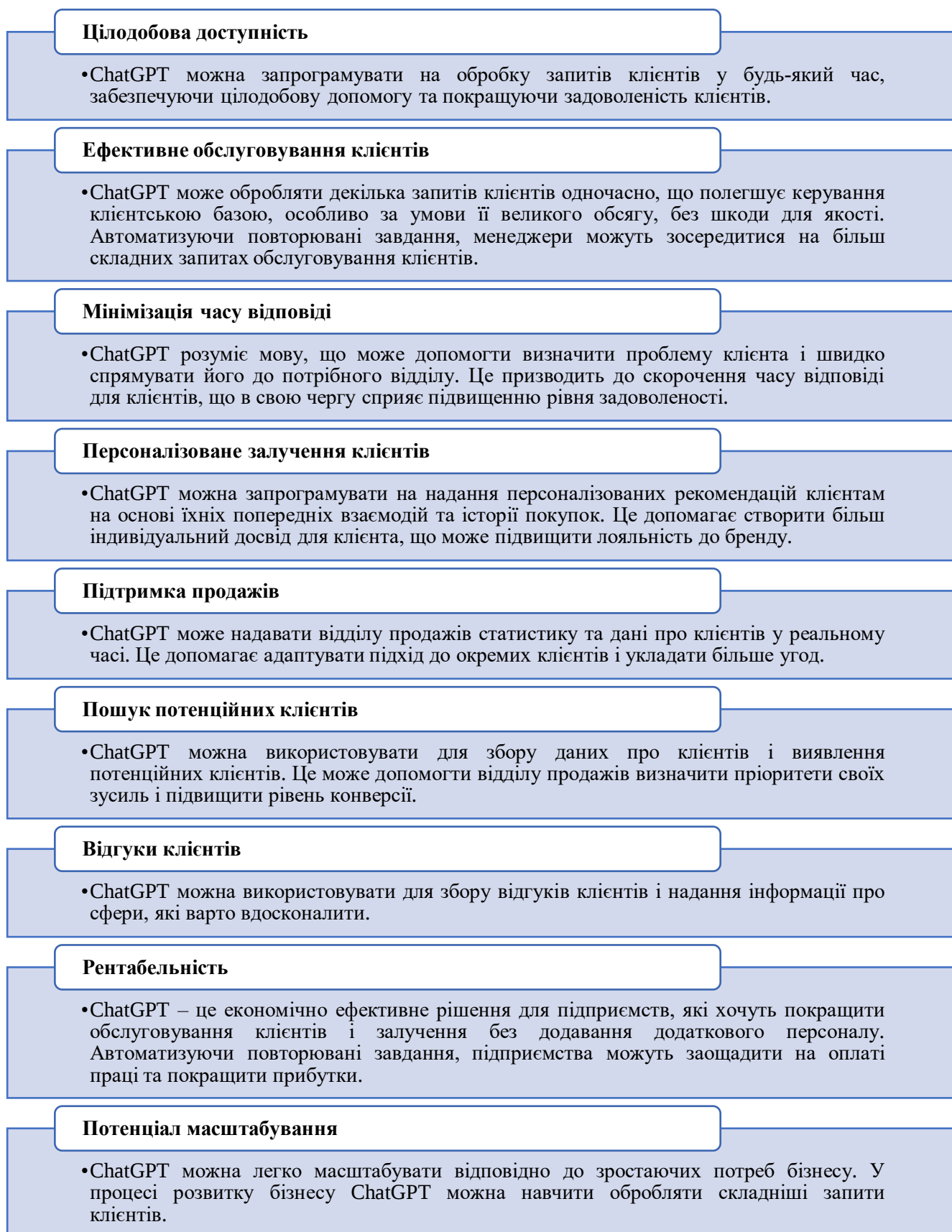


Рисунок 1.3 – Переваги впровадження ChatGPT в CRM

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Як бачимо, використання штучного інтелекту та неймереж має ряд беззаперечних переваг, тому ця тенденція, очевидно, продовжить активно розвиватися. Основне призначення цього інструменту в CRM-системах – аналіз поведінки клієнтів та видача рекомендацій на основі зібраних даних. Застосування штучного інтелекту спрощує прогнозування та допомагає компаніям краще розуміти свою аудиторію.

Інструменти аналітики дозволяють компаніям покращувати взаємодію з користувачами та пропонувати їм продукти й послуги, яких вони дійсно потребують. Автоматизація на основі штучного інтелекту спрямована на те, щоб спростити робочі процеси. Також неймережі здатні виявляти емоції клієнтів, що виражаються через різні канали зв'язку – телефон, електронна пошта або чат. Вони допомагають професіоналам автоматизувати рутинні завдання, будувати точні прогностичні моделі та отримувати докладні звіти. У майбутньому компанії також почнуть частіше використовувати чат-ботів на основі ШІ для швидкої обробки запитів користувача.

Вже зараз в українській CRM SendPulse можна розробити чат-бота для Telegram, Facebook Messenger, Instagram, Viber або WhatsApp, а потім зв'язати з GPT-3 [29]. Неймережа здатна відповідати на складні питання, редагувати тексти, писати цілі статті чи висновки до них, здійснювати класифікацію контенту чи пошук за параметрами, генерувати зображення, виконувати SEO-оптимізацію, писати код та багато іншого. Чат-бот з ШІ здатний стати повноцінним асистентом – консультувати покупців і записувати на прийом, знаходити інформацію про товари, приймати оплату, пропонувати шляхи вирішення проблем тощо.

Вагому роль в житті кожного зараз відіграють смартфони, в яких часто зосереджена більша частина робочих та особистих процесів. Відповідно, щоб зміцнитись у digital-просторі, сучасній бізнес-організації важливо ефективно керувати всіма процесами в компанії, незалежно від девайсів, які використовують співробітники. В ідеалі CRM мають працювати на різних платформах і бути доступними з пристроїв з будь-якими розмірами екрану. Мобільна CRM-система повинна мати розширені функції безпеки та оптимізований інтерфейс, щоб було

простіше узгодити цілі віддаленої та внутрішньої команд. Тому сьогодні на перший план виходять мобільні CRM, тобто хмарні рішення, які дозволяють користувачам отримувати доступ до інформаційних панелей незалежно від розташування, обмінюватися файлами, отримувати автоматичні оновлення та швидко відповідати на запити клієнтів.

Крім того, сучасні CRM-системи часто включають в себе інтеграцію з іншими інструментами, такими як соціальні медіа, електронна пошта, телефонія і т. д. Це дозволяє підприємствам здійснювати багатоканальну комунікацію з клієнтами і забезпечувати послуги на різних платформах і каналах зв'язку.

Використання різного роду онлайн-інструментів та платформ дає організаціям можливість ефективно взаємодіяти з клієнтами у віртуальному середовищі, забезпечуючи широкий спектр функціональних можливостей. Наприклад, зокрема, вони можуть включати онлайн-чати для швидкої консультації, системи відеозв'язку для проведення віртуальних зустрічей та демонстрацій продуктів, електронні форми для збору заявок та відгуків клієнтів, а також інтерактивні платформи для обміну даними та спільної роботи.

Сучасні системи управління клієнтською базою отримують можливість підключати дані з таких систем, як Карти Google, державні служби підписки, послуги мобільного стільникового зв'язку, текстові SMS-повідомлення тощо, засновані на Інтернеті та надаються через веб-служби. Використання веб-сервісів передбачає, що всі ці дані є корисним ресурсом. Саме тому сучасні CRM-системи, особливо хмарні, надають протоколи зв'язку, які забезпечують доступ до даних за допомогою веб-служб. Цей рівень співпраці дозволяє організації безперебійно спілкуватися з іншими джерелами й організаціями, такими як бюро кредитних історій, ділитися інформацією про клієнтів і прискорювати запити на обслуговування, а не здійснювати телефонні дзвінки чи надсилати електронні листи. Цей рівень інтеграції дозволить організаціям будь-якого розміру підвищити ефективність обслуговування клієнтів [30].

Застосування CRM в рамках цих онлайн-інструментів дозволяє організаціям систематично управляти відносинами з клієнтами, водночас забезпечуючи їх

ефективний моніторинг та аналіз. Завдяки CRM, компанії можуть збирати, зберігати та аналізувати дані про клієнтів, їхні потреби, вподобання та історію взаємодії з компанією. Ця інформація дозволяє організаціям визначити індивідуальний підхід до кожного клієнта, розробити персоналізовані маркетингові стратегії та забезпечити вчасну та релевантну комунікацію. Таким чином, за словами О. Кузьмак, «завойовуючи довіру клієнтів, підвищується їх лояльність, в результаті постійні клієнти з великою ймовірністю стануть «адвокатами бренду»» [31, с. 104].

Однією з основних переваг впровадження онлайн-інструментів в CRM є покращення ефективності взаємодії з клієнтами. З їх допомогою компанії можуть знизити час відгуку на запити клієнтів, швидко надати необхідну інформацію та вирішити проблеми. Онлайн-чати та системи відеозв'язку дозволяють забезпечити миттєвий зв'язок, уникнути затримок у комунікації та покращити задоволеність клієнтів. Крім того, використання CRM дозволяє організаціям зосередитися на ключових клієнтах та розробити індивідуальні стратегії для збереження й розвитку цих відносин. Важливою складовою CRM є аналітика даних, яка дозволяє компаніям зрозуміти поведінку клієнтів, їхній споживчий паттерн та передбачити їхні потреби. Це допомагає компаніям створити персоналізовані пропозиції, рекомендації та акції, що сприяють підвищенню лояльності та збільшенню обсягів продажів.

Згідно зі статистикою, в середньому користувач проводить у соціальних мережах 2,5 години на день [32]. Ось чому очікується, що CRM-системи отримають ще більше функцій, які полегшать спілкування між бізнесом та клієнтами через соціальні мережі. Використовуючи соціальні CRM, відділи маркетингу та продажів можуть аналізувати дані з Twitter, Facebook, Instagram та інших сервісів. Так їм легше зрозуміти свою цільову аудиторію та з'ясувати, як встановити довгострокові відносини з клієнтами.

Сучасні CRM підтримують інтеграцію з різними платформами соціальних мереж, що допомагає компаніям швидше відповідати на запити покупців. Використовуючи їх, організація може краще зрозуміти, як потенційні клієнти

бачать бренд компанії. Багато існуючих сьогодні CRM-систем уже інтегруються з популярними додатками. Це дозволяє оптимізувати процеси, налаштовувати розсилки, застосовувати чат-ботів та таск-менеджерів для покращення кожного етапу шляху клієнта. Наприклад, вже згадувана вище SendPulse CRM дозволяє зв'язуватися з клієнтами через інтерфейс CRM, використовуючи той месенджер, у якому відбувається спілкування.

Основними проблемами, які постають у випадку все більшої цифровізації та використання десятків різних онлайн-платформ, є проблеми конфіденційності та захисту персональних даних клієнтів. Збір та зберігання інформації повинні відповідати вимогам законодавства й забезпечувати безпеку даних. Компанії повинні мати механізми контролю та покривати гарантії безпеки, за яких клієнти мають повний контроль над своїми даними та можуть вибирати, яку інформацію вони хочуть отримувати та в який спосіб.

Одна з найпомітніших сучасних змін у підходах до управління клієнтською базою полягає в тому, що CRM-системи стали простішими для новачків. Традиційно такі системи є складними у налаштуванні, тому деякі бізнес-організації часто вважають за краще обходитися без них. Багато фахівців досі не впевнені, чи достатньо технічних навичок і ресурсів для використання CRM вони мають. Однак, тепер при розробці CRM-систем все частіше орієнтуються на прості та легкі в налаштуванні інструменти, що робить їх більш придатними для користувачів-початківців. Понад те, інструменти CRM, доступні за різними цінами та з різними функціями, зараз широко використовуються не лише бізнес-організаціями, а навіть фрілансерами та індивідуальними підприємцями [33].

Як бачимо, всі зміни в управлінні клієнтською базою викликані технологічним прогресом та цифровізацією більшості бізнес-процесів. Відповідно, бізнес-організаціям, особливо великим, важливо відслідковувати сучасні тенденції в даному напрямку та впроваджувати інновації, щоб процеси взаємодії з клієнтами були максимально ефективними. Важливо пам'ятати, що для успішного розвитку процесів управління клієнтською базою, компанії повинні забезпечити належну підготовку та навчання свого персоналу, яке включає навчання використання

сучасних інструментів та платформ, удосконалення навичок ефективної комунікації з клієнтами, аналізу даних та розуміння стратегій CRM. Важливо, щоб персонал розумів цілі та переваги впровадження цих інструментів і був здатний використовувати їх на практиці для досягнення покращених результатів у взаємодії з клієнтами.

Таким чином, в даному розділі було проведено дослідження поняття та сутності системи управління клієнтською базою, а також визначено особливості сучасних підходів до даного процесу. В результаті дослідження виявлено, що система управління клієнтською базою є комплексною системою, яка включає в себе не тільки збереження інформації про клієнтів, але і забезпечує автоматизовану обробку цієї інформації для забезпечення ефективної взаємодії з клієнтами. Вона є важливим інструментом для підтримки взаємовідносин підприємства з його клієнтами та ефективного управління ними.

В результаті дослідження особливостей сучасних підходів до управління клієнтською базою було встановлено, що вони базуються на використанні інформаційних технологій та аналізі даних, що дозволяє забезпечити більш точне прогнозування потреб клієнтів, персоналізацію обслуговування та покращення взаємодії з клієнтами. Ключовими тенденціями є використання інтеграцій в CRM великої кількості сторонніх сервісів та платформ, використання нейромереж та штучного інтелекту, використання хмарних технологій тощо.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОМКАБЕЛЬ-ЕЛЕКТРИКА» ТА НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЙОГО КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ

#### 2.1 Діагностика фінансово-господарського стану ТОВ «Промкабель-Електрика»

ТОВ «Промкабель-Електрика» – зареєстрована за юридичною адресою Україна, 01023, місто Київ, вулиця Мечникова, будинок 8, квартира 22. Фактичне місцезнаходження підприємства за адресою Україна, 03148, місто Київ, вулиця Пшенична, 8. «Промкабель-Електрика» – це унітарне підприємство недержавної форми власності, яке було засноване 1995 року підприємцем та бізнес-тренером Давтяном Ваче Гамлетовичем. Організаційно-правова форма організації – товариство з обмеженою відповідальністю [34].

Бізнес-організація є торгово-виробничою компанією, основними видами діяльності якої є оптова торгівля електротехнічним, світлотехнічним та кабельно-провідниковим обладнанням, проєктування та збирання щитового устаткування, а також його ремонт й технічне обслуговування. «Промкабель-Електрика» – це офіційний дилер товарів близько 80 всесвітньовідомих брендів електротехніки, провідних європейських та вітчизняних виробників.

Оскільки ТОВ «Промкабель-Електрика» функціонує з 1995 року, воно встигло зарекомендувати себе як надійного постачальника товарів, здобути прихильність цільової аудиторії й закріпити свої позиції на ринку. Нині організація знаходиться на стадії зрілості життєвого циклу, якій притаманне прагнення захистити досягнуті позиції від конкурентів і підтримати існуючий стан впродовж якомога довшого періоду. Тому, якщо говорити про корпоративну стратегію підприємства, то до повномасштабного вторгнення росії в Україну йому вдавалось

дотримуватись стратегії стабілізації. Після 24 лютого 2022 року компанія змушена була вдатись до реалізації стратегії виживання, звільнивши частину працівників та припинивши діяльність роздрібного магазину «Пан-Електро».

В складі організаційної структури управління ТОВ «Промкабель-Електрика» знаходиться 13 організаційно-структурних одиниць: 5 департаментів (управління персоналом, логістики, продажів, адміністративно-господарський і фінансів) та 8 відділів (закупівельної логістики, транспортної логістики та складської логістики; з розвитку клієнтів і по роботі з клієнтами; проектування щитового обладнання та збирання щитового обладнання; бухгалтерії). Одноосібним керівником організації є директор підприємства, в лінійному підпорядкуванні якого знаходяться керівники підрозділів (директори), яким в свою чергу підпорядковуються працівники цих підрозділів відповідно до штатного розпису. Таким чином можна зробити висновок, що схема організаційної структури управління ТОВ «Промкабель-Електрика» відповідає лінійному типу [Додаток А].

Основними бізнес-процесами компанії є процес виробництва щитового обладнання та процес оптового продажу продукції (як власної, так і від постачальників). Детальний їх опис, ідентифікація та інтерфейс наведені в додатку Б. Відповідальність за реалізацію основних бізнес-процесів ТОВ «Промкабель-Електрика» лежить на їх власниках:

- для процесу виробництва щитового обладнання – на техніку-проектувальнику;
- для процесу оптового продажу продукції – на менеджері в оптовій торгівлі.

Обслуговуючими бізнес-процесами є: управління персоналом (власник процесу – директор департаменту управління персоналом), управління клієнтською базою (власник – виконавчий директор), фінансове забезпечення діяльності бізнес-організації (власник процесу – фінансовий директор), бухгалтерське забезпечення діяльності бізнес-організації (власник процесу – головний бухгалтер), адміністративно-господарське забезпечення (власник процесу – директор адміністративно-господарського департаменту).

У асортименті продукції ТОВ «Промкабель-Електрика» налічується майже

70 тисяч найменувань кабельно-провідникових, електротехнічних, світлотехнічних та електрощитових товарів [Додаток В]. Найбільшу частку в обсязі виручки від продажів компанії за останні 3 роки займає кабельно-провідникова (39% – 50%) та електротехнічна продукція (27% – 33%). Найменшу – щитове обладнання (5% – 7%) (рис. 2.1). Така тенденція пояснюється попитом на відповідні категорії товарів.



Рисунок 2.1 – Динаміка частки категорій реалізованих товарів у обсязі виручки ТОВ «Промкабель-Електрика» за 2020-2022 роки

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Промкабель-Електрика»*

Оскільки ТОВ «Промкабель-Електрика» – оптова торгова компанія, то збут її товарів здійснюється за прямим каналом продажу, тобто одразу до споживача. Якщо розглядати з точки зору постачальників продукції, то «Промкабель-Електрика» виступає оптовим посередником між ними й споживачами, а тому виконує роль одного з рівнів у непрямому каналі збуту.

Горизонтальний аналіз звіту про фінансовий стан ТОВ «Промкабель-Електрика» [Додаток Г] відображає приріст як активів, так і пасивів підприємства у 2021 році, порівняно з 2020 (на 9,1 %). Проте в 2022 році, якщо порівнювати із показниками 2021, спостерігається значне зменшення обох на 11,1 %.

Розглядаючи динаміку 2021 року в порівнянні з 2020, можна відмітити, що в частині необоротних активів зросло значення нематеріальних активів підприємства (на 185,8 тис. грн) в той час як у попередньому звітному періоді воно

взагалі було відсутнє. Незавершені капітальні інвестиції демонструють значний спад (на 96,3 %). Відхилення основних засобів теж має від'ємне значення, хоча не настільки критичне, а саме -0,1 %. Таким чином, усього в частині необоротних активів спостерігається зменшення показника на 2,9 %. Щодо оборотних активів, то їх приріст становить 19,1 %, основним чином за рахунок зростання показників дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги (на 126 %) та дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом (на 4400 %). Такі показники відображають відволікання частини поточних активів на кредитування споживачів та інших дебіторів, що фактично виключає можливість їх використання у операційній діяльності, і є негативним явищем. Однак це свідчить про ймовірно гарантоване надходження коштів в майбутньому.

В тому ж таки періоді демонструється зростання значення власного капіталу підприємства (на 14,2 %) основною мірою через приріст нерозподіленого прибутку (на 164,7 %), але цей показник врегульовується значним збільшенням суми неоплаченого капіталу (на 100 %). В частині довгострокових зобов'язань відображається зростання цього показника на 4,1 %. Поточні зобов'язання також демонструють приріст на 4,2 %, значною мірою через зростання поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги (на 31,8 %) та за розрахунками з бюджетом (на 9,5 %). Загальна динаміка приросту активів та пасивів організації у 2021 році, порівняно з 2020 роком, свідчить про збільшення загальної вартості її майна. Це означає, що ТОВ «Промкабель-Електрика» в цілому вдалось подолати кризу, спричинену пандемією коронавірусу, та встояти під впливом негативних факторів зовнішнього середовища.

Аналіз динаміки показників компанії в 2022 році, в порівнянні з 2021, відображає негативні зміни. Так, значення необоротних активів зменшилось на 5,2 % за рахунок спаду суми показників незавершених капітальних інвестицій та нематеріальних активів. В частині оборотних активів теж спостерігається приріст від'ємних показників через спад значень запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів та їх еквівалентів. Відносне відхилення власного капіталу зберегло своє додатне значення, але воно на багато менше, порівняно із відносним

відхиленням за попередній період, за рахунок зростання суми нерозподіленого прибутку. Довгострокові зобов'язання відображають тенденцію до зменшення (на 1,2 %). У частині поточних зобов'язань спостерігаємо спад поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги (на 79,1 %), що має позитивний вплив, але зростання заборгованості за розрахунками з бюджетом (на 30,9 %). Враховуючи це, сукупно значення показників поточних зобов'язань зменшилось на 27 %.

Таким чином, стає зрозуміло, що початок повномасштабної війни негативно вплинув на діяльність підприємства, оскільки в цілому вартість його майна значно зменшилась. Проте, незважаючи на це, ТОВ «Промкабель-Електрика» не втратило свою платоспроможність, змогло повернути значну частину кредиторських зобов'язань та продовжити далі функціонувати на ринку.

Вертикальний аналіз звіту про фінансовий стан [Додаток Д] демонструє, що в 2020 році активи підприємства на 45,4 % складались із необоротних активів та на 54,6 % – із оборотних активів. Найбільш вагомим елементом в частині необоротних активів були основні засоби (43,7 %), в частині оборотних активів – запаси (33,9 %). В 2021 році частка необоротних активів зменшилась на 5 %, здебільшого за рахунок зменшення частки основних засобів (на 3,7 %). Частина оборотних запасів у структурі активів організації зросла через збільшення значень показників дебіторської заборгованості (на 4,3 %), хоча помітно зменшилась сума запасів (на 5,6 %). У 2022 році ситуація повернулась ближче до показників 2020 року, а саме частка необоротних активів підприємства зросла на 2,7 % в першу чергу завдяки збільшенню первісної вартості основних засобів (на 6,7 %), а також через зменшення запасів (на 7,7 %). В цілому протягом трьох років загальна структура співвідношень елементів активів підприємства не надто змінюється.

Якщо ж розглядати пасиви, то в 2020 році 49,1 % їх становив власний капітал, 45,9 % – поточні зобов'язання, 5 % – довгострокові зобов'язання. У 2021 та 2022 роках спостерігається зростання частки власного капіталу в структурі пасивів організації на 2,3 % та 7,3 % відсотки відповідно. Така тенденція спричинена, здебільшого, через збільшення значення нерозподіленого прибутку. Поточні зобов'язання відображають динаміку спаду: на 2,1 % у 2021 році та на 7,8

% у 2022 році, що спричинено зменшенням суми поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги й інших поточних зобов'язань. Значення довгострокових зобов'язань підприємства у 2021 році зменшилось на 0,2 %, але знову зросло у 2022 році на 0,5 %, перебільшивши, таким чином, значення 2020 року.

Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «Промкабель-Електрика» [Додаток Е] демонструє, що протягом 2020-2022 років підприємство стало отримує прибуток від своєї операційної діяльності. Таким чином, у 2021 році організації вдалось перевершити показник попереднього періоду на 110,7 %. Проте, вже у 2022 це значення впало на 66,9 %. Така динаміка спостерігається через зростання (на 46,8 %), а потім зменшення (на 40,4 %) суми чистого прибутку від реалізації продукції і, як наслідок, доходів організації. Собівартість реалізованої продукції, а в зв'язку з цим і сукупні витрати підприємства, теж відображають пропорційну динаміку: збільшення на 42,9 % у 2021 році та зменшення на 39,2 % у 2022. Звідси можна зробити висновок, що коливання значень чистого прибутку відбувається не лише через зміну собівартості реалізованої продукції, а й у зв'язку із обсягами її реалізації.

Показники ефективності та фінансової стійкості підприємства за 2020-2022 роки наведені в табл. 2.1.

У 2021 році коефіцієнт рентабельності активів ТОВ «Промкабель-Електрика» збільшився на 2,2 %, порівняно із попереднім роком, але вже у 2022 знизився на 2,86 %, що є негативним явищем. Також значення цього показника досить невелике, що свідчить про недостатню віддачу активів підприємства. Коефіцієнт рентабельності продукції відображає обернено пропорційну тенденцію до змін. Тобто, у 2021 році він зменшився на 0,27 %, а у 2022 – зріс на 0,65%. Оскільки спад є незначний, то в цілому динаміка позитивна та відображає прибутковість діяльності підприємства. Коефіцієнт рентабельності капіталу в 2021 році продемонстрував зростання на 4,06 %, проте у 2022 році його значення зменшилось майже на 6 %, відображаючи показник менший, ніж у 2020. Це свідчить про зниження ефективності використання підприємством власного

капіталу (рис. 2.2).

Таблиця 2.1 – Показники рентабельності, ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості ТОВ «Промкабель-Електрика» за 2020-2022 роки

| Показник                                            | 2020  | 2021  | 2022  | Зміна у 2021 до 2020 | Зміна у 2022 до 2021 |
|-----------------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------------|----------------------|
| 1                                                   | 2     | 3     | 4     | 5                    | 6                    |
| Коефіцієнт рентабельності активів, %                | 2,36  | 4,56  | 1,69  | 2,20                 | -2,86                |
| Коефіцієнт рентабельності продукції, %              | 11,75 | 11,47 | 12,13 | -0,27                | 0,65                 |
| Коефіцієнт рентабельності капіталу, %               | 4,81  | 8,87  | 2,89  | 4,06                 | -5,98                |
| Коефіцієнт загальної ліквідності                    | 1,19  | 1,36  | 1,58  | 0,17                 | 0,22                 |
| Коефіцієнт проміжної ліквідності                    | 0,33  | 0,61  | 0,89  | 0,28                 | 0,28                 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                   | 0,15  | 0,25  | 0,28  | 0,10                 | 0,03                 |
| Коефіцієнт загальної оборотності активів            | 2,77  | 3,65  | 2,17  | 0,88                 | -1,48                |
| Коефіцієнт загальної оборотності запасів            | 5,90  | 8,73  | 6,59  | 2,83                 | -2,14                |
| Коефіцієнт оборотності готової продукції            | 6,08  | 9,06  | 6,88  | 2,98                 | -2,17                |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | 23,10 | 29,41 | 11,44 | 6,31                 | -17,97               |
| Термін погашення дебіторської заборгованості, днів  | 31,61 | 24,82 | 63,79 | -6,79                | 38,97                |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 4,47  | 6,05  | 4,06  | 1,57                 | -1,99                |
| Термін погашення кредиторської заборгованості, днів | 81,57 | 60,37 | 89,96 | -21,20               | 29,58                |
| Коефіцієнт фінансової стійкості                     | 0,54  | 0,56  | 0,64  | 0,02                 | 0,08                 |

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Промкабель-Електрика»

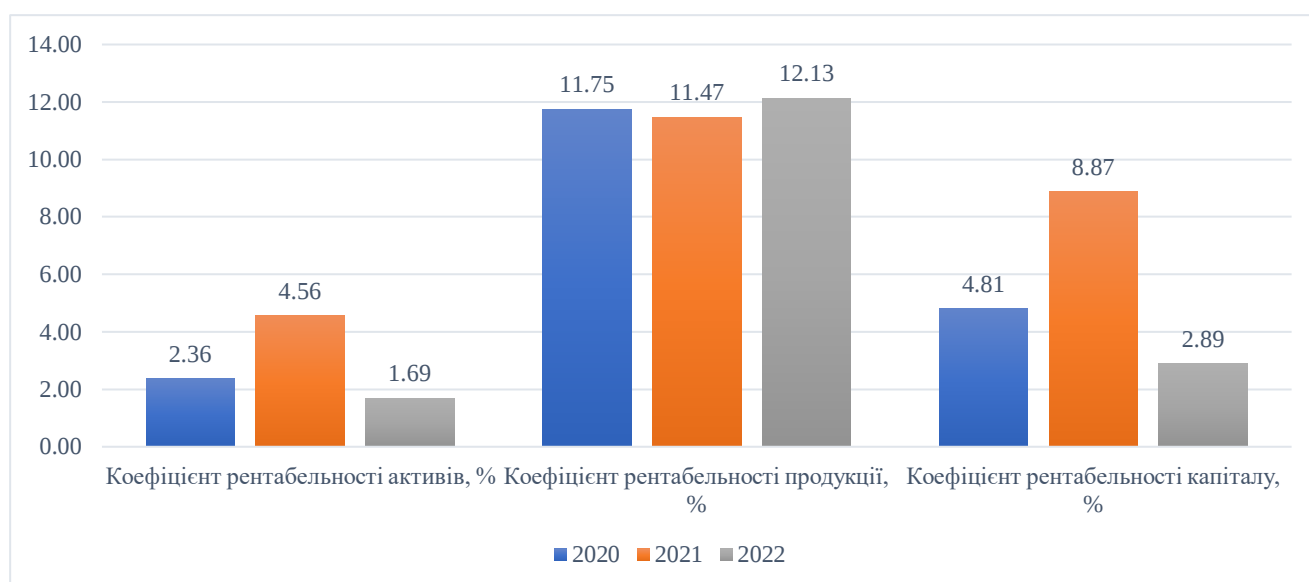


Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Промкабель-Електрика» за 2020-2022 роки

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Промкабель-Електрика»

Коефіцієнти загальної, проміжної та абсолютної ліквідності ТОВ «Промкабель-Електрика» демонструють стає зростання протягом трьох останніх років. Щоправда динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності є не такою стрімкою, порівняно з іншими. Станом на 2022 рік показники кожного із коефіцієнтів ліквідності підприємства знаходяться в допустимих межах, що свідчить про його здатність конвертувати активи в готівку в разі необхідності в найкоротші терміни і з мінімальними втратами (рис. 2.3).

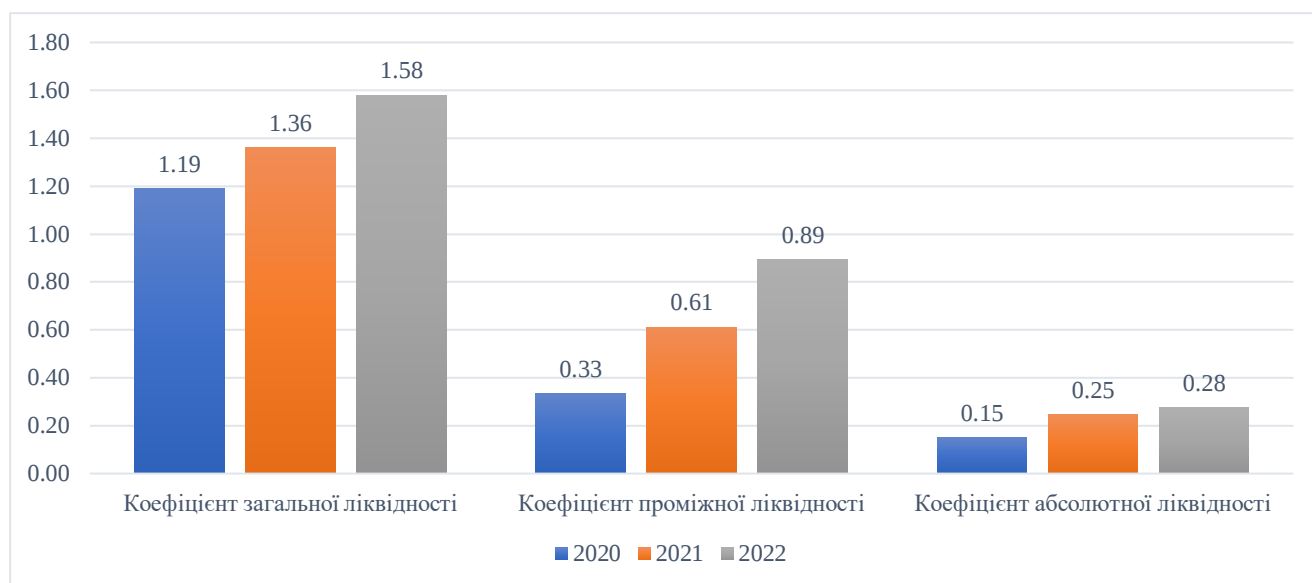


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Промкабель-Електрика» за 2020-2022 роки

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Промкабель-Електрика»*

Значення коефіцієнта загальної оборотності активів у 2021 році зросло на 88 % в порівнянні зі значенням 2020 року і й впало на 148 % у 2022 році, що є негативним явищем, оскільки показує те, підприємство стало менш ефективно використовувати свої ресурси. Так само поводить себе й коефіцієнт загальної оборотності запасів: збільшення у 2021 році демонструвало здатність компанії забезпечити собі безперебійність виробничого процесу, але зменшення показника у 2022 році свідчить про менш ефективне використання активів. Динаміка коефіцієнта оборотності готової продукції змінюється аналогічно. Зростання у 2021 та спад у 2022 відображає збільшення періоду часу для реалізації продукції, що є негативним аспектом.

Зміна коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості у 2021 році

свідчила про скорочення дебіторами періоду погашення своїх зобов'язань перед ТОВ «Промкабель-Електрика», який становив 24,82 дні, що мало позитивний ефект на діяльність підприємства. Але в 2022 році тенденція змінилась, збільшивши термін погашення дебіторської заборгованості на 38,97 днів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився у 2021 році, що негативно вплинуло на діяльність організації, оскільки термін погашення кредиторської заборгованості зменшився на 21,2 дні. Проте, у 2022 році значення коефіцієнту впало, що означало зменшення коштів, які необхідні підприємству для фінансування поточної діяльності, адже частина операційного циклу, фактично, безкоштовно кредитується постачальниками. Як наслідок, термін погашення кредиторської заборгованості зріс на 29,58 днів (рис. 2.4).

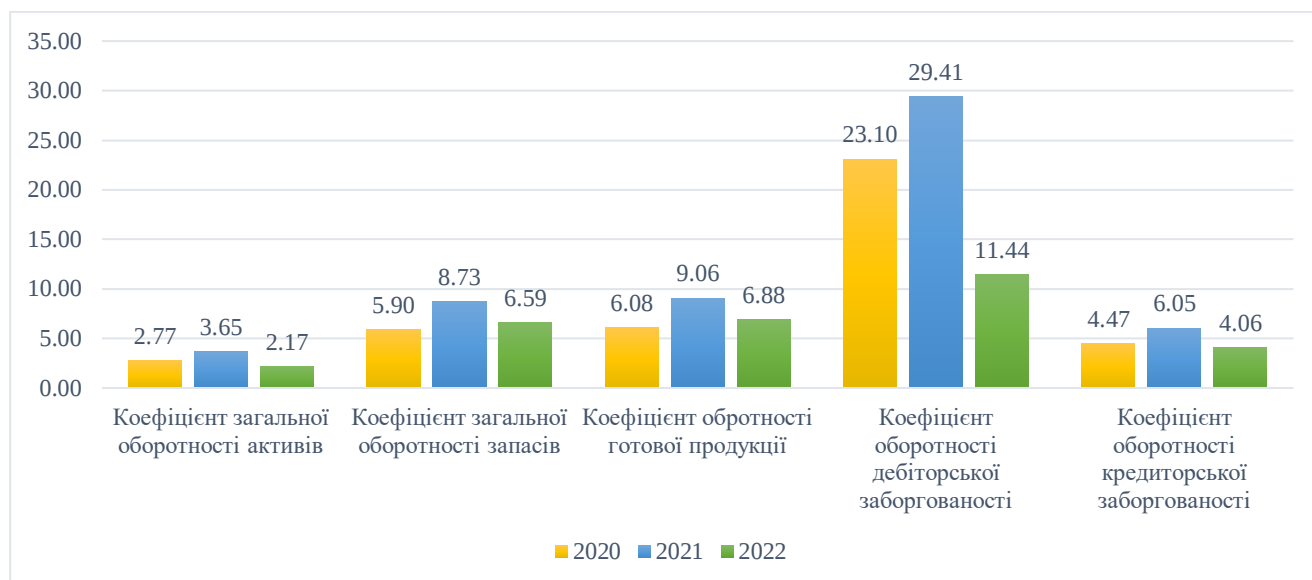


Рисунок 2.4 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Промкабель-Електрика» за 2020-2022 роки

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Промкабель-Електрика»*

Незважаючи на зовнішні негативні фактори впливу на діяльність організації, коефіцієнт фінансової стійкості демонструє сталу позитивну динаміку. Судячи з цього, можна зробити висновок, що ризик банкрутства підприємства залишається низьким.

Цільовою аудиторією ТОВ «Промкабель-Електрика» є компанії-забудовники, оператори ринку нерухомості, які будують не лише житлові комплекси, а й об'єкти цивільної, виробничої, транспортної та соціальної

інфраструктури по всій Україні. За роки діяльності організація здійснювала поставку необхідного обладнання для створення таких об'єктів як: ЖК «Manhattan city» (ПрАТ «ХК «Київміськбуд»), ЖК «Варшавський» (ТОВ «Столиця Груп»), ЖК «Нивки-Парк» (ТОВ «БК «Інтергал-буд»), ЖК «Зарічний» (ТОВ «Буд Девелопмент»), ЖК «Метрополіс» (ТОВ «Д.І.М.-Груп»), супермаркети «Сільпо», «Novus» та «Ашан», торговельно-розважальні центри «Караван Megastore» та «Blockbuster Mall», київський метрополітен, лінія київського швидкісного трамваю, дністровська ГЕС, київський річковий порт, Київський національний університет імені Тараса Шевченка та ін.

Окрім забудовників цільовими сегментами бізнес-організації також є підприємства харчової промисловості та агропромислового комплексу. Серед найбільш відомих клієнтів, такі як: ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», ПАТ «Київхліб», ТОВ «Київський БКК», ТОВ «ТК «Агропродукт», ТОВ «Укртехагро», ТОВ «ТД «Агроальянс» та ін.

Оскільки першочерговими споживачами продукції підприємства є українські забудовники, діяльність «Промкабель-Електрика» безпосередньо залежить від динаміки стану будівельної галузі. В 2020 році відбулось зниження фінансових показників організації в зв'язку з кризою, спричиненою пандемією коронавірусу, яка призвела до спаду в реалізації будівельних проєктів. Зменшення попиту на нерухомість, рівня інвестування та карантинні обмеження негативно вплинули й на темпи будівництва. За даними спільного дослідження громадської організації «Центр прикладних досліджень» та представництва Фонду Конрада Аденауера в Україні станом на липень 2020 року сукупно 44 % будівельних компаній змушені були припинити будівництво цілком або на період карантину [35]. Щоправда, до початку 2021 року галузь змогла стабілізуватись, хоча вийти на докарантинні показники так і не вдалось.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну на початку 2022 року, безумовно, негативно відобразилось на діяльності організацій, що входять до цільових сегментів ТОВ «Промкабель-Електрика». Особливо це помітно по відношенню до компаній-збудовників. Після повномасштабного вторгнення

практично всі вони призупинили роботу на будівельних майданчиках: деякі – на кілька тижнів, а деякі не відновили її й досі. Скорочення обсягів нової пропозиції відбувалось практично по всій території України, за винятком кількох областей. Щодо нових житлових проєктів, то їх кількість прогнозовано зменшилася. На нових будівельних майданчиках розпочалося будівництво лише тих житлових комплексів, проєкти яких вже були затверджені, готові до старту і мали початкове фінансування [36].

Подібна ситуація склалась і серед підприємств агропромислового комплексу. Так, окупація територій південно-східних областей України, блокування та порушення логістичних шляхів, знищення зерносховищ, сільськогосподарської техніки й устаткування, мінування угідь призвело до дефіциту фінансових, технічних та людських ресурсів і припинення діяльності окремих підприємств аграрного сектору. Таким чином частка доходу від агропромислових організацій ТОВ «Промкабель-Електрика» після повномасштабної війни зменшилась на близько 7 % порівняно із аналогічним періодом минулого року.

Очевидно, що основною подією, яка негативно вплинула на діяльність бізнес-організації є повномасштабна війна. У перші місяці після її початку компанія призупинила свою роботу. З середини березня вона відновила її у віддаленому режимі, згодом впровадивши змішані графіки для своїх працівників. Варто зазначити, що сукупно після 24 лютого 2022 року ТОВ «Промкабель-Електрика» втратила близько 25 % співробітників. Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що частина працівників, які змушені були виїхати за кордон, так і не повернулись в Україну. Також закриття роздрібного магазину електротоварів «Пан-Електро» через те, що подальше його утримання приносило збитки, потягнуло за собою скорочення робітників.

Різке скорочення економіки України та припинення (або призупинення) діяльності більшості промислових підприємств призвело до падіння рівня продажів компанії. Так, чистий дохід від реалізації продукції за 2022 рік ТОВ «Промкабель-Електрика» зменшився на 40,4 %, а чистий прибуток – на 66,9 %, в порівнянні з

минулим роком. Масове руйнування дорожньої мережі та мостів, залізничних шляхів, а також скасування авіаційних вантажних перевезень, ускладнило закупівлі імпортової та вітчизняної продукції, оскільки запаси на складах постачальників обмежені, а здійснення виробництва нових товарів не завжди було можливим. Порушення логістики стало вагомою перешкодою доставки як комплектуючих матеріалів для виробників, так і готової до реалізації продукції на склади «Промкабель-Електрика».

Суттєве зростання курсу валют і висока інфляція значно зменшили купівельну спроможність населення. Повномасштабна війна змусила людей більш обґрунтовано ставитися до покупок. Відтак, попит на квартири на первинному ринку становить лише 30 % від довоєнних обсягів у західних областях, тоді як у Києві загальний попит становить 10-20 % від довоєнних обсягів [36]. Зменшення рівня попиту серед населення на нерухомість є ще однією причиною зменшення рівня попиту основних споживачів кабельно-провідникової, електро- та світлотехнічної продукції, яку реалізовує бізнес-організація.

Проте підтримка держави допомагає компаніям відновлювати свою діяльність. «єОселя» – державна програма іпотечного кредитування житла для окремих пільгових категорій населення, яка запрацювала з 1 жовтня 2022 року і є допоміжним інструментом на ринку новобудов [37].

Програма релокації підприємств, яка полягає в тому, що держава забезпечує переміщення підприємств із зони бойових дій або наближених до них, до безпечних областей України. Ця програма підтримки не обмежується лише трансфером устаткування до іншого місця, а додатково передбачає підбір місця розташування потужностей, розселення персоналу, підбір ринків збуту, відновлення логістики та закупівлі сировини. Перш за все, для участі в цій програмі розглядаються заявки від підприємств, що мають важливе значення для оборонного комплексу та життєдіяльності населення, тобто в тому числі від підприємств харчової промисловості [38].

Численні державні програми підтримки аграрного сектору, такі як: звільнення від оподаткування ввізним митом товарів, що використовуються для

забезпечення зберігання зернових та/або олійних культур, спрощена процедура реєстрації сільськогосподарської техніки, безповоротні гранти на створення та розвиток переробних підприємств, «Доступні кредити 5-7-9 %», а також транспортний безвіз з країнами Європейського Союзу та скасування ввізного мита в країни ЄС до 5 червня 2023 року допомагають їй далі функціонувати підприємствам агропромислового комплексу [39]. Все це є передумовою збереження клієнтів та забезпечення попиту на товари ТОВ «Промкабель-Електрика».

Незважаючи на складні умови компанія продовжує свою діяльність. І хоча ТОВ «Промкабель-Електрика» є достатньо стійкою організацією, якій вдалось здобути прихильність та довіру багатьох клієнтів, зараз вона дещо поступилась своїми позиціями та часткою українського ринку електро-, світло- та кабельно-провідникової техніки. Основними конкурентами компанії є ТОВ «Сфералайн ЛТД», ТОВ «Поло-Електро ЛТД» та ТОВ «Карат ЛТД» (рис. 2.5).

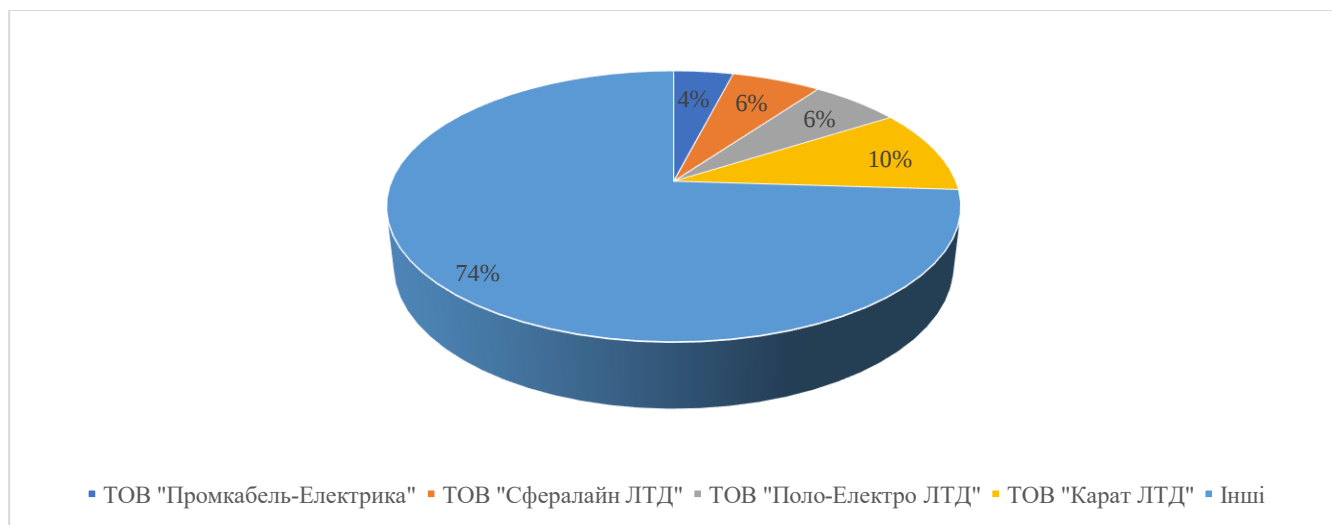


Рисунок 2.5 – Співвідношення частки ринку ТОВ «Промкабель-Електрика» та його основних конкурентів у 2022 році

*Джерело: розроблено автором*

Бізнес-організація є дилером товарів близько 80 всесвітньовідомих брендів електротехніки, провідних європейських та вітчизняних виробників, таких як: «ETI», «Eaton», «Schneider Electric», «IEK», «NIK», «DKC», «SCaT», «Hager», «Аско», «ЗЗКМ», «Гал-Кат», «Укркабель», «Інтеркабель», «Delux», «Osram» та інші. На рис. 2.6 зображено співвідношення частки постачальників ТОВ

«Промкабель-Електрика», які здійснили найбільші поставки продукції протягом 2022 року, від загальної їх кількості.

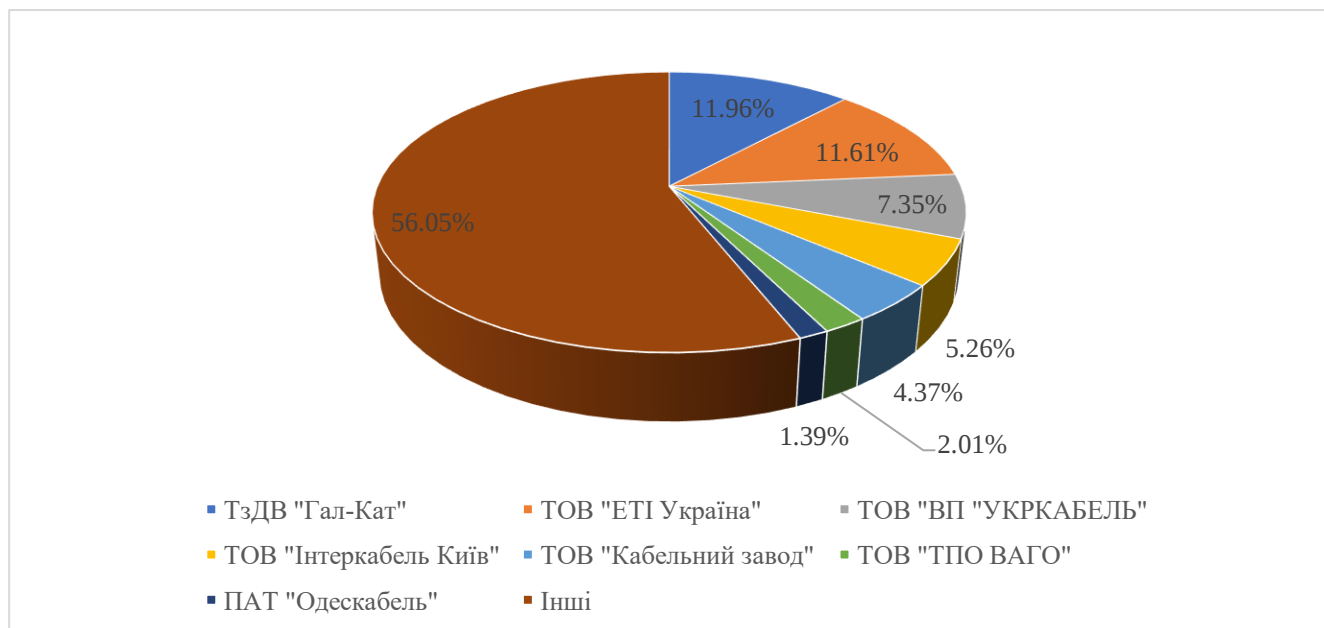


Рисунок 2.6 – Постачальники ТОВ «Промкабель-Електрика» та їх частка у загальній кількості поставок за 2022 рік

*Джерело: розроблено автором*

До партнерів організації можна віднести: групу FEGIME Україна Європейської Федерації Незалежних Оптових Електротехнічних Компаній (FEGIME), членом якої з 2021 року стала й «Промкабель-Електрика», логістичного оператора «Нова Пошта», за допомогою якого організація здійснює доставки своєї продукції клієнтам, що знаходяться за межами Києва та Київської області, ТОВ «Софтком», яка обслуговує організацію в сфері інформаційних технологій, та ФОП «Кацинський», що надає компанії юридичні послуги.

Регулюючим та контролюючим діяльність ТОВ «Промкабель-Електрика» органом є Державна податкова служба України [40].

Отже, в результаті аналізу господарського стану бізнес-організації можна зробити висновок, що переважна більшість фінансових показників ТОВ «Промкабель-Електрика» розвивалась до повномасштабного вторгнення росії в Україну, але після цієї події вони почали відображати негативну динаміку. Проте підприємство все ще залишається стійким та далеким від банкрутства.

## 2.2 Аналіз управління клієнтською базою у ТОВ «Промкабель-Електрика»

Основний вид діяльності, якою займається ТОВ «Промкабель-Електрика», це оптова торгівля кабельно-провідниковою продукцією, електро-, світлотехнічним та щитовим устаткуванням. Очевидно, що компанія взаємодіє з клієнтами, й за такий тривалий період свого існування в організації сформувалась велика клієнтська база.

Лише протягом 2022 року, який не був найприбутковішим для ТОВ «Промкабель-Електрика», компанія уклала договори на продаж своїх товарів з близько 2100 покупцями. Серед споживачів, які зробили значні за обсягом і сумою замовлення, такі як: ПП «АГРО-ЕКСПРЕС-СЕРВІС» (вирощування зернових і технічних культур та молочне тваринництво), ТОВ «Константа Буд» (будівництво житлових і нежитлових будівель), ТОВ «Нік» (виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури), ТОВ «ПБФ-Інжиніринг» (будівельно-монтажні роботи), ТОВ «ПРОМЕНЕРГОБУДСЕРВІС» (будівельно-монтажні роботи), ТОВ «Фудком» (роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами) та інші.

За допомогою ABC-аналізу всіх клієнтів організації можна класифікувати за такими групами:

- А – компанії-забудовники – приносять близько 70 % виручки;
- В – промислові компанії, здебільшого харчової галузі, та підприємства агропромислового комплексу – забезпечують надходження близько 20 % доходів;
- С – ФОПи та компанії інших галузей, які є кінцевими споживачами продукції – до 10 % виручки (рис. 2.7).

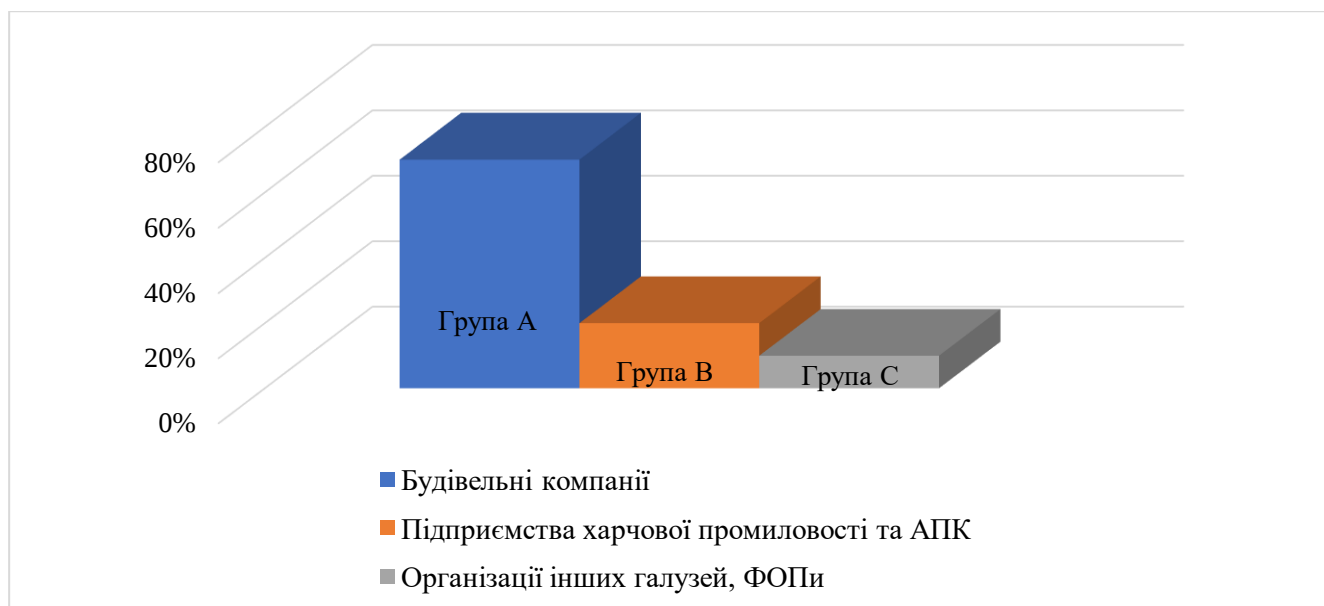


Рисунок 2.7 – ABC-аналіз клієнтів ТОВ «Промкабель-Електрика»

*Джерело: розроблено автором*

З наданої характеристики та аналізу клієнтської бази, з урахуванням широкої номенклатури асортименту, можна зробити висновок, що вона є достатньо великою за кількістю клієнтів й складною за своєю структурою, що вимагає особливої уваги до управління нею. В зв'язку з цим більш глибоко проаналізуємо поточну практику управління клієнтською базою в ТОВ «Промкабель-Електрика».

Організаційно-структурна одиниця бізнес-організації, яка безпосередньо взаємодіє з покупцями та займається наповненням, веденням, контролем й аналізом клієнтської бази, це відділ з розвитку клієнтів. Відділ входить до складу департаменту продажів, яким керує виконавчий директор. У структурі самого відділу на даний час працює дев'ять менеджерів в оптовій торгівлі, які знаходяться в лінійному підпорядкуванні виконавчому директору. Варто зазначити, що управління клієнтською базою в ТОВ «Промкабель-Електрика» є допоміжним бізнес-процесом, який забезпечує реалізацію процесу оптового продажу продукції, а тому ще один структурний підрозділ компанії, який бере участь в процесі продажу і підпорядковується виконавчому директору, а саме відділ по роботі з клієнтами, здійснює опосередкований вплив на процес управління клієнтською базою, безпосередньо не взаємодіючи із нею. Також оновленням інформації в клієнтській базі бізнес-організації займаються працівники відділу бухгалтерії, які в рамках

цього бізнес-процесу функціонально підпорядковані керівнику відділу з розвитку клієнтів. На рис. 2.8 зображено структуру процесу управління клієнтською базою підприємства.

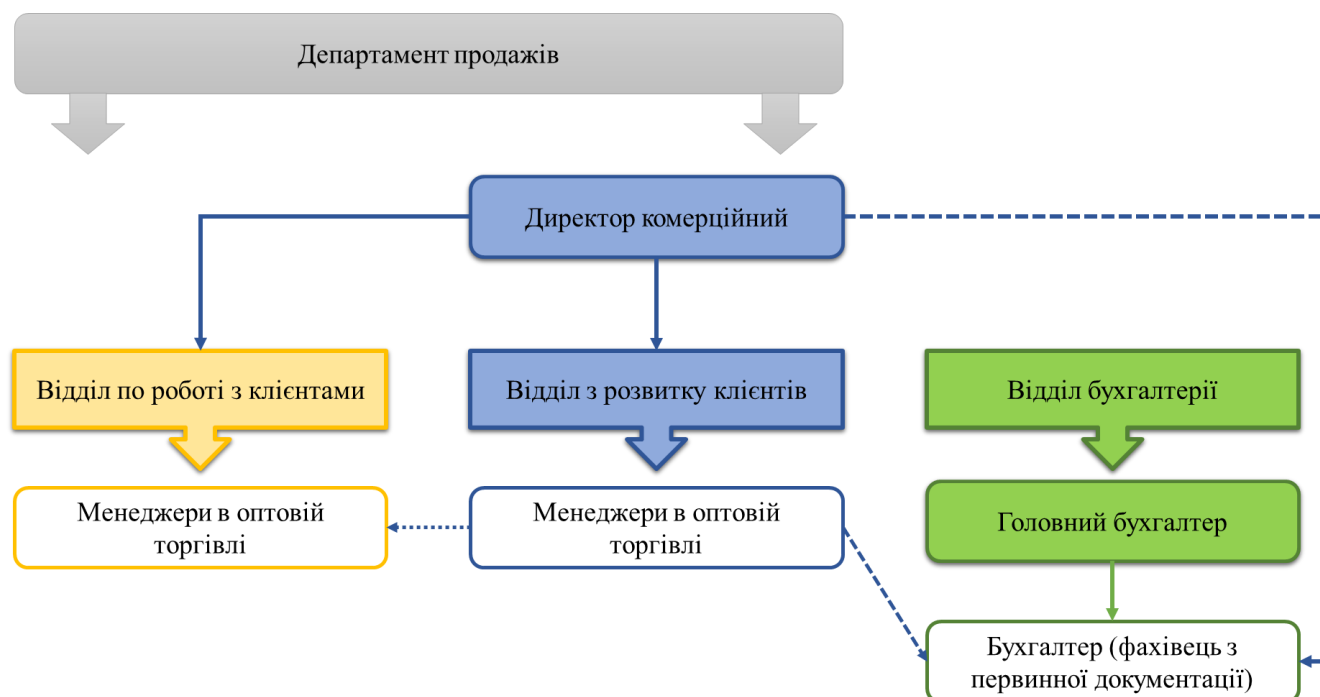


Рисунок 2.8 – Структура управління клієнтською базою в ТОВ «Промкабель-Електрика»

*Джерело: розроблено автором*

Функції, які виконує відділ з розвитку клієнтів, полягають в пошуку нових покупців, підтриманні стосунків із існуючими (постійними) клієнтами та управлінні й розвитку клієнтської бази. Якщо говорити про менеджера в оптовій торгівлі відділу з розвитку клієнтів зокрема, то в його функціональні обов'язки входить:

- стимулювання збуту та співробітництва клієнтів із компанією (пошук клієнтів для укладання угоди, залучення нових, проведення переговорів та зустрічей із клієнтами, пошук взаємовигідних рішень для співпраці, отримання та обробка запитів клієнтів, обговорення та підписання договору з клієнтом, підтримка відносин з існуючими клієнтами шляхом постійного вивчення їх потреби, розширення взаємодії, вчасного інформування про нові пропозиції компанії, оперативний та своєчасний зворотний зв'язок на запити клієнтів);

- контроль оплати замовлення, документальне закриття угоди;
- контроль дебіторської заборгованості;
- своєчасне та правильне наповнення клієнтської бази необхідними даними;
- взяття участі в розробці плану продажів на звітний період.

Функція відділу по роботі з клієнтами – це задоволення потреб покупців у процесі продажу продукції. Зокрема функції менеджера в оптовій торгівлі відділу по роботі з клієнтами полягають у документальному супроводі процесу оптового продажу на всіх його етапах, контролі відвантажень та поставок продукції замовнику, наборі та контролі рахунків.

Завдання, які керівництво організації ставить перед менеджерами департаменту продажів, полягають у підтриманні позитивної репутації компанії, привабленні нових клієнтів та виконанні плану продажів.

Необхідну для знаходження потенційного покупця в цілому та управління клієнтською базою зокрема інформацію співробітники черпають із відкритих джерел мережі Інтернет, таких як офіційні сайти компаній, яких можуть зацікавити товари ТОВ «Промкабель-Електрика», новинні видання, спеціалізовані ресурси, тендерні майданчики тощо, та внутрішньої бази даних про клієнтів.

В якості системи управління клієнтською базою в організації виступає довідник контрагентів, що є частиною програмного забезпечення «1С: Підприємство 8. Управління виробничим підприємством для України». Довідник контрагентів – це база даних, в якій зосереджена інформація про всіх клієнтів компанії, що взаємодіяли з нею протягом існування. Ці дані зібрані по кожній компанії-замовнику та згруповані в картки клієнтів.

До обов'язкової інформації, яка повинна бути в картці клієнта входить:

- найменування клієнта;
- код єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ);
- прізвище, ім'я, по-батькові власника або керівника;

- контактна особа та вагомість впливу, який вона може здійснити на результат укладання угоди із ТОВ «Промкабель-електрика»;
- контактні дані замовника (телефон, електронна адреса тощо), в тому числі власника;
- вид діяльності;
- масштаб діяльності;
- регіон перебування;
- фактори, за якими клієнт обрав саме ТОВ «Промкабель-Електрика» в якості постачальника продукції (три із запропонованого списку: імідж компанії, якість продукції, ціна, своєчасність доставки, сервіс та якість обслуговування, знижки, можливість відтермінування оплати, широкий асортимент, напрацьовані зв'язки із конкретним менеджером);
- інформація про замовлення (найменування товару, обсяг, терміни та спосіб доставки тощо).

Відповідальними за наповнення клієнтської бази даних є менеджери в оптовій торгівлі відділу з розвитку клієнтів та працівники бухгалтерії, які вносять туди код ЄДРПОУ замовника, повну назву організації згідно зі свідоцтвом про державну реєстрацію та дані, що стосуються податкової служби. Достовірність цієї інформації надзвичайно важлива, адже в протилежному випадку з'являється загроза виникнення проблем на етапі відвантаження продукції клієнту та некоректності відображення даних у податково-фінансовій звітності. Контроль за своєчасним та правильним заповненням клієнтської бази здійснює виконавчий директор.

Функціонал, який на даний момент доступний для використання в клієнтській базі, доволі примітивний. Практично всі можливості, що стосуються довідника контрагентів, обмежуються зберіганням даних у розділі профілю клієнта та створенням договорів. Коли виникає потреба в проведенні глибинного аналізу клієнтської бази, його виконують в табличному процесорі Microsoft Excel, оскільки з програмного забезпечення клієнтської бази можна згенерувати лише аналітичні

звіти щодо розподілу клієнтів на групи за видами й масштабами діяльності, способу встановлення націнки для кожної з цих груп та об'єму продажів, які вони забезпечують. Також по окремих клієнтах можна переглянути історію їх замовлень.

Проведення аналізу продуктивності праці менеджерів в оптовій торгівлі відділу з розвитку клієнтів теж не передбачено можливостями довідника контрагентів. Такі аналітичні звіти на основі показників об'єму продажів і валового прибутку, що забезпечує менеджер, щомісяця виконуються кожним працівником окремо в Microsoft Excel.

Ще одним недоліком існуючого програмного забезпечення є відсутність функції внутрішнього й зовнішнього комунікатора. Тобто, весь обмін інформацією та документацією менеджера із клієнтом відбувається за допомогою електронної пошти або месенджерів. Те саме стосується й комунікації між працівниками відділу зокрема й бізнес-організації в цілому. Внутрішній обмін інформацією здійснюється, здебільшого, за допомогою застосунка Microsoft Outlook, оскільки зробити це в середовищі клієнтської бази не можливо.

Таким чином наявна система управління клієнтською базою компанії ставить під загрозу безпеку даних, оскільки вони зберігаються на різних носіях та в різних файлах. Крім того, що функціонал програмного забезпечення не дозволяє здійснити різноманітні аналізи інформації, яка стосується клієнтів, оцінити реальний стан речей поза ним теж важко, адже кожен менеджер має певні масиви даних стосовно тих клієнтів, з якими укладав угоди саме він, що не можуть бути доступними в будь-який момент часу для його колег чи керівництва. Також не автоматизована підготовка звітів вимагає більше часу, ніж генерування звіту чи аналізу із автоматизованої системи управління клієнтською базою.

Якщо ідентифікувати управління клієнтською базою ТОВ «Промкабель-Електрика» як бізнес-процес, то його можна описати за такими параметрами:

- 1) власник процесу – виконавчий директор (керівник департаменту продажів);

- 2) виконавці процесу: менеджер в оптовій торгівлі відділу з розвитку клієнтів; бухгалтер (фахівець із первинної документації); менеджер в оптовій торгівлі відділу по роботі з клієнтами;
- 3) входи – інформація про клієнтів;
- 4) виходи – заповнена картка клієнта в довіднику контрагентів;
- 5) ресурси – матеріальні (для утримання та обслуговування програмного забезпечення), трудові, інформаційні;
- 6) технологія:
  - менеджер в оптовій торгівлі відділу з розвитку клієнтів здійснює пошук потенційного покупця у внутрішній клієнтській базі чи серед зовнішніх джерел або отримує запит на замовлення;
  - у випадку самостійного пошуку клієнта, менеджер здійснює дзвінок потенційному покупцеві та пропонує послуги ТОВ «Промкабель-Електрика»;
  - якщо пропозиція зацікавила потенційного клієнта, менеджер домовляється про зустріч чи перемовини із уповноваженим представником компанії-клієнта;
  - результатом на зустрічі / перемовин є сформована заявка на замовлення, де описані його деталі (товар, обсяги, ціни, терміни, спосіб доставки тощо);
  - якщо клієнт раніше не взаємодівав із організацією, менеджер в оптовій торгівлі створює картку клієнта в довіднику контрагентів та вносить до неї початкові необхідні дані (найменування, контактна інформація, відповідальна особа); якщо клієнт вже колись замовляв товари ТОВ «Промкабель-Електрика», менеджер за необхідності редагує початкову необхідну інформацію в існуючій картці;
  - після заповнення картки клієнта початковою інформацією, до процесу долучається менеджер в оптовій торгівлі відділу по роботі з клієнтами і забезпечує весь документальний супровід виконання угоди з продажу;

- менеджер в оптовій торгівлі відділу по роботі з клієнтами виставляє рахунок клієнту;
  - після надходження оплати від клієнта, менеджер в оптовій торгівлі відділу з розвитку клієнтів цілковито заповнює картку клієнта;
  - заповнену картку перевіряє виконавчий директор;
  - якщо картка клієнта заповнена повністю та правильно, виконавчий директор закріплює в клієнтській базі цього клієнта за менеджером, який взаємодіє з ним (ця інформація враховується при нарахуванні бонусів менеджеру в кінці кожного місяця); якщо картка заповнена некоректно або не повністю, виконавчий директор повертає її менеджеру на доопрацювання;
  - після закріплення клієнта за менеджером, працівник бухгалтерії, який відповідає за первинну документацію, вносить в карту клієнта достовірні дані, що будуть використані в фінансово-податковому обліку;
  - після цього відбувається відвантаження замовлення покупцеві й угода вважається закритою, але взаємодія менеджера із клієнтом на цьому не закінчується, оскільки менеджер відстежує діяльність клієнта з метою пропозиції йому нової угоди в подальшому (рис. 2.9);
- 7) система показників – правильність та своєчасність заповнення картки клієнта.

Таким чином за результатами проведеного аналізу системи управління клієнтською базою бізнес-організації встановлено основні її недоліки, а саме: обмежена кількість параметрів, за якими здійснюється аналіз ефективності клієнтської бази в цілому та ефективність роботи менеджерів зокрема; недостатня кількість полів для внесення даних; відсутність інтеграції з інструментами комунікації; неможливість зосередження всіх даних, які стосуються клієнтів, у одному середовищі; відсутність функцій із планування завдань для менеджерів; обмежені можливості контролю діяльності взаємодії менеджерів з клієнтами.

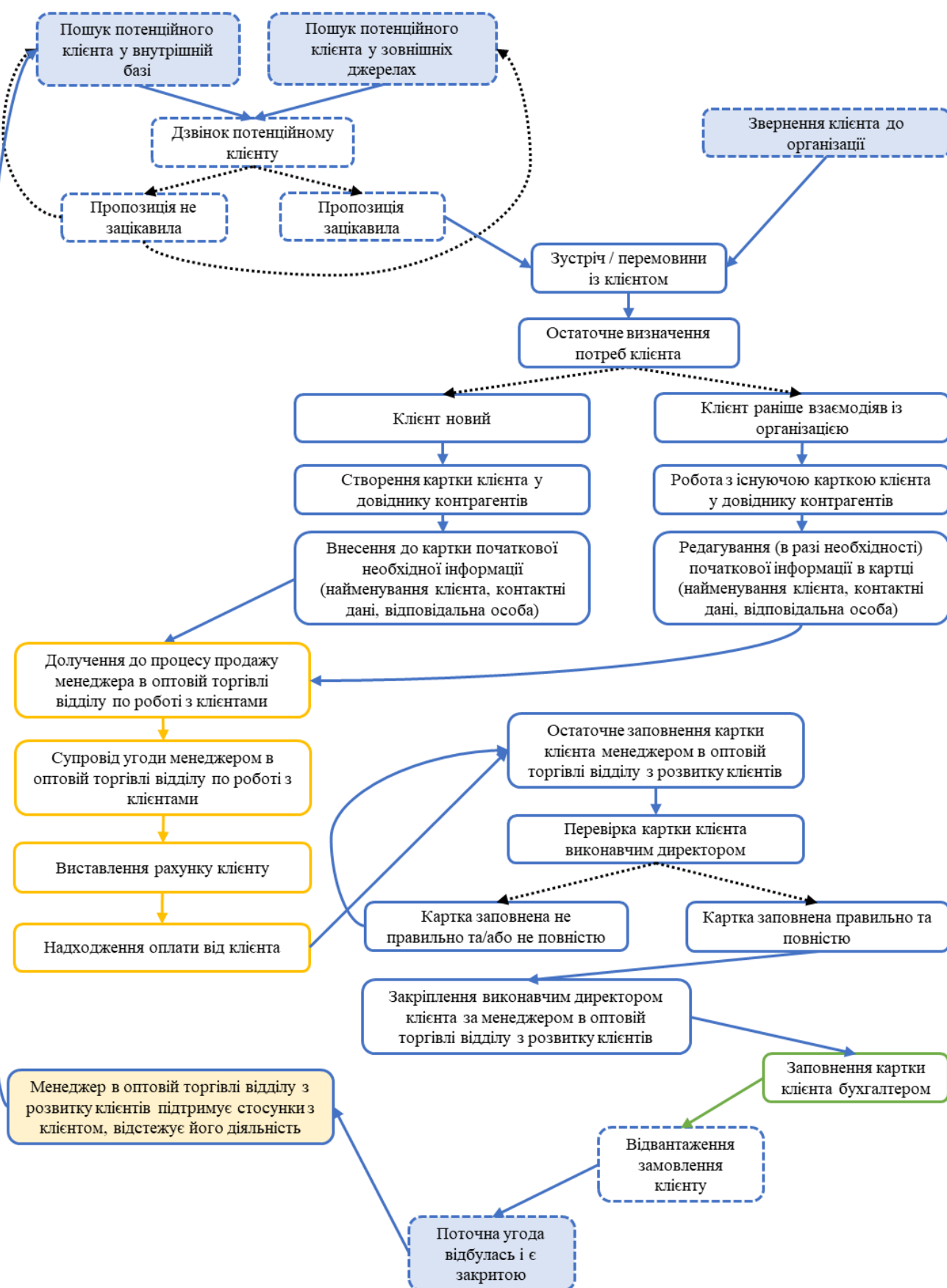


Рисунок 2.9 – Логіко-структурна схема процесу управління клієнтською базою ТОВ «Промкабель-Електрика»

Джерело: розроблено автором

### **2.3 Пропозиції щодо удосконалення управління клієнтською базою у ТОВ «Промкабель-Електрика»**

У контексті визначених в підрозділі 2.2 недоліків системи управління клієнтською базою ТОВ «Промкабель-Електрика» сформуємо та обґрунтуємо пропозиції щодо її удосконалення.

Загалом програмне забезпечення «1С: Підприємство 8. Управління виробничим підприємством для України», яке використовується в бізнес-організації, більшою мірою сфокусоване на діяльності відділу логістики: контролі закупівель, поставок, обліку наявної на складах організації продукції, ціноутворенні. Менеджери в оптовій торгівлі орієнтуються на цю інформацію під час здійснення продажів, оскільки умови угоди безпосередньо залежать від неї та коригуються з урахуванням цих даних. Проте довідник контрагентів – сегмент програмного забезпечення, який являє собою клієнтську базу, розвинений досить слабо. Звідси виникає потреба в прийнятті управлінських рішень щодо впровадження змін системи клієнтської бази.

Найбільш очевидним рішенням у випадках, коли з'являється необхідність модернізації системи клієнтської бази бізнес-організації, здається впровадження CRM-системи. В наш час таких програмних рішень існує велика кількість. Вони бувають різних типів: автономні або хмарні, універсальні та вузькоспеціалізовані за масштабами чи видом діяльності бізнесу, з можливістю поєднання з іншими сервісами або програмами компанії та без неї тощо.

Якщо розглядати такий спосіб розв'язання проблеми, то, на мою думку, найбільш доречною для ТОВ «Промкабель-Електрика» буде CRM-система Microsoft Dynamics 365. Перш за все тому, що бізнес-організація для внутрішнього обміну інформацією активно використовує комплексного менеджера електронної пошти Microsoft Outlook, а запропонована CRM-система безперешкодно інтегрується з ним та іншими програмами від Microsoft, такими як Word, Excel, Teams, OneNote тощо. Це одразу усуває недолік відсутності комунікатора в

програмному забезпечення клієнтської бази для обміну інформацією й документами між працівниками. Окрім цього Microsoft Dynamics 365 – це ліцензійне програмне забезпечення від компанії Microsoft, для якого регулярно виходять системні оновлення, що гарантує більш надійний рівень захисту даних, порівняно з іншими системами.

Дана CRM-система забезпечить підприємству можливість користування такими функціями як:

- портрет клієнта, тобто контактна інформація, дані про його цінність для організації, історію взаємодії, перелік завдань для менеджера, що стосуються цього клієнта;
- управління інтересами – це збір, обробка та класифікація інтересів клієнта, яка допоможе підібрати для нього найкращу пропозицію;
- управління угодами – підхід та послідовність дій щодо відкриття угоди, її просування воронкою продажів та відстеження змін;
- планування продажів – розподіл процесу продажу на етапи та окремий аналіз кожного із них з метою прогнозування суми продажів на певний період за всіма угодами;
- контроль продажів на будь-якому його етапі;
- безпека персональних даних, що забезпечується призначенням ролей, які регулюють права доступу до інформації [41].

Проте таке рішення окрім забезпечення бізнес-організації ширших можливостей в процесі управління клієнтською базою, має суттєві недоліки. По-перше, CRM-систему Microsoft Dynamics 365 не можна інтегрувати з програмним забезпеченням «1С: Підприємство 8. Управління виробничим підприємством для України», так само як і більшість альтернативних конкурентоспроможних за своїми характеристикам CRM-рішень. Тобто, в організації виникне ситуація, коли паралельно функціонуватимуть два не синхронізовані середовища з даними, оскільки «1С: Підприємство 8. Управління виробничим підприємством для України» виконує важливу роль в закупівельній діяльності підприємства, управлінні запасами, ціноутворенні, документальному забезпеченні. Це програмне

забезпечення справляється із завданнями, які поставлені перед ним в інших бізнес-процесах й тому цілком відмовляється від нього чи змінювати його не доречно.

По-друге, CRM-система Microsoft Dynamics 365 досить дороговартісна. ІТ-компанії, що займаються впровадженням CRM-систем, радять спочатку проводити діагностику діяльності бізнес-організації, щоб визначити наскільки широким повинен бути спектр функцій, що забезпечує програма, які з них є пріоритетними, доступна кількість користувачів, необхідний об'єм даних, які може опрацювати система тощо, щоб обрати найбільш вдалу для підприємства конфігурацію. Вартість лише послуги діагностики коливається в межах від 5 до 12 тисяч доларів США, в залежності від масштабу діяльності організації-об'єкта аналізу. Значення ціни ліцензії доступу до CRM Microsoft Dynamics 365 в хмарі змінюється від 65 до 95 доларів США на місяць на одного користувача [42]. Зважаючи на те, що доступ до даних в CRM безперебійно повинні мати щонайменше 10 працівників організації, вартість ліцензії всього становитиме 7800-11400 доларів на рік. Це без врахування витрат на обслуговування CRM-системи, оскільки розмах цін тут занадто широкий, вони коливаються залежно від виду робіт і оцінюються індивідуально для кожного клієнта, тому важко визначити середнє чи орієнтовне значення.

Іншою CRM-системою, яку можна розглядати як рішення проблеми управління клієнтською базою в ТОВ «Промкабель-Електрика», може бути вітчизняне програмне забезпечення Sales Creatio. Дана CRM користується популярністю серед бізнес-організацій через її виняткову багатозадачність та здатність автоматизувати майже всі процеси, що стосуються продажів. Система підходить для впровадження в організаціях будь-якого розміру й моделі бізнесу. В функціоналі системи доступні такі можливості як:

- повноцінне ведення профіля клієнта, включаючи історію комунікацій, його потреби та вподобання;
- побудова циклу довгих продажів із зазначенням різноманітних його етапів;

- реєстрація клієнтського запиту, внесення умов угоди та доставки, формування й виставлення рахунку клієнтові;
- відслідковування потреб аудиторії, своєчасне виявлення клієнтів, які готові знову замовити товар компанії;
- організація комунікації із дилерами задля партнерських продажів;
- графіки, правила, плани польових продажів;
- аналітичні звіти з продажів, результатів роботи менеджерів, поведінки клієнтів;
- планування завдань із функцією нагадування;
- модифікація та оптимізація системи.

До вартості наведеної CRM-системи входять стартові права на користування, які коштують 2 тисячі доларів, ліцензія One-site, тобто на встановлення програмного забезпечення на серверах компанії-користувача, 600 доларів, та ціна доступу одного користувача на місяць – 1470 грн. Таким чином покупка Sales Creatio обійдеться організації в 2600 доларів, а забезпечення доступу до системи мінімально-необхідній кількості працівників на рік 176400 грн [43].

Проте потенційні загрози, які виникнуть після впровадження CRM Sales Creatio в організації, матимуть подібний характер, що й для Microsoft Dynamics 365. Тобто в цьому випадку в компанії виникне декілька середовищ з необхідною для здійснення продажів інформацією, які вестимуться паралельно; з'явиться новий інтерфейс та функціонал, з яким співробітники повинні будуть навчитись працювати, що може в перші періоди після впровадження негативно вплинути на їх роботу, поки вони не опанують систему; також зберігатиметься постійна загроза втратити доступ до даних клієнтської бази у випадку не продовження ліцензії.

Звідси можна зробити висновок, що такий шлях удосконалення управління клієнтською базою є не вигідним для ТОВ «Промкабель-Електрика». Натомість доречним, на мою думку, рішенням було б здійснити заходи щодо модернізації вже існуючого в бізнес-організації середовища клієнтської бази.

Так, провівши аналіз системи управління клієнтською базою підприємства, можна дійти висновків, в якому саме напрямку рухатись на шляху до її удосконалення й визначити, які функції варто додати.

Серед них обов'язково повинні бути такі:

- 1) розширення можливостей внесення даних в історію клієнта;
- 2) забезпечення функції планування завдань щодо клієнта та нагадування про них менеджерів;
- 3) синхронізація програмного забезпечення із електронною поштою зі збереженням листування з клієнтами в клієнтській базі;
- 4) розширення можливостей аналізу роботи менеджера;
- 5) забезпечення внесення, збереження та аналізу інформації про не укладені угоди.

Впровадження цих функцій має багато переваг в процесі управління клієнтською базою ТОВ «Промкабель-Електрика». Наприклад, менеджеру в оптовій торгівлі буде зручніше опрацьовувати інформацію про клієнтів, зменшиться час на аналіз даних та пошук найкращих рішень в задоволенні їх потреб, із плануванням завдань обслуговування клієнтів вийде на більш якісний рівень, оскільки знизиться загроза виникнення випадків, коли менеджер забув здійснити клієнту дзвінок або вчасно дати відповідь на запит. Виконавчий директор матиме більше точок контролю процесу й зможе вчасно вплинути на несприятливі ситуації. Також модернізується система оцінки роботи менеджера адже це можна буде здійснити за більшою кількістю критеріїв. Узагальнено перелік нових можливостей наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика можливостей клієнтської бази ТОВ «Промкабель-Електрика» на даний час та після її удосконалення

| Критерій        | Можливості, які доступні зараз                                             | Можливості, які з'являться                                                           |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1               | 2                                                                          | 3                                                                                    |
| Історія клієнта | Інформація про замовлення: дата, найменування продукції, обсяги, вартість. | Інформація про взаємодію з менеджером: здійснені дзвінки, проведені перемовини та їх |

Продовження таблиці 2.2

| 1                                   | 2                                                                                                                              | 3                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     |                                                                                                                                | результати, виставлені й оплачені рахунки.                                                                                                                                                                                                     |
| Планування завдань                  | Відсутня. Кожен працівник планує свої завдання у зручний для себе спосіб.                                                      | Можливість запланувати та встановити нагадування про такі події як: перший дзвінок, перемовини, уточнення статусу замовлення, узгодження умов, передача клієнта іншому менеджеру, відновлення співпраці; наявність інтерфейсу календаря подій. |
| Синхронізація із електронною поштою | Відсутня. Комунікації із клієнтами відбуваються із особистих електронних адрес менеджерів або облікових записів у месенджерах. | Дозволить вести листування й надсилати рахунки прямо із середовища клієнтської бази, зберігати історію листування в клієнтській базі.                                                                                                          |
| Аналіз роботи менеджера             | На основі показників обсягу продажів та валового прибутку на місяць.                                                           | На основі показників взаємодії з клієнтами: кількість укладених угод і нових клієнтів, своєчасність дзвінків, виставлення рахунків, надання зворотного зв'язку на запити клієнтів.                                                             |
| Не укладені угоди                   | Відсутня. Інформація про не укладені угоди не вноситься.                                                                       | Збереження інформації про причини не підписання договору з клієнтом, зрив угоди, умови передачі клієнтів іншому менеджеру, ненадійних клієнтів.                                                                                                |

Джерело: розроблено автором

Основною вигодою впровадження таких функцій є створення єдиного середовища для збереження інформації про клієнтів та продажі й забезпечення можливості скористатись нею в будь-який момент часу для менеджерів чи керівника департаменту. Так, синхронізація клієнтської бази із електронною

поштою і здатність вносити нові категорії даних майже цілком зведе до нуля виникнення ситуацій, коли дані зберігаються на різних носіях, в різних файлах у окремих працівників. Це також унеможливить випадки, коли при звільненні менеджер забере із собою всю інформацію про укладені ним угоди з клієнтами.

Також важливою складовою удосконалення системи управління клієнтською базою є збільшення кількості параметрів, за якими можна аналізувати саме клієнтську базу, і виходячи з цих показників ідентифікувати її слабкі місця та напрями розвитку своєї діяльності. Детальний опис необхідних для впровадження в бізнес-організації метрик наведений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Метрики, які можна застосовувати для аналізу системи управління клієнтською базою ТОВ «Промкабель-Електрика»

| Показник                                     | Відображає                                  | Відповідальна особа         | Періодичність аналізу |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1                                            | 2                                           | 3                           | 4                     |
| Частка нових клієнтів                        | Рівень привабливості бізнес-організації     | Виконавчий директор         | Щокварталу            |
| Частка постійних клієнтів                    | Здатність задовольнити потреби клієнтів     | Менеджер в оптовій торгівлі | Щороку                |
| Конверсія клієнтів та середня вартість угоди | Ефективність продажів                       | Менеджер в оптовій торгівлі | Щомісяця              |
| Рентабельність клієнтів                      | Прибутковість кожного окремого клієнта      | Менеджер в оптовій торгівлі | Щомісяця              |
| Середній час життя                           | Час взаємодії клієнта з бізнес-організацією | Менеджер в оптовій торгівлі | Щороку                |

*Джерело: розроблено автором*

Ці метрики допоможуть менеджменту оцінити й виміряти ефективність діяльності компанії у сфері взаємодії з клієнтами, забезпечать об'єктивну оцінку та контроль над ключовими процесами CRM, дозволяючи організації зосередитися на покращенні відносин з клієнтами та досягненні стратегічних цілей.

За попередніми оцінками такий спосіб вдосконалення існуючої системи управління клієнтською базою коштуватиме організації від 50 до 70 тисяч гривень. Так, послуги обслуговування та підтримки програмних засобів компанія отримує від ТОВ «Софтком», тому і модернізація та встановлення описаних функцій в наявну систему клієнтської бази будуть здійснені працівником цієї організації, година роботи якого коштує для ТОВ «Промкабель-Електрика» 900 гривень. За інформацією отриманою від ТОВ «Софтком» на впровадження пропозицій необхідно від 56 до 78 годин, тобто 7-10 8-годинних робочих днів. Подальше утримання не вимагатиме додаткових фінансових ресурсів, оскільки входить у вартість обслуговування всього програмного забезпечення «1С: Підприємство 8. Управління виробничим підприємством для України», що є набагато вигіднішим, ніж встановлення окремої CRM-системи. Витрати часу на реалізацію цього рішення описані в додатку Є.

Таким чином, виходячи з потреби удосконалення клієнтської бази бізнес-організації було аргументовано не доцільність впровадження окремого програмного CRM забезпечення й запропоновано покращення та модернізацію існуючої системи управління клієнтською базою шляхом введення нових функцій та метрик.

## ВИСНОВКИ

У ході виконання дослідження в першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні й методичні основи управління клієнтською базою бізнес-організації. Вивчено та порівняно підходи зарубіжних і вітчизняних науковців до визначення категорій «клієнтська база» та «система управління клієнтською базою». Таким чином було встановлено, що клієнтська база – це набір інформації про існуючих та потенційних клієнтів бізнес-організації, яка включає особисті, демографічні, купівельні звички, історію взаємодії організації з клієнтом та інші характеристики, що відображають профіль кожного окремого клієнта та можуть бути використаними організацією. В той час сутність системи управління клієнтською базою полягає в цілеспрямованому управлінні взаємодією з клієнтами на кожному етапі їхнього життєвого циклу: від залучення нових клієнтів до збереження постійної бази клієнтів.

Також було виокремлено переваги, які забезпечує організації система управління клієнтською базою, обов'язкові її інструменти й показники, за якими оцінюється та вимірюється ефективність діяльності бізнес-організацій у сфері взаємодії з клієнтами. До основних метрик віднесено такі: кількість нових та старих клієнтів, середня вартість покупки, конверсія клієнтів, їх рентабельність, середній час життя, коефіцієнт утримання, частота покупок, середня витрата на рекламу, відсоток повторних покупок, частота звернень до служби підтримки.

Проаналізовано сучасні підходи до управління клієнтською базою. На думку багатьох дослідників основними перспективами розвитку систем управління клієнтською базою бізнес-організації в наш час є їх інтеграція зі штучним інтелектом і нейромережами, суцільна автоматизація збору, структурування та обробки інформації про клієнтів, аналізу даних, створення звітів, керування завданнями, моніторингу та аналіз результатів маркетингових кампаній, сегментації клієнтів, а також синтез систем із інструментами онлайн зв'язку й соціальними мережами, для більш глибокого визначення потреб клієнтів й

покращення якості управління відносинами з клієнтами, забезпечення віддаленого чи мобільного доступу до системи управління клієнтською базою.

З метою діагностики досліджуваної бізнес-організації в другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз її фінансово-господарської діяльності протягом 2020-2022 років. Таким чином визначено, що ТОВ «Промкабель-Електрика» є одним з лідерів на вітчизняному ринку світло-, електротехнічної, кабельно-провідникової продукції та щитового обладнання. Організація функціонує тривалий час, за який спромоглась здобути довіру та лояльність споживачів і надбати значну за обсягами й складну за своєю структурою клієнтську базу. Горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності, а також показників ефективності й фінансової стійкості доводить, що до 24 лютого 2022 року компанія успішно розвивала свою діяльність, але після початку повномасштабної війни в бізнес-організації виникли певні труднощі й значна частина показників мають гірші значення у порівнянні з попередніми періодами. Проте підприємство все ще залишається стійким та далеким від банкрутства.

Було описано та оцінено ефективність діючих в бізнес-організації підходів до управління клієнтською базою. Визначено слабкі місця системи та виокремлено напрями їх розвитку. Так, основні недоліки включають в себе обмеженість аналітичної складової, яка відображається в неспроможності забезпечити глибинний аналіз ефективності роботи менеджерів та заходів з управління клієнтською базою, неможливість зосередити всі дані, що стосуються клієнтів, у одному середовищі, відсутність інтеграції з інструментами комунікації, обмежені можливості контролю роботи менеджерів, яка стосується їх взаємодії із клієнтами.

Розроблені та обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення управління клієнтською базою. Вони полягають у модернізації вже існуючого в бізнес-організації середовища клієнтської бази шляхом впровадження в нього нових функцій та введення нових метрик її аналізу. Так, доцільно було б розширити функціонал системи такими можливостями як: додаткові дані в історії взаємодії клієнта з компанією, фіксування умов, за яких були скасовані або не укладені угоди на продаж продукції, нові критерії аналізу ефективності роботи менеджерів,

можливість планувати завдання та події безпосередньо в середовищі програмного забезпечення та синхронізація системи із засобами комунікації, для забезпечення своєчасності зворотного зв'язку на запити клієнтів. Для більш глибокого аналізу клієнтської бази має сенс увести такі метрики її оцінювання як: частка нових та постійних клієнтів, їх конверсія та рентабельність, середній час життя клієнта й середня вартість угоди.

Було проаналізовано можливість впровадження в діяльність з управління клієнтською базою бізнес-організації CRM-системи та визначено основні недоліки такого рішення. Вони полягають у вищій вартості, порівняно із вартістю модернізації існуючої системи, та відсутністю можливості її синхронізації із наявним програмним забезпеченням компанії. Таким чином, було визначено, що на даному етапі розвитку бізнес-організації дане управлінське рішення не є доцільним та вигідним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Buttle F. A., Maklan S. Customer relationship management: concepts and technologies. Taylor & Francis Group, 2015. 400 p.
2. Marketing metrics: the manager's guide to measuring marketing performance / P. Farris et al. Pearson FT Press, 2015. 464 p.
3. Reinartz W., Krafft M., Hoyer W. D. The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*. 2004. Vol. 41, no. 3. P. 293–305. URL: <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991> (date of access: 20.04.2023).
4. Савіна Г. Г., Яковенко О. В. Управління клієнтською базою туристичного підприємства із застосуванням інтернет-ресурсів: економічний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Т. 2, № 25. С. 107–110.
5. Панфйорова Л. База клієнтів як нематеріальний актив. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2022. № 6. С. 39–47.
6. Saint-Onge H. The conductive organization: building beyond sustainability. Amsterdam : Elsevier, 2004. 249 p.
7. Sullivan P. H. Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2008. 384 p.
8. Завалій Т. О. Polysemic nature of the notion of customer capital of the enterprise. *Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*. 2018. No. 1(39). P. 46–53. URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2018-1\(39\)-46-53](https://doi.org/10.26642/pbo-2018-1(39)-46-53) (date of access: 20.04.2023).
9. Evolution of relationships with customers. *Managing customer relationships*. Hoboken, NJ, USA, 2015. P. 3–35. URL: <https://doi.org/10.1002/9781118371510.ch1> (date of access: 20.04.2023).

- 10.Кендюхов О. В. Маркетинговий менеджмент клієнтів: оцінка ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. Т. 2, № 5. С. 174–178.
- 11.Ліщинська Л. Б. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 5, т. 1. С. 206–209.
- 12.Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / ред. О. В. Димченко. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекет., 2022. 432 с.
- 13.Савченко О. В. CRM-системи та якісні зміни в обслуговуванні клієнтів: світовий досвід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. Т. 3, № 4. С. 116–119.
- 14.Shaw R. CRM definitions—defining customer relationship marketing and management. *Customer relationship management: the ultimate guide to the efficient use of CRM*. 2001. P. 23–27.
- 15.Марусей Т. В. Впровадження crm-систем у маркетингову діяльність підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 87–89.
- 16.Zwick D., Dholakia N. Consumer subjectivity in the Age of Internet: the radical concept of marketing control through customer relationship management. *Information and Organization*. 2004. Vol. 14, no. 3. P. 211–236. URL: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2004.01.002> (date of access: 22.04.2023).
- 17.Nguyen T. H., Sherif J. S., Newby M. Strategies for successful CRM implementation. *Information management & computer security*. 2007. Vol. 15, no. 2. P. 102–115. URL: <https://doi.org/10.1108/09685220710748001> (date of access: 22.04.2023).
- 18.Vasylenko A., Hlybovets A. Customer Relationship Management System as a SaaS on Example of Insurance Broker Company. *NaUKMA Research Papers. Computer Science*. 2020. Т. 3. С. 31–35. URL: <https://doi.org/10.18523/2617-3808.2020.3.31-35> (дата звернення: 23.04.2023).

19. Sharp D. E. Customer relationship management systems handbook. Auerbach Publications, 2002. URL: <https://doi.org/10.1201/9781420000153> (date of access: 23.04.2023).
20. Булгакова О., Кудрявцев А., Бондар О. Застосування CRM-систем для автоматизації оцінки показників обслуговування клієнтів. *Геометричне моделювання та інформаційні технології*. 2016. № 1. С. 57–61.
21. Farhan M. S., Abed A. H., Ellatif M. A. A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future computing and informatics journal*. 2018. Vol. 3, no. 2. P. 398–416. URL: <https://doi.org/10.1016/j.fcij.2018.11.003> (date of access: 24.04.2023).
22. Insights F. B. Customer Relationship Management (CRM) Market Size Worth USD 145.79 Billion in 2029 | 12.5% CAGR. *GlobeNewswire News Room*. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2022/07/26/2485619/0/en/Customer-Relationship-Management-CRM-Market-Size-Worth-USD-145-79-Billion-in-2029-12-5-CAGR.html> (date of access: 26.04.2023).
23. Varis I., Kravchuk O., Zavhorodnia S. Business's digital transformation: choice, implementation and improvement of CRM-systems. *Marketing and digital technologies*. 2021. Vol. 5, no. 2. P. 48–66. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5> (date of access: 26.04.2023).
24. Неміш Ю. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-48> (дата звернення: 26.04.2023).
25. Top CRM trends to pay attention to in 2023. *SendPulse Blog*. URL: <https://sendpulse.com/blog/crm-trends> (date of access: 27.04.2023).
26. Fuggle L. 23 Innovative CRM Trends to Pay Attention to in 2023. *HubSpot Blog | Marketing, Sales, Agency, and Customer Success Content*. URL: <https://blog.hubspot.com/sales/latest-crm-trends> (date of access: 27.04.2023).

- 27.ChatGPT and CRM. *Eligeo CRM Inc.* URL: <https://www.eligeo.com/chatgpt-and-crm/> (date of access: 27.04.2023).
- 28.Ілон Маск та провідні експерти ІТ-галузі закликали припинити навчання нейромереж. *Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН.* URL: <https://www.unian.ua/science/ilon-mask-ta-providni-eksperti-it-galuzi-zaklikali-pripiniti-navchannya-neyromerezh-12197493.html> (дата звернення: 27.04.2023).
- 29.Сервіс email, sms, web push розсилок. *SendPulse.* URL: <http://surl.li/gzovy> (дата звернення: 28.04.2023).
- 30.4 CRM Trends Driving CRM Innovation. *TTEC.* URL: <https://www.ttec.com/articles/4-crm-trends-driving-crm-innovation> (date of access: 28.04.2023).
- 31.Кузьмак О. І. CRM та бізнес: світові тенденції, українські реалії. *Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів* : Тези доп. Екон. науково-практ. форуму, м. Хмельницький, 1–3 груд. 2022 р. Хмельницький, 2022. С. 100–104. URL: [https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/zbirnyk-tez\\_ekonomichnyj-forum\\_1-3\\_grudnya\\_2022\\_hmelnyczkyj.pdf#page=101](https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/zbirnyk-tez_ekonomichnyj-forum_1-3_grudnya_2022_hmelnyczkyj.pdf#page=101) (дата звернення: 30.04.2023).
- 32.How much time do people spend on social media in 2023?. *Techjury.* URL: <https://techjury.net/blog/time-spent-on-social-media/> (date of access: 30.04.2023).
- 33.Chang J. 15 Key CRM Software Trends & Predictions for 2022/2023 and Beyond - *Financesonline.com.* URL: <https://financesonline.com/crm-software-trends/> (date of access: 30.04.2023).
- 34.Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 05.05.2023).
- 35.Денков Дмитро, Карауц Андрій, Щедрін Юрій. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України: кабінетне дослідження.

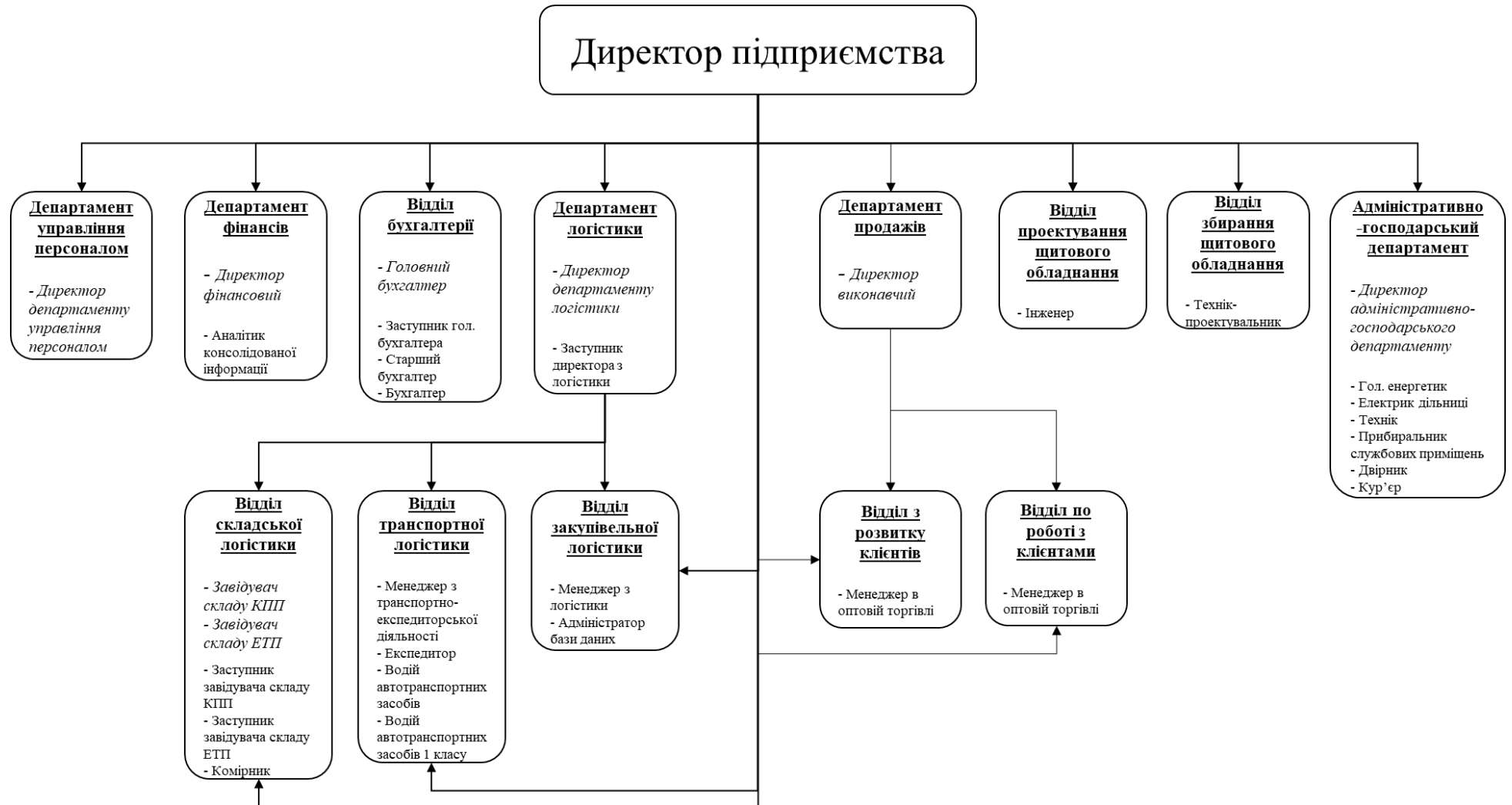
Громадська організація «Центр прикладних досліджень», Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні. 2020. 56 с.

- 36.Будівництво скоротилося, попит обвалився, але ціни не падають. Дослідження ринку нерухомості під час війни від Ernst & Young. URL: <https://forbes.ua/money/budivnitstva-ne-zapuskayutsya-popitu-nemae-ale-tsini-ne-padayut-doslidzhennya-rinku-nerukhomosti-pid-chas-viyni-vid-ernst-amp-young-13032023-12337>. (Дата звернення: 06.05.2023).
- 37.«Оселя»: хто та як може взяти пільгову іпотеку. Розбір. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/yeoselya-ipoteka-kvartyra/32222017.html>. (Дата звернення: 06.05.2023).
- 38.Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (Дата звернення: 06.05.2023).
- 39.Підтримка аграрного сектору в умовах воєнного стану: що варто знати? URL: [https://jurliga.ligazakon.net/analytics/213396\\_pdtrimka-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-var-to-znati](https://jurliga.ligazakon.net/analytics/213396_pdtrimka-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-var-to-znati). (Дата звернення: 06.05.2023).
- 40.Податковий кодекс України : від 02.12.2010 р. № 2755-VI : станом на 6 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 06.05.2023).
- 41.Microsoft Dynamics 365 for Sales | Найкраща CRM система Microsoft Dynamics 365 !. Головна | Найкраща CRM система Microsoft Dynamics 365 !. URL: <https://www.crms.world/uk/microsoft-dynamics-365/sales> (дата звернення: 07.05.2023).
- 42.Ціни на ліцензії Microsoft Dynamics 365 | CRM.UA. CRM-система. URL: <https://crm.ua/dynamics-365-enterprise> (дата звернення: 07.05.2023).
- 43.CRM-система для автоматизації продажів | Sales Creatio. One platform to automate workflows and CRM with no-code | Creatio. URL: <https://www.creatio.com/ua/sales> (дата звернення: 07.05.2023).

## ДОДАТКИ

Додаток А

Рисунок А.1 – Схема організаційної структури ТОВ «Промкабель-Електрика»



Таблиця Б.1 – Ідентифікація бізнес-процесу виготовлення низьковольтного щитового обладнання в ТОВ «Промкабель-Електрика»

| Атрибут            | Визначення атрибута в ТОВ «Промкабель-Електрика»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Власник            | Технік-проектувальник.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Виконавці          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- менеджер в оптовій торгівлі відділу з розвитку клієнтів;</li> <li>- інженер;</li> <li>- комірник;</li> <li>- заступник завідувача складу КПП та/або заступник завідувача складу ЕТП.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Входи              | Замовлення клієнта на виготовлення щитового обладнання.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Результат          | Готове до монтажу та експлуатації щитове обладнання.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Технологія         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Менеджер в оптовій торгівлі приймає замовлення від клієнта на виготовлення щитового обладнання:               <ol style="list-style-type: none"> <li>а) у випадку, якщо замовник не має готової схеми устаткування, його зв'язують з інженером для її вибору (коли замовлення стандартне) або створення (якщо запит замовника повинен враховувати індивідуальні особливості); інженер передає відомості про вартість послуги проектування щитового обладнання менеджеру в оптовій торгівлі;</li> <li>б) у випадку, якщо замовник вже має готову схему, його зв'язують із техніком-проектувальником.</li> </ol> </li> <li>2. Після узгодження схеми обладнання технік-проектувальник погоджує із замовником матеріали, що наповнюватимуть електрощит, та термін виконання замовлення; укладає відомість, яку надає комірнику для отримання необхідних комплектуючих; передає інформацію про вартість матеріалів, що будуть використані для виготовлення устаткування, і терміни менеджеру в оптовій торгівлі:               <ol style="list-style-type: none"> <li>а) у випадку наявності необхідних комплектуючих на складі, комірник надає їх техніку-проектувальнику згідно із відомістю;</li> <li>б) у випадку відсутності необхідних матеріалів, комірник звертається до заступників завідувачів складів КПП та ЕТП із запитом сформулювати замовлення на комплектуючі (терміни збирання щитового обладнання коригуються на час виконання замовлення).</li> </ol> </li> <li>3. Менеджер в оптовій торгівлі виставляє рахунок замовнику та остаточно погоджує із ним умови замовлення.</li> <li>4. Після затвердження угоди та отримання комплектуючих матеріалів технік-проектувальник виконує роботи зі збирання щитового обладнання, відповідно до схеми.</li> <li>5. По завершенню робіт зі збирання устаткування, технік-проектувальник повідомляє менеджера в оптовій торгівлі про виконане замовлення; готує щитове обладнання до транспортування (упаковує, надає експлуатаційну документацію тощо).</li> </ol> |
| Ресурси            | Схема обладнання, комплектуючі матеріали.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Система показників | <ul style="list-style-type: none"> <li>- термін виконання замовлення;</li> <li>- відповідність готового щитового обладнання схемі збирання;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Продовження таблиці Б.1

| 1                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | - відповідність деталей комплектування визначеним у замовленні.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Управління процесом | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінювання складності схеми збирання щитового обладнання, коригування терміну виконання замовлення на основі цієї інформації;</li> <li>- співставлення отриманих комплектуючих матеріалів із вказаними у відомості, прийняття рішення про використання їх для виконання замовлення;</li> <li>- перевірка зібраного електрощита на готовність до його монтажу та експлуатації, усунення несправностей;</li> <li>- перевірка комплектації упакованого щитового обладнання, виправлення недоліків.</li> </ul> |

Джерело: розроблено автором

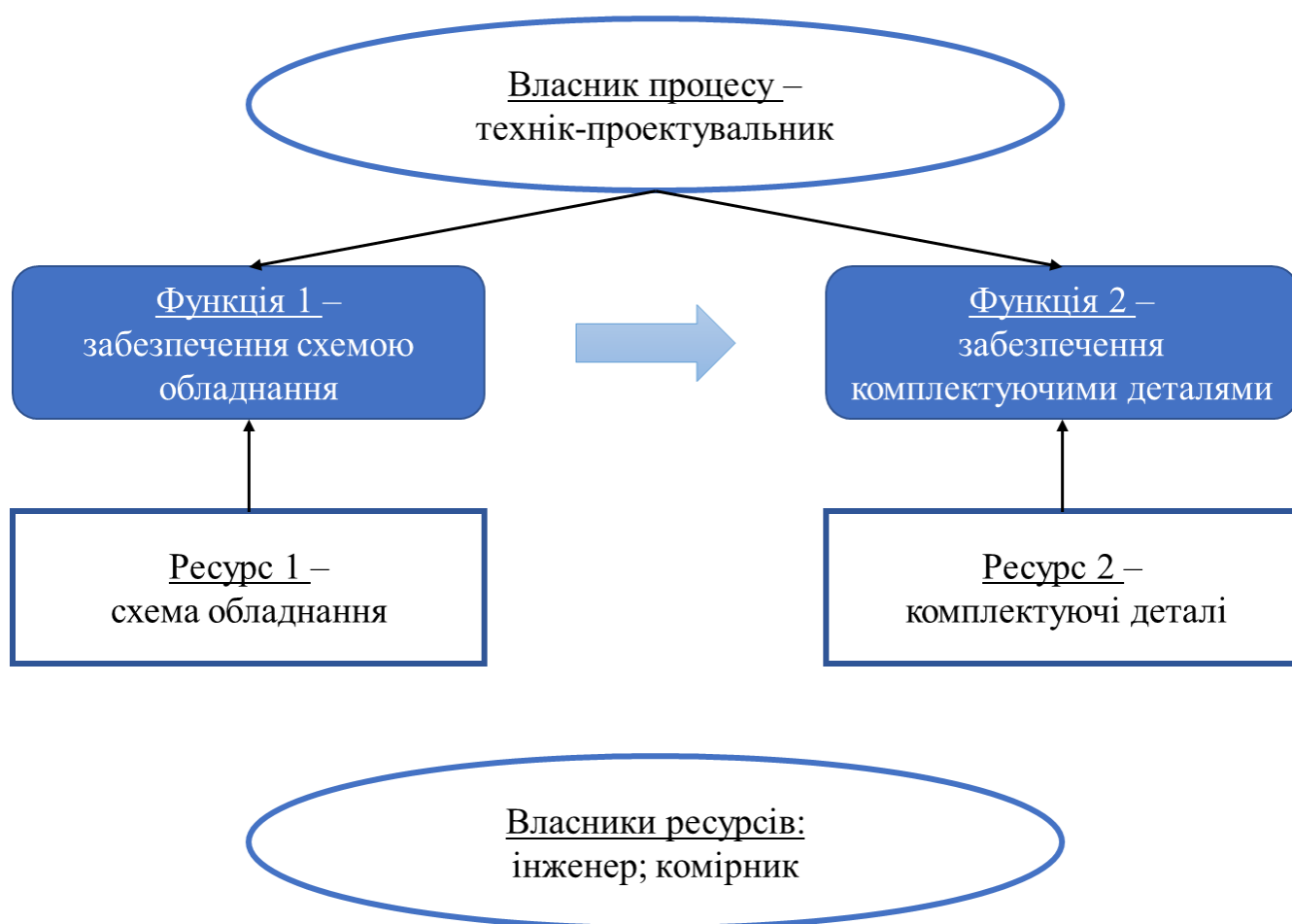


Рисунок Б.1 – Інтерфейс бізнес-процесу виготовлення низьковольтного щитового обладнання ТОВ «Промкабель-Електрика» за допомогою плану-графіку

Джерело: розроблено автором

Таблиця Б.2 – Ідентифікація бізнес-процесу оптового продажу продукції в ТОВ «Промкабель-Електрика»

| Атрибут    | Визначення атрибута в ТОВ «Промкабель-Електрика»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Власник    | Менеджер в оптовій торгівлі відділу з розвитку клієнтів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Виконавці  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- виконавчий директор;</li> <li>- менеджер в оптовій торгівлі відділу по роботі з клієнтами;</li> <li>- завідувач складу КПП та/або завідувач складу ЕТП;</li> <li>- комірник;</li> <li>- менеджер з логістики відділу закупівельної логістики;</li> <li>- менеджер з транспортно-експедиторської діяльності;</li> <li>- експедитор</li> <li>- водій.</li> </ul>                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Входи      | Замовлення клієнта на оптову купівлю товару.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Результат  | Отримання замовлення клієнтом.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Технологія | <p>1. Менеджер в оптовій торгівлі відділу з розвитку клієнтів отримує запит на оптове замовлення від клієнта.</p> <p>1.1. Менеджер в оптовій торгівлі проводить перемовини із представником компанії-замовника, результатом яких є сформована заявка на замовлення, де описані його деталі (товар, обсяги, ціни, терміни, спосіб доставки тощо).</p> <p>1.2. Менеджер в оптовій торгівлі створює в базі даних підприємства «Картку клієнта».</p> | <p>1. Менеджер в оптовій торгівлі відділу з розвитку клієнтів здійснює пошук клієнта самостійно, аналізуючи інформацію про потенційних покупців у внутрішній базі даних (серед тих клієнтів, які тривалий час або взагалі не користувались послугами компанії) чи із джерел мережі Internet.</p> <p>1.1. Знайшовши потенційного клієнта, за допомогою техніки холодних або теплих продажів менеджер в оптовій торгівлі здійснює дзвінок в компанію, пропонуючи відповідальній особі товари «Промкабель-Електрика». У випадку зацікавленості пропозицією менеджер домовляється про подальшу зустріч / переговори.</p> <p>1.2. На перемовинах із представником компанії-замовника менеджер в оптовій торгівлі приймає заявку на замовлення, в якій клієнт вказує його деталі (товар, обсяги, ціни, терміни, спосіб доставки тощо).</p> <p>1.3. Менеджер в оптовій торгівлі створює в базі даних підприємства «Картку клієнта».</p> |
|            | <p>2. Для опрацювання заявки клієнта менеджер в оптовій торгівлі відділу з розвитку клієнтів передає її менеджеру в оптовій торгівлі по роботі з клієнтами, який звіряє інформацію про наявність необхідної продукції на складі та її кількість:</p>                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## Продовження таблиці Б.2

| 1       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | <p>а) якщо товар в достатньому обсязі наявний на складі, менеджер формує запит до менеджера з логістики відділу закупівельної логістики на збирання замовлення; узгоджує термін підготовки замовлення до відправлення;</p> <p>б) якщо необхідного товару немає або його кількість недостатня, менеджер звертається до менеджера з логістики відділу закупівельної логістики із запитом сформулювати замовлення на продукцію (термін виконання угоди коригується на час отримання замовлення).</p> <p>3. Менеджер в оптовій торгівлі відділу по роботі з клієнтами звертається до менеджера із транспортно-експедиторської діяльності, узгодивши можливість доставки замовлення у вказані терміни одним із необхідних для клієнта способом (доставка власними ТЗ, самовивіз, доставка логістичним оператором «Нова пошта», транзит).</p> <p>4. Менеджер в оптовій торгівлі відділу по роботі з клієнтами оцінює вартість замовлення, виписує рахунок клієнту і передає його менеджеру в оптовій торгівлі відділу з розвитку клієнтів.</p> <p>5. Менеджер в оптовій торгівлі відділу з розвитку клієнтів виставляє клієнту рахунок із вказаними терміном та умовами оплати:</p> <p>а) якщо клієнт вчасно виконує свої зобов'язання по оплаті, менеджер в оптовій торгівлі, повідомляє про це менеджера з логістики відділу закупівельної логістики; менеджер з логістики відділу закупівельної логістики надсилає запит завідувачу складу КПП та/або завідувачу складу ЕТП, які в свою чергу дають вказівку комірнику про формування замовлення;</p> <p>б) якщо клієнт порушив зобов'язання по оплаті, менеджер звертається до директора з продажів для прийняття рішення про подальшу взаємодію (скасування угоди, відтермінування оплати тощо).</p> <p>6. Після отримання всієї суми оплати менеджер в оптовій торгівлі остаточно заповнює «Картку клієнта» в базі даних; дає вказівку бухгалтеру, який відповідає за заповнення «Картки клієнта», про внесення до неї інформації, необхідної для бухгалтерської та податкової звітності.</p> <p>7. Комірник повідомляє менеджера в оптовій торгівлі про готове до відправлення замовлення.</p> <p>8. Менеджер в оптовій торгівлі формує запит менеджеру із транспортно-експедиторської діяльності про доставку замовлення.</p> <p>9. Менеджер із транспортно-експедиторської діяльності формує товарно транспортну накладну:</p> <p>а) якщо доставка здійснюється у спосіб самовивозу, менеджер оформлює ТТН, надає уповноваженому представнику компанії-клієнта його екземпляр, щоб той міг отримати замовлення на складі; комірник видає замовлення;</p> <p>б) якщо доставка здійснюється логістичним оператором «Нова пошта», менеджер формує відправлення;</p> <p>в) якщо доставка здійснюється власними ТЗ або у спосіб транзиту, менеджер оформлює ТТН, дає вказівку експедитору й водієві про доставку замовлення.</p> |
| Ресурси | Готова продукція на складі, супровідні документи (угода з клієнтом, рахунок клієнту, ТТН тощо), транспортні засоби, фінансові ресурси.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| 1                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Система показників  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- термін виконання замовлення;</li> <li>- дотримання організацією умов, зазначених в угоді;</li> <li>- відповідність комплектації замовлення та якості отриманого замовником товару вимогам, зазначеним в угоді.</li> </ul>                                  |
| Управління процесом | <ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль відповідності процесу оптового продажу продукції визначеним в угоді умовам на всіх його етапах;</li> <li>- у разі виникнення непередбачуваних обставин, оперативне їх усунення на вигідних для замовника умовах, інформування клієнта.</li> </ul> |

Джерело: розроблено автором

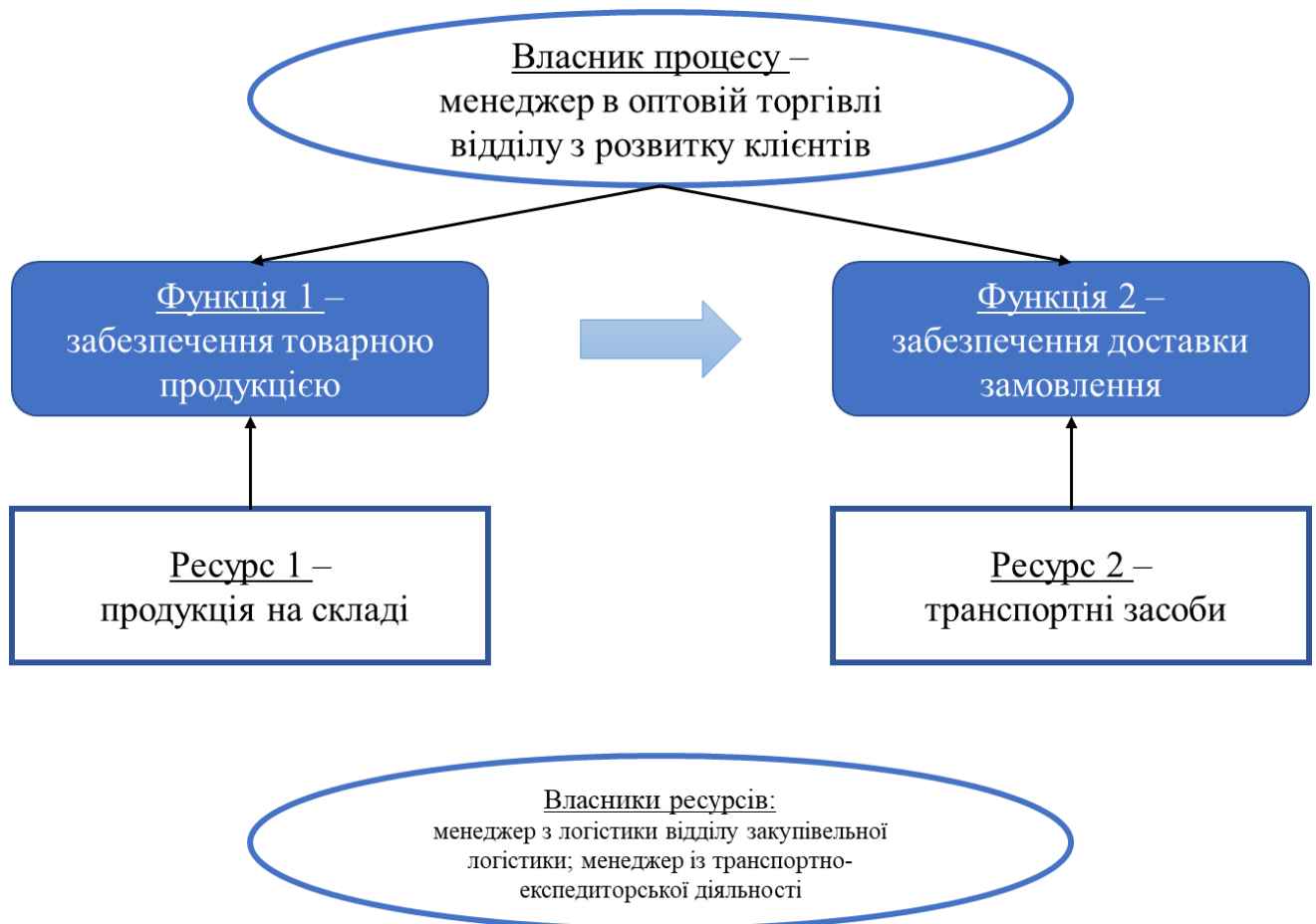


Рисунок Б.2 – Інтерфейс бізнес-процесу оптового продажу продукції ТОВ «Промкабель-Електрика» за допомогою плану-графіку

Джерело: розроблено автором

## Додаток В

Таблиця В.1 – Структура асортименту продукції ТОВ «Промкабель-Електрика» в динаміці за 2020-2022 роки

| Категорія                              | Обсяг реалізації в 2020 р. |                                                       | Обсяг реалізації в 2021 р. |                                                       | Обсяг реалізації в 2022 р. |                                                       | Зміна у 2021 р. порівняно із 2020 р., % | Зміна у 2022 р. порівняно із 2021 р., % |
|----------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                        | Натуральний показник       | Частка від обсягу реалізації в грошовому показнику, % | Натуральний показник       | Частка від обсягу реалізації в грошовому показнику, % | Натуральний показник       | Частка від обсягу реалізації в грошовому показнику, % |                                         |                                         |
| 1                                      | 2                          | 3                                                     | 4                          | 5                                                     | 6                          | 7                                                     | 8                                       | 9                                       |
| <b>Кабель:</b>                         | <b>3022610,500</b>         | <b>39,075</b>                                         | <b>3491094,000</b>         | <b>49,385</b>                                         | <b>1542141,000</b>         | <b>49,633</b>                                         | <b>10,310</b>                           | <b>0,248</b>                            |
| Високовольтний                         | 1970,000                   | 0,547                                                 | 10966,000                  | 1,733                                                 | 2506,000                   | 1,144                                                 | 1,186                                   | -0,589                                  |
| Гнучкий, з гумовою ізоляцією, ліфтовий | 40336,000                  | 1,928                                                 | 52360,000                  | 2,059                                                 | 10615,000                  | 1,375                                                 | 0,130                                   | -0,683                                  |
| Імпортний                              | 124434,000                 | 3,515                                                 | 100246,000                 | 1,692                                                 | 30684,000                  | 2,733                                                 | -1,823                                  | 1,041                                   |
| Інформаційний                          | 324533,000                 | 2,138                                                 | 285144,000                 | 1,594                                                 | 94517,000                  | 1,027                                                 | -0,544                                  | -0,567                                  |
| Контрольний                            | 28157,000                  | 0,523                                                 | 58733,000                  | 1,228                                                 | 20787,000                  | 0,722                                                 | 0,705                                   | -0,506                                  |
| Оптоволоконний                         | 1075,000                   | 0,005                                                 | 1295,000                   | 0,007                                                 | 1010,000                   | 0,031                                                 | 0,002                                   | 0,024                                   |
| Дріт                                   | 1431466,500                | 9,540                                                 | 1791950,000                | 10,784                                                | 837408,000                 | 11,381                                                | 1,244                                   | 0,597                                   |
| Самонесучий                            | 21671,000                  | 0,396                                                 | 49871,000                  | 0,830                                                 | 47070,000                  | 1,386                                                 | 0,434                                   | 0,556                                   |
| Сигнально-блокувальний                 |                            | 0,000                                                 |                            | 0,000                                                 | 80,000                     | 0,002                                                 | 0,000                                   | 0,002                                   |
| Силовий                                | 1037401,000                | 20,283                                                | 1137883,000                | 29,419                                                | 487784,000                 | 29,552                                                | 9,136                                   | 0,133                                   |
| Сонячні панелі                         | 200,000                    | 0,002                                                 |                            | 0,000                                                 |                            | 0,000                                                 | -0,002                                  | 0,000                                   |
| Судновий                               | 18,000                     | 0,001                                                 |                            | 0,000                                                 |                            | 0,000                                                 | -0,001                                  | 0,000                                   |
| Телефонний                             | 2910,000                   | 0,056                                                 | 1186,000                   | 0,022                                                 | 500,000                    | 0,020                                                 | -0,034                                  | -0,002                                  |
| Управління, НГ, НГД                    | 8439,000                   | 0,140                                                 | 1460,000                   | 0,017                                                 | 9180,000                   | 0,259                                                 | -0,124                                  | 0,242                                   |
| <b>Електротовари:</b>                  | <b>2152971,020</b>         | <b>33,249</b>                                         | <b>2096482,990</b>         | <b>27,018</b>                                         | <b>801245,330</b>          | <b>27,340</b>                                         | <b>-6,232</b>                           | <b>0,322</b>                            |
| Арматура для з'єднання проводів        | 585049,000                 | 3,924                                                 | 506135,400                 | 3,413                                                 | 191446,000                 | 3,502                                                 | -0,511                                  | 0,089                                   |
| Вироби для монтажу кабелю              | 1208120,000                | 8,538                                                 | 1200414,950                | 7,440                                                 | 485528,730                 | 6,987                                                 | -1,099                                  | -0,452                                  |

## Продовження таблиці В.1

| 1                              | 2                  | 3              | 4                  | 5              | 6                  | 7              | 8             | 9             |
|--------------------------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|---------------|---------------|
| Ізоляційні матеріали           | 68821,520          | 0,562          | 72830,640          | 0,527          | 26244,600          | 0,408          | -0,035        | -0,119        |
| Інсталяція                     | 72888,000          | 3,268          | 67797,000          | 2,211          | 41407,000          | 2,745          | -1,057        | 0,534         |
| Інструмент                     | 1767,500           | 0,216          | 1589,000           | 0,127          | 473,000            | 0,091          | -0,089        | -0,036        |
| Касети, подовжувачі, аксесуари | 19846,000          | 0,851          | 21013,000          | 0,671          | 13174,000          | 0,849          | -0,180        | 0,178         |
| Низьковольтне обладнання       | 79396,000          | 14,800         | 83873,000          | 11,641         | 40544,000          | 12,103         | -3,158        | 0,462         |
| Прилади обліку електроенергії  | 1596,000           | 0,921          | 1812,000           | 0,769          | 746,000            | 0,630          | -0,151        | -0,139        |
| Рекламна продукція             | 15,000             | 0,002          | 85,000             | 0,006          |                    | 0,000          | 0,003         | -0,006        |
| Інше                           | 115472,000         | 0,167          | 140933,000         | 0,212          | 1682,000           | 0,024          | 0,045         | -0,188        |
| <b>Світлотехніка:</b>          | <b>301092,000</b>  | <b>20,553</b>  | <b>137788,000</b>  | <b>16,903</b>  | <b>151794,000</b>  | <b>18,244</b>  | <b>-3,650</b> | <b>1,341</b>  |
| Лампи                          | 105629,000         | 2,317          | 96329,000          | 1,451          | 43460,000          | 1,537          | -0,866        | 0,086         |
| Світильники                    | 35310,000          | 5,386          | 39647,000          | 4,139          | 15085,000          | 3,055          | -1,247        | -1,085        |
| Пристрої, обладнання           | 160153,000         | 12,850         | 1812,000           | 11,312         | 93249,000          | 13,652         | -1,538        | 2,339         |
| <b>Щитове обладнання:</b>      | <b>21409,796</b>   | <b>7,123</b>   | <b>26213,144</b>   | <b>6,695</b>   | <b>7960,706</b>    | <b>4,784</b>   | <b>-0,428</b> | <b>-1,911</b> |
| Щитове                         | 21008,300          | 7,028          | 25746,800          | 6,605          | 7783,200           | 4,733          | -0,423        | -1,872        |
| Щити власного виробництва      | 401,496            | 0,095          | 466,344            | 0,090          | 177,506            | 0,051          | -0,005        | -0,039        |
| <b>ВСЬОГО</b>                  | <b>5498083,316</b> | <b>100,000</b> | <b>5751578,134</b> | <b>100,000</b> | <b>2503141,036</b> | <b>100,000</b> |               |               |

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Промкабель-Електрика»

## Додаток Г

Таблиця Г.1 – Горизонтальний аналіз звіту про фінансовий стан ТОВ «Промкабель-Електрика» за 2020-2022 роки

| Актив                                                               | Код<br>рядка | 2019 рік       | 2020 рік       | 2021 рік       | 2022 рік       | Абсолютне<br>відхилення<br>2021 р. до<br>2020 р.,<br>тис. грн | Відносне<br>відхилення<br>2021 р. до<br>2020 р., % | Абсолютне<br>відхилення<br>2022 р. до<br>2021 р.,<br>тис. грн | Відносне<br>відхилення 2022<br>р. до 2021 р., % |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1                                                                   | 2            | 3              | 4              | 5              | 6              | 7                                                             | 8                                                  | 9                                                             | 10                                              |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                         |              |                |                |                |                |                                                               |                                                    |                                                               |                                                 |
| Нематеріальні активи                                                | 1000         | 0,0            | 0,0            | 185,8          | 173,2          | 185,8                                                         | x                                                  | -12,6                                                         | -6,8                                            |
| первісна вартість                                                   | 1001         | 254,0          | 254,0          | 448,3          | 448,3          | 194,3                                                         | 76,5                                               | 0,0                                                           | 0,0                                             |
| накопичена амортизація                                              | 1002         | -254,0         | -254,0         | -262,5         | -275,1         | -8,5                                                          | 3,3                                                | -12,6                                                         | 4,8                                             |
| Незавершені капітальні інвестиції                                   | 1005         | 5,6            | 933,5          | 34,5           | 30,6           | -899,0                                                        | -96,3                                              | -3,9                                                          | -11,3                                           |
| Основні засоби:                                                     | 1010         | 19757,1        | 24627,1        | 24594,3        | 23327,9        | -32,8                                                         | -0,1                                               | -1266,4                                                       | -5,1                                            |
| первісна вартість                                                   | 1011         | 33878,7        | 39311,1        | 41487,9        | 40548,0        | 2176,8                                                        | 5,5                                                | -939,9                                                        | -2,3                                            |
| знос                                                                | 1012         | -14121,6       | -14684,0       | -16893,6       | -17220,1       | -2209,6                                                       | 15,0                                               | -326,5                                                        | 1,9                                             |
| Довгострокові біологічні активи                                     | 1020         | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0                                                           | x                                                  | 0,0                                                           | x                                               |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                  | 1030         | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0                                                           | x                                                  | 0,0                                                           | x                                               |
| Інші необоротні активи                                              | 1090         | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0                                                           | x                                                  | 0,0                                                           | x                                               |
| <b>Усього за розділом I</b>                                         | <b>1095</b>  | <b>19762,7</b> | <b>25560,6</b> | <b>24814,6</b> | <b>23531,7</b> | <b>-746,0</b>                                                 | <b>-2,9</b>                                        | <b>-1282,9</b>                                                | <b>-5,2</b>                                     |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                          |              |                |                |                |                |                                                               |                                                    |                                                               |                                                 |
| Запаси:                                                             | 1100         | 17616,6        | 19118,9        | 17432,6        | 11277,6        | -1686,3                                                       | -8,8                                               | -6155,0                                                       | -35,3                                           |
| у тому числі готова продукція                                       | 1103         | 17182,7        | 18476,2        | 16766,5        | 10712,6        | -1709,7                                                       | -9,3                                               | -6053,9                                                       | -36,1                                           |
| Поточні біологічні активи                                           | 1110         | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0                                                           | x                                                  | 0,0                                                           | x                                               |
| Дебіторська заборгованість за продукцію,<br>товари, роботи, послуги | 1125         | 3455,6         | 2258,1         | 5103,6         | 6967,0         | 2845,5                                                        | 126,0                                              | 1863,4                                                        | 36,5                                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з<br>бюджетом            | 1135         | 0,0            | 0,3            | 13,5           | 2,1            | 13,2                                                          | 4400,0                                             | -11,4                                                         | -84,4                                           |
| у тому числі з податку на прибуток                                  | 1136         | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0                                                           | x                                                  | 0,0                                                           | x                                               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                             | 1155         | 4512,3         | 2488,1         | 4745,2         | 5177,0         | 2257,1                                                        | 90,7                                               | 431,8                                                         | 9,1                                             |
| Поточні фінансові інвестиції                                        | 1160         | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0                                                           | x                                                  | 0,0                                                           | x                                               |

## Продовження таблиці Г.1

| 1                                                                           | 2                | 3               | 4               | 5               | 6               | 7                                                        | 8                                                | 9                                                        | 10                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Гроші та їх еквіваленти                                                     | 1165             | 2881,2          | 3864,6          | 6638,2          | 5413,0          | 2773,6                                                   | 71,8                                             | -1225,2                                                  | -18,5                                            |
| Витрати майбутніх періодів                                                  | 1170             | 78,1            | 99,9            | 125,2           | 51,1            | 25,3                                                     | 25,3                                             | -74,1                                                    | -59,2                                            |
| Інші оборотні активи                                                        | 1190             | 1494,7          | 2927,6          | 2574,7          | 2193,8          | -352,9                                                   | -12,1                                            | -380,9                                                   | -14,8                                            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                | <b>1195</b>      | <b>30038,5</b>  | <b>30757,5</b>  | <b>36633,0</b>  | <b>31081,6</b>  | <b>5875,5</b>                                            | <b>19,1</b>                                      | <b>-5551,4</b>                                           | <b>-15,2</b>                                     |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>     | <b>1200</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>                                               | <b>x</b>                                         | <b>0,0</b>                                               | <b>x</b>                                         |
| <b>Баланс</b>                                                               | <b>1300</b>      | <b>49801,2</b>  | <b>56318,1</b>  | <b>61447,6</b>  | <b>54613,3</b>  | <b>5129,5</b>                                            | <b>9,1</b>                                       | <b>-6834,3</b>                                           | <b>-11,1</b>                                     |
|                                                                             |                  |                 |                 |                 |                 |                                                          |                                                  |                                                          |                                                  |
| <b>Пасив</b>                                                                | <b>Код рядка</b> | <b>2019 рік</b> | <b>2020 рік</b> | <b>2021 рік</b> | <b>2022 рік</b> | <b>Абсолютне відхилення 2021 р. до 2020 р., тис. грн</b> | <b>Відносне відхилення 2021 р. до 2020 р., %</b> | <b>Абсолютне відхилення 2022 р. до 2021 р., тис. грн</b> | <b>Відносне відхилення 2022 р. до 2021 р., %</b> |
| 1                                                                           | 2                | 3               | 4               | 5               | 6               | 7                                                        | 8                                                | 9                                                        | 10                                               |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                   |                  |                 |                 |                 |                 |                                                          |                                                  |                                                          |                                                  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                            | 1400             | 10530,2         | 13530,2         | 13530,2         | 13530,2         | 0,0                                                      | 0,0                                              | 0,0                                                      | 0,0                                              |
| Додатковий капітал                                                          | 1410             | 13480,1         | 13538,0         | 13596,4         | 13651,3         | 58,4                                                     | 0,4                                              | 54,9                                                     | 0,4                                              |
| Резервний капітал                                                           | 1415             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0                                                      | x                                                | 0,0                                                      | x                                                |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                 | 1420             | 352,3           | 1681,1          | 4450,3          | 4865,7          | 2769,2                                                   | 164,7                                            | 415,4                                                    | 9,3                                              |
| Неоплачений капітал                                                         | 1425             | 0,0             | -1103,0         | 0,0             | 0,0             | 1103,0                                                   | -100,0                                           | 0,0                                                      | x                                                |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                 | <b>1495</b>      | <b>24362,6</b>  | <b>27646,3</b>  | <b>31576,9</b>  | <b>32047,2</b>  | <b>3930,6</b>                                            | <b>14,2</b>                                      | <b>470,3</b>                                             | <b>1,5</b>                                       |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b> | <b>1595</b>      | <b>2823,9</b>   | <b>2814,2</b>   | <b>2928,3</b>   | <b>2892,5</b>   | <b>114,1</b>                                             | <b>4,1</b>                                       | <b>-35,8</b>                                             | <b>-1,2</b>                                      |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                            |                  |                 |                 |                 |                 |                                                          |                                                  |                                                          |                                                  |
| Короткострокові кредити банків                                              | 1600             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0                                                      | x                                                | 0,0                                                      | x                                                |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                     |                  |                 |                 |                 |                 |                                                          |                                                  |                                                          |                                                  |
| довгостроковими зобов'язаннями                                              | 1610             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0                                                      | x                                                | 0,0                                                      | x                                                |
| товари, роботи, послуги                                                     | 1615             | 6709,5          | 3995,1          | 5263,8          | 1098,9          | 1268,7                                                   | 31,8                                             | -4164,9                                                  | -79,1                                            |
| розрахунками з бюджетом                                                     | 1620             | 480,2           | 371,4           | 406,6           | 532,4           | 35,2                                                     | 9,5                                              | 125,8                                                    | 30,9                                             |
| у тому числі з податку на прибуток                                          | 1621             | 93,8            | 158,2           | 150,9           | 232,5           | -7,3                                                     | -4,6                                             | 81,6                                                     | 54,1                                             |

Кінець таблиці Г.1

| 1                                                                                                        | 2           | 3              | 4              | 5              | 6              | 7             | 8          | 9              | 10           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|------------|----------------|--------------|
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0           | х          | 0,0            | х            |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0           | х          | 0,0            | х            |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0           | х          | 0,0            | х            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 15425,0        | 21491,1        | 21272,0        | 18042,3        | -219,1        | -1,0       | -3229,7        | -15,2        |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>22614,7</b> | <b>25857,6</b> | <b>26942,4</b> | <b>19673,6</b> | <b>1084,8</b> | <b>4,2</b> | <b>-7268,8</b> | <b>-27,0</b> |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>    | <b>х</b>   | <b>0,0</b>     | <b>х</b>     |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>49801,2</b> | <b>56318,1</b> | <b>61447,6</b> | <b>54613,3</b> | <b>5129,5</b> | <b>9,1</b> | <b>-6834,3</b> | <b>-11,1</b> |

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Промкабель-Електрика»

## Додаток Д

Таблиця Д.1 – Вертикальний аналіз звіту про фінансовий стан ТОВ «Промкабель-Електрика» за 2020-2022 роки

| Актив                                                            | Код<br>рядка | 2019 рік       | 2020 рік       | 2021 рік       | 2022 рік       | 2020 рік,<br>% | 2021 рік,<br>% | 2022 рік,<br>% | Абсолютне<br>відхилення<br>2021 р. до<br>2020 р., % | Абсолютне<br>відхилення<br>2022 р. до<br>2021 р., % |
|------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1                                                                | 2            | 3              | 4              | 5              | 6              | 7              | 8              | 9              | 10                                                  | 11                                                  |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |              |                |                |                |                |                |                |                |                                                     |                                                     |
| Нематеріальні активи                                             | 1000         | 0,0            | 0,0            | 185,8          | 173,2          | 0,0            | 0,3            | 0,3            | 0,3                                                 | 0,0                                                 |
| первісна вартість                                                | 1001         | 254,0          | 254,0          | 448,3          | 448,3          | 0,5            | 0,7            | 0,8            | 0,3                                                 | 0,1                                                 |
| накопичена амортизація                                           | 1002         | -254,0         | -254,0         | -262,5         | -275,1         | -0,5           | -0,4           | -0,5           | 0,0                                                 | -0,1                                                |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005         | 5,6            | 933,5          | 34,5           | 30,6           | 1,7            | 0,1            | 0,1            | -1,6                                                | 0,0                                                 |
| Основні засоби:                                                  | 1010         | 19757,1        | 24627,1        | 24594,3        | 23327,9        | 43,7           | 40,0           | 42,7           | -3,7                                                | 2,7                                                 |
| первісна вартість                                                | 1011         | 33878,7        | 39311,1        | 41487,9        | 40548,0        | 69,8           | 67,5           | 74,2           | -2,3                                                | 6,7                                                 |
| знос                                                             | 1012         | -14121,6       | -14684,0       | -16893,6       | -17220,1       | -26,1          | -27,5          | -31,5          | -1,4                                                | -4,0                                                |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020         | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0                                                 | 0,0                                                 |
| Довгострокові фінансові інвестиції                               | 1030         | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0                                                 | 0,0                                                 |
| Інші необоротні активи                                           | 1090         | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0                                                 | 0,0                                                 |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>1095</b>  | <b>19762,7</b> | <b>25560,6</b> | <b>24814,6</b> | <b>23531,7</b> | <b>45,4</b>    | <b>40,4</b>    | <b>43,1</b>    | <b>-5,0</b>                                         | <b>2,7</b>                                          |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |              |                |                |                |                |                |                |                |                                                     |                                                     |
| Запаси:                                                          | 1100         | 17616,6        | 19118,9        | 17432,6        | 11277,6        | 33,9           | 28,4           | 20,6           | -5,6                                                | -7,7                                                |
| у тому числі готова продукція                                    | 1103         | 17182,7        | 18476,2        | 16766,5        | 10712,6        | 32,8           | 27,3           | 19,6           | -5,5                                                | -7,7                                                |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110         | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0                                                 | 0,0                                                 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125         | 3455,6         | 2258,1         | 5103,6         | 6967,0         | 4,0            | 8,3            | 12,8           | 4,3                                                 | 4,5                                                 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом            | 1135         | 0,0            | 0,3            | 13,5           | 2,1            | 0,001          | 0,022          | 0,004          | 0,021                                               | -0,018                                              |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136         | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0                                                 | 0,0                                                 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155         | 4512,3         | 2488,1         | 4745,2         | 5177,0         | 4,4            | 7,7            | 9,5            | 3,3                                                 | 1,8                                                 |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160         | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0                                                 | 0,0                                                 |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165         | 2881,2         | 3864,6         | 6638,2         | 5413,0         | 6,9            | 10,8           | 9,9            | 3,9                                                 | -0,9                                                |

## Продовження таблиці Д.1

[illegible]

## Кінець таблиці Д.1

| <b>1</b>                                                                                                 | <b>2</b>    | <b>3</b>       | <b>4</b>       | <b>5</b>       | <b>6</b>       | <b>7</b>    | <b>8</b>    | <b>9</b>    | <b>10</b>   | <b>11</b>   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 15425,0        | 21491,1        | 21272,0        | 18042,3        | 38,2        | 34,6        | 33,0        | -3,5        | -1,6        |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>22614,7</b> | <b>25857,6</b> | <b>26942,4</b> | <b>19673,6</b> | <b>45,9</b> | <b>43,8</b> | <b>36,0</b> | <b>-2,1</b> | <b>-7,8</b> |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>49801,2</b> | <b>56318,1</b> | <b>61447,6</b> | <b>54613,3</b> | 100,0       | 100,0       | 100,0       | 0,0         | 0,0         |

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Промкабель-Електрика»

## Додаток Е

Таблиця Е.1 – Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «Промкабель-Електрика» за 2020-2022

роки

| Стаття                                                         | Код рядка   | За 2019 рік      | За 2020 рік      | За 2021 рік      | За 2022 рік      | Абсолютне відхилення 2021 р. до 2020 р., тис. грн | Відносне відхилення 2021 р. до 2020 р., % | Абсолютне відхилення 2022 р. до 2021 р., тис. грн | Відносне відхилення 2022 р. до 2021 р., % |
|----------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1                                                              | 2           | 3                | 4                | 5                | 6                | 7                                                 | 8                                         | 9                                                 | 10                                        |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000        | 145970,4         | 121181,1         | 177919,2         | 106045,1         | 56738,1                                           | 46,8                                      | -71874,1                                          | -40,4                                     |
| Інші операційні доходи                                         | 2120        | 7649,6           | 5573,7           | 4297,9           | 3911,5           | -1275,8                                           | -22,9                                     | -386,4                                            | -9,0                                      |
| Інші доходи                                                    | 2240        | 304,1            | 181,3            | 128,5            | 180,7            | -52,8                                             | -29,1                                     | 52,2                                              | 40,6                                      |
| <b>Разом доходи (2000+2120+2240)</b>                           | <b>2280</b> | <b>153924,1</b>  | <b>126936,1</b>  | <b>182345,6</b>  | <b>110137,3</b>  | <b>55409,5</b>                                    | <b>43,7</b>                               | <b>-72208,3</b>                                   | <b>-39,6</b>                              |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050        | -127812,3        | -108444,1        | -159605,4        | -94574,1         | -51161,3                                          | 47,2                                      | 65031,3                                           | -40,7                                     |
| Інші операційні витрати                                        | 2180        | -23081,1         | -16646,0         | -19190,6         | -14219,3         | -2544,6                                           | 15,3                                      | 4971,3                                            | -25,9                                     |
| Інші витрати                                                   | 2270        | -739,4           | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0                                               | х                                         | 0,0                                               | х                                         |
| <b>Разом витрати (2050+2180+2270)</b>                          | <b>2285</b> | <b>-151632,8</b> | <b>-125090,1</b> | <b>-178796,0</b> | <b>-108793,4</b> | <b>-53705,9</b>                                   | <b>42,9</b>                               | <b>70002,6</b>                                    | <b>-39,2</b>                              |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)              | 2290        | 2291,3           | 1846,0           | 3549,6           | 1343,9           | 1703,6                                            | 92,3                                      | -2205,7                                           | -62,1                                     |
| Податок на прибуток                                            | 2300        | -677,0           | -517,2           | -749,4           | -418,3           | -232,2                                            | 44,9                                      | 331,1                                             | -44,2                                     |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)</b>                    | <b>2350</b> | <b>1614,3</b>    | <b>1328,8</b>    | <b>2800,2</b>    | <b>925,6</b>     | <b>1471,4</b>                                     | <b>110,7</b>                              | <b>-1874,6</b>                                    | <b>-66,9</b>                              |

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Промкабель-Електрика»

| ЕТАП                            | ТРАВЕНЬ 2023 |       |             |       |       | ЧЕРВЕНЬ 2023 |       |             |       |       |
|---------------------------------|--------------|-------|-------------|-------|-------|--------------|-------|-------------|-------|-------|
|                                 | 01-07        | 08-14 | 15-21       | 22-28 | 29-31 | 01-04        | 05-11 | 12-18       | 19-25 | 26-30 |
| Впровадження та інсталяція      | 01.05-14.05  |       |             |       |       |              |       |             |       |       |
| Тестування, виявлення недоліків |              |       | 15.05-13.06 |       |       |              |       |             |       |       |
| Усунення недоліків              |              |       |             |       |       |              |       | 14.06-22.06 |       |       |

Рисунок Є.1 – Діаграма Гантта по впровадженню пропозиції з удосконалення наявної в ТОВ «Промкабель-Електрика» системи управління клієнтською базою

Джерело: розроблено автором

Ім'я користувача:  
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:  
1015132506

Дата перевірки:  
17.05.2023 16:03:08 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
17.05.2023 16:04:02 EEST

ID користувача:  
100005718

Назва документа: Скала Надія\_перевірка.docx

Кількість сторінок: 59 Кількість слів: 13058 Кількість символів: 103063 Розмір файлу: 736.81 KB ID файлу: 1014813894

## 5.44% Схожість

Найбільша схожість: 0.66% з Інтернет-джерелом (<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7c53bfd2-a30...>)

4.41% Джерела з Інтернету

334

Сторінка 61

2.98% Джерела з Бібліотеки

534

Сторінка 63

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

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

**Автор: Скала Надія Володимирівна**

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

**Науковий керівник: Востряков О.В.**

**Підрозділ: кафедра менеджменту**

**Коефіцієнт подібності: 5,44%**

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

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

17.05.2023

(дата)



(підпис)

Востряков О.В.

(ПІБ)