

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
ПРИХОДЬКО ВЛАДИСЛАВИ ПАВЛІВНИ

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ліщинська Вікторія Валеріївна

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

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

Київ 2026

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Принципи, методи та інструменти управління клієнтською базою компанії.	6
1.2. Сучасні інструменти управління клієнтськими відносинами бізнес-організації.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ БАЗИ ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ»	27
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Група управління проектами» та його клієнтської бази	27
2.2. Розроблення заходів з удосконалення управління клієнтською базою ТОВ «Група управління проектами».....	36
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог клієнтів ефективне управління клієнтською базою стає одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства. Для бізнес-організацій клієнтська база виступає стратегічним ресурсом, що забезпечує стабільність доходів, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокових партнерських відносин. Особливо важливим це є для підприємств, діяльність яких пов'язана з управлінням комерційною нерухомістю, де якість взаємодії з клієнтами безпосередньо впливає на рівень заповненості об'єктів, стабільність фінансових надходжень та ефективність господарської діяльності. Актуальність теми дипломної роботи полягає у необхідності вдосконалення системи управління клієнтською базою ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» в умовах змін зовнішнього середовища, впровадження сучасних CRM-технологій, автоматизації бізнес-процесів та підвищення рівня персоналізації взаємодії з клієнтами.

Мета дослідження. Метою дипломної роботи є комплексне дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління клієнтською базою ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- ✓ визначити сутність, принципи та методи управління клієнтською базою бізнес-організації;
- ✓ проаналізувати сучасні інструменти управління клієнтською базою;
- ✓ дослідити існуючу практику управління клієнтською базою ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ»;

- ✓ розробити пропозиції щодо вдосконалення управління клієнтською базою ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» та оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процеси управління клієнтською базою бізнес-організації.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, функціонування та вдосконалення управління клієнтською базою на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано такі методи дослідження: теоретичне узагальнення для вивчення економічної сутності клієнтської бази; системний аналіз для оцінки системи управління клієнтською базою підприємства; порівняльний аналіз для дослідження сучасних підходів до клієнтського менеджменту; статистичний метод для аналізу фінансових показників та клієнтської структури підприємства; графічний метод для наочного представлення результатів дослідження; аналітичний метод для оцінки ефективності управління клієнтською базою; прогнозування для формування перспектив розвитку системи клієнтського менеджменту.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління клієнтською базою, маркетингу та CRM-систем, фінансова звітність ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ», внутрішня документація підприємства, статистичні матеріали, аналітичні джерела, а також результати практичного дослідження діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення результатів дипломної роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління клієнтською базою ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ», що сприятиме підвищенню ефективності роботи з клієнтами, зростанню рівня їх задоволеності та лояльності,

покращенню якості обслуговування, збільшенню рівня наповненості комерційних площ, оптимізації бізнес-процесів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Запропоновані рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності підприємства для підвищення його економічної ефективності та стратегічного розвитку.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг основного тексту складає 56 сторінок. У роботі міститься 17 таблиць. Список використаних джерел налічує 32 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Принципи, методи та інструменти управління клієнтською базою компанії

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення конкурентного середовища підприємства дедалі більше орієнтуються на побудову довгострокових взаємовідносин із клієнтами [1; 2]. Такий підхід обумовлений зміною парадигми ведення бізнесу: від продуктоорієнтованої моделі до клієнтоорієнтованої, у центрі якої знаходиться споживач та його потреби [2]. У цьому контексті особливого значення набувають формування, розвиток і ефективне управління клієнтською базою підприємства [1; 3].

Клієнтська база є однією з ключових складових нематеріальних активів підприємства, яка визначає його ринкову позицію, стабільність доходів і потенціал зростання [1]. Вона виступає інформаційною основою для прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу, продажів та сервісу [3].

У науковій літературі існує декілька підходів до трактування поняття «клієнтська база». У загальному вигляді під клієнтською базою розуміють систематизовану сукупність даних про реальних та потенційних клієнтів підприємства, що включає їх соціально-демографічні характеристики, поведінкові особливості, історію взаємодії, рівень задоволеності та лояльності [2; 5].

Така інформація накопичується та обробляється з метою підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та максимізації прибутку підприємства [1; 21].

Сутність клієнтської бази полягає у її здатності забезпечувати підприємство релевантною інформацією для побудови персоналізованих відносин із клієнтами. Вона не обмежується лише переліком контактів, а включає комплексну систему знань про клієнта, що дозволяє прогнозувати його поведінку, визначати потреби та формувати індивідуальні пропозиції [4; 10].

Клієнтська база виконує ряд важливих функцій у діяльності підприємства [1; 4]:

По-перше, інформаційна функція полягає у накопиченні та систематизації даних про клієнтів. Це дозволяє підприємству отримувати повне уявлення про свою цільову аудиторію.

По-друге, аналітична функція передбачає використання даних клієнтської бази для проведення аналізу споживчої поведінки, сегментації ринку та оцінки ефективності маркетингових заходів [4; 5; 10].

По-третє, комунікаційна функція забезпечує встановлення та підтримання взаємозв'язку з клієнтами через різні канали комунікації [5; 6].

По-четверте, стратегічна функція полягає у формуванні довгострокових конкурентних переваг підприємства на основі розвитку клієнтських відносин [2; 6; 21].

Значення клієнтської бази для діяльності підприємства є багатограним і проявляється у декількох ключових аспектах. Насамперед, наявність сформованої клієнтської бази забезпечує стабільність доходів підприємства. Постійні клієнти є джерелом регулярних продажів, що знижує залежність компанії від випадкових або одноразових угод. Дослідження показують, що утримання існуючого клієнта є значно дешевшим, ніж залучення нового, що робить управління клієнтською базою економічно доцільним [5; 21].

Крім того, клієнтська база сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності. Завдяки наявності детальної інформації про клієнтів підприємство може здійснювати сегментацію ринку та розробляти таргетовані

маркетингові кампанії. Це дозволяє оптимізувати витрати на рекламу та підвищити її результативність [2; 4; 10].

Важливим аспектом є також формування клієнтської лояльності. Лояльні клієнти не лише здійснюють повторні покупки, а й виступають носіями позитивної інформації про підприємство, що сприяє залученню нових споживачів через рекомендації. У сучасних умовах розвитку цифрових комунікацій цей фактор набуває особливої ваги, оскільки відгуки клієнтів можуть суттєво впливати на репутацію компанії [5; 6].

Ще одним важливим аспектом є можливість прогнозування попиту. Аналізуючи дані клієнтської бази, підприємство може визначати тенденції у поведінці споживачів, передбачати зміни попиту та своєчасно адаптувати свою діяльність до ринкових умов [4; 10; 11].

Клієнтська база також відіграє важливу роль у підвищенні якості обслуговування. Наявність інформації про попередній досвід взаємодії з клієнтом дозволяє персоналізувати обслуговування, враховувати індивідуальні потреби та підвищувати рівень задоволеності клієнтів [5; 6].

У сучасних умовах цифровізації економіки управління клієнтською базою тісно пов'язане з використанням інформаційних технологій. Зокрема, широкого поширення набули CRM-системи, які дозволяють автоматизувати процеси збору, зберігання та аналізу інформації про клієнтів. Використання таких систем забезпечує інтеграцію різних каналів взаємодії з клієнтами, підвищує оперативність обробки даних і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [4; 5; 11].

Важливо зазначити, що ефективне управління клієнтською базою передбачає не лише накопичення інформації, а й забезпечення її актуальності, достовірності та захисту. У цьому контексті особливого значення набувають питання інформаційної безпеки та дотримання законодавства у сфері захисту персональних даних [10; 11; 18].

Специфіка діяльності підприємства, пов'язана з управлінням проєктами, передбачає індивідуальний підхід до кожного клієнта, що ще більше підвищує значення систематизованої інформації про клієнтів. Це дозволяє враховувати особливості кожного проєкту, підвищувати ефективність взаємодії та досягати кращих результатів.

Таким чином, клієнтська база є важливим стратегічним ресурсом підприємства, який забезпечує його конкурентоспроможність, стабільність та розвиток у довгостроковій перспективі. Ефективне управління клієнтською базою дозволяє не лише підвищити економічні показники діяльності підприємства, а й сформувати стійкі відносини з клієнтами, що є запорукою успіху в умовах сучасного бізнес-середовища [12; 24].

Важливим аспектом дослідження клієнтської бази є її структуризація та класифікація. Залежно від різних критеріїв клієнтську базу підприємства можна поділити на декілька видів.

За ступенем взаємодії з підприємством виділяють: потенційних клієнтів - осіб або організації, які ще не здійснювали покупки, але входять до цільової аудиторії; нових клієнтів - тих, хто вперше скористався послугами підприємства; постійних клієнтів - клієнтів, які регулярно здійснюють покупки; втрачених клієнтів - тих, хто припинив взаємодію з підприємством.

Такий поділ дозволяє підприємству формувати різні стратегії взаємодії з кожною групою клієнтів. За рівнем прибутковості клієнтів розрізняють: високоприбуткові; середньоприбуткові; низькоприбуткові або збиткові.

Цей підхід є основою для прийняття рішень щодо доцільності утримання клієнтів та розподілу ресурсів підприємства. Крім того, клієнтська база може класифікуватися за такими ознаками: географічною; демографічною; поведінковою; психографічною.

Це дає змогу здійснювати більш глибоку сегментацію та підвищувати ефективність маркетингових заходів. Одним із ключових елементів управління

клієнтською базою є її оцінка [5; 21]. Для цього використовуються різні показники, що дозволяють визначити ефективність роботи з клієнтами.

До основних показників належать: рівень утримання клієнтів, який відображає здатність підприємства зберігати своїх клієнтів протягом певного періоду; рівень відтоку клієнтів, який характеризує частку клієнтів, які припинили співпрацю; життєва цінність клієнта, яка показує загальний прибуток, який підприємство отримує від одного клієнта за весь період співпраці; середній дохід на клієнта, що дозволяє оцінити ефективність роботи з клієнтською базою; рівень задоволеності клієнтів, який визначається шляхом опитувань та аналізу відгуків [2, 5; 6, 11].

Аналіз зазначених показників дозволяє підприємству виявляти проблемні аспекти у взаємодії з клієнтами та своєчасно вживати заходів для їх усунення [2; 5; 6]. Особливої уваги заслуговує концепція життєвого циклу клієнта, яка описує етапи взаємодії клієнта з підприємством. До основних етапів належать: залучення клієнта; адаптація; розвиток відносин; утримання; можливий відтік.

Розуміння життєвого циклу клієнта дозволяє підприємству формувати ефективні стратегії на кожному етапі взаємодії та підвищувати загальну ефективність клієнтського менеджменту [5; 6]. У сучасних умовах значну роль відіграє концепція клієнтоорієнтованості, яка передбачає орієнтацію всіх бізнес-процесів підприємства на задоволення потреб клієнтів. Вона включає: індивідуальний підхід до клієнта; швидке реагування на запити; високий рівень сервісу; постійне вдосконалення якості обслуговування.

Реалізація цієї концепції неможлива без ефективної системи управління клієнтською базою. Важливим інструментом у цьому процесі є використання сучасних інформаційних технологій [6]. Зокрема, CRM-системи дозволяють: централізувати інформацію про клієнтів; автоматизувати процеси продажів; аналізувати поведінку клієнтів; підвищувати ефективність комунікацій.

Також слід зазначити роль аналітики великих даних у формуванні клієнтської бази. Використання аналітичних інструментів дозволяє

підприємствам обробляти великі обсяги інформації, виявляти приховані закономірності та прогнозувати поведінку клієнтів [11].

Ще одним сучасним напрямом є персоналізація взаємодії з клієнтами, яка передбачає адаптацію пропозицій відповідно до індивідуальних потреб кожного клієнта. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зміцненню їх лояльності.

Крім того, важливим аспектом є управління клієнтським досвідом. Воно охоплює всі точки контакту клієнта з підприємством і має на меті створення позитивного враження від взаємодії з компанією. Позитивний клієнтський досвід є одним із ключових факторів формування конкурентних переваг.

Отже, розширене розуміння клієнтської бази дозволяє розглядати її не лише як інструмент обліку клієнтів, а й як комплексну систему управління взаємовідносинами з ними [2; 5; 6]. Ефективне використання цієї системи забезпечує підприємству можливість адаптації до змін ринкового середовища, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. У доповнення до вже розглянутих підходів, слід зазначити, що клієнтська база в сучасній економіці набуває ознак стратегічного нематеріального активу підприємства [2; 6; 17]. На відміну від матеріальних ресурсів, вона не має фізичної форми, однак безпосередньо впливає на ринкову вартість компанії, її репутацію та інвестиційну привабливість.

У міжнародній практиці клієнтська база часто розглядається як частина клієнтського капіталу, який включає сукупну цінність усіх поточних і потенційних клієнтів підприємства [6; 5]. Чим вищий рівень довіри та тривалості взаємовідносин із клієнтами, тим більший цей капітал.

Також важливо підкреслити, що клієнтська база виконує функцію стабілізаційного механізму для бізнесу [5]. У періоди економічної нестабільності саме постійні клієнти забезпечують підприємству мінімально необхідний рівень доходів, що дозволяє підтримувати операційну діяльність.

Окремо варто зазначити, що якість клієнтської бази часто важливіша за її кількість [5]. Велика, але неактивна база не приносить підприємству економічної вигоди, тоді як менша, але лояльна аудиторія може генерувати стабільний прибуток.

У процесі розвитку маркетингової науки підхід до розуміння клієнтської бази суттєво еволюціонував. Якщо раніше клієнтська база розглядалася виключно як список контактів або облік покупців, то сьогодні вона трактується як динамічна система взаємовідносин між підприємством і споживачами [2; 5; 6].

Сучасна економічна думка визначає клієнтську базу як актив, що постійно змінюється під впливом поведінкових, соціальних та економічних факторів. Це означає, що вона не є статичною, а потребує постійного оновлення, аналізу та адаптації до змін ринку.

Зокрема, у цифровій економіці клієнтська база формується не лише на основі прямих продажів, а й через цифрові сліди користувачів, які залишаються в онлайн-середовищі: перегляди сайтів, активність у соціальних мережах, реакції на рекламу тощо [11; 18].

Клієнтська база також відіграє важливу роль у формуванні та розвитку бренду підприємства. Саме через взаємодію з клієнтами формуються репутація компанії на ринку, рівень довіри та сприйняття бренду споживачами [2; 17].

Позитивний досвід клієнтів сприяє формуванню так званого “брендового капіталу”, який є нематеріальною, але надзвичайно важливою складовою вартості підприємства. Негативний досвід, навпаки, може суттєво знизити конкурентні позиції навіть при високій якості продукції або послуг [2; 6].

У процесі управління клієнтською базою підприємства стикаються з низкою ризиків, які можуть впливати на ефективність їх діяльності. До основних ризиків належать: втрата актуальності даних про клієнтів, витік конфіденційної інформації, неправильна сегментація клієнтів, низький рівень використання

CRM-систем, людський фактор при обробці інформації. Управління цими ризиками є важливою складовою ефективною клієнтської стратегії підприємства.

У сучасних умовах розвитку бізнесу управління клієнтською базою набуває стратегічного значення та виступає однією з ключових складових ефективного функціонування підприємства. Під впливом глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції підприємства змушені приділяти особливу увагу формуванню довгострокових взаємовідносин із клієнтами. Саме тому управління клієнтською базою поступово трансформується з допоміжної функції у комплексну систему, яка інтегрує маркетинг, продажі, сервіс та аналітику [5].

У загальному розумінні управління клієнтською базою охоплює процеси збору, систематизації, аналізу та використання інформації про клієнтів з метою підвищення ефективності взаємодії з ними. Важливою особливістю цього процесу є його безперервний характер, оскільки клієнтська база постійно змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Формування ефективної системи управління клієнтською базою базується на певних принципах, які визначають логіку побудови взаємовідносин із клієнтами. Одним із ключових є принцип клієнтоорієнтованості, який передбачає, що всі управлінські рішення приймаються з урахуванням інтересів клієнта. Це означає, що підприємство не лише реагує на потреби клієнтів, а й активно формує їх, пропонуючи цінність, яка перевищує очікування [11].

Не менш важливим є принцип системності, відповідно до якого управління клієнтською базою розглядається як цілісна система взаємопов'язаних процесів. Це дозволяє забезпечити узгодженість дій різних підрозділів підприємства та підвищити ефективність управлінських рішень. У межах цього принципу особливу роль відіграє інтеграція інформаційних потоків, що забезпечує єдине бачення клієнта [5; 6].

Принцип персоналізації передбачає індивідуалізацію взаємодії з клієнтами на основі аналізу їх поведінки, потреб та історії співпраці. У сучасних

умовах саме персоналізація є одним із ключових факторів підвищення лояльності клієнтів і формування конкурентних переваг підприємства.

Важливим також є принцип адаптивності, який передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Це особливо актуально в умовах нестабільної економічної ситуації, коли поведінка клієнтів може змінюватися досить швидко.

Узагальнення основних принципів управління клієнтською базою представлено нами в табл.1.1. Реалізація зазначених принципів відбувається через застосування різноманітних методів управління клієнтською базою. Методи, у свою чергу, є інструментами практичного впливу на клієнтів та організації взаємодії з ними.

Таблиця 1.1 – Принципи управління клієнтською базою

Принципи управління	Характеристика	Практичне значення
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація діяльності підприємства на потреби клієнта	Підвищення задоволеності та лояльності
Системність	Розгляд управління як єдиної системи	Узгодженість бізнес-процесів
Безперервність	Постійна робота з клієнтами	Стабільність клієнтської бази
Адаптивність	Гнучкість до змін середовища	Швидке реагування на ринок
Персоналізація	Індивідуальний підхід до клієнтів	Зростання ефективності взаємодії

Джерело: складено автором за [5.6, 18]

Одним із ключових напрямів є аналітичні методи, які забезпечують глибоке розуміння клієнтської бази. Зокрема, сегментація клієнтів дозволяє розподілити клієнтів на однорідні групи за певними ознаками, що створює основу для розробки диференційованих маркетингових стратегій. У свою чергу, такі інструменти, як ABC-аналіз та RFM-аналіз, дають змогу визначити найбільш цінних клієнтів та зосередити ресурси підприємства на роботі саме з ними.

Важливу роль відіграють маркетингові методи, які спрямовані на залучення нових клієнтів і утримання існуючих. У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові канали комунікації, які дозволяють здійснювати персоналізований вплив на клієнтів та підвищувати ефективність маркетингових кампаній.

Організаційні методи управління клієнтською базою передбачають побудову внутрішніх процесів підприємства таким чином, щоб забезпечити максимальну ефективність взаємодії з клієнтами. Це включає впровадження CRM-систем, стандартизацію процесів обслуговування та підвищення кваліфікації персоналу.

У сучасній практиці управління клієнтською базою особливого значення набувають інноваційні підходи. Одним із найбільш поширених є CRM-підхід, який передбачає інтеграцію всіх даних про клієнтів в єдину систему. Це дозволяє підприємству не лише зберігати інформацію, а й активно використовувати її для прийняття управлінських рішень.

Паралельно з цим активно розвивається підхід, заснований на використанні даних, який передбачає застосування аналітичних інструментів для прогнозування поведінки клієнтів. Використання великих даних дозволяє підприємствам виявляти закономірності у поведінці клієнтів та формувати більш ефективні стратегії взаємодії.

Не менш важливим є омніканальний підхід, який забезпечує інтеграцію всіх каналів взаємодії з клієнтами. Це дозволяє створити безперервний клієнтський досвід незалежно від того, який канал комунікації використовує клієнт.

Управління клієнтською базою також передбачає проходження певних етапів, починаючи зі збору інформації про клієнтів і завершуючи оцінкою ефективності взаємодії. Кожен із цих етапів має важливе значення, оскільки помилки на будь-якому з них можуть негативно вплинути на кінцевий результат.

Таким чином, принципи та методи управління клієнтською базою формують основу для ефективної взаємодії підприємства з клієнтами. Їх комплексне використання дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, а й забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах сучасного ринку.

Додатково слід звернути увагу на те, що сучасні підходи до управління клієнтською базою все більше базуються на концепції довічної цінності клієнта. Це означає, що підприємство оцінює не разовий прибуток, а потенційний дохід від клієнта протягом усього періоду співпраці.

Важливим доповненням до методів управління є використання поведінкової аналітики, яка дозволяє відстежувати дії клієнтів у цифровому середовищі. Наприклад, аналіз кліків на сайті, переглядів сторінок або реакцій у соціальних мережах дає можливість точніше прогнозувати потреби клієнтів.

Окремо слід виділити проактивний підхід до управління клієнтською базою. Якщо традиційна модель передбачає реакцію на запити клієнта, то проактивна модель передбачає ініціювання взаємодії з боку підприємства на основі аналітики та прогнозів.

Також у сучасній практиці все більшого значення набуває метод управління через тригерні події. Це автоматичні маркетингові або сервісні дії, які запускаються у відповідь на певну поведінку клієнта (наприклад, покинуте замовлення або тривала відсутність активності) [11].

1.2. Сучасні інструменти управління клієнтськими відносинами бізнес-організації

У сучасних умовах розвитку бізнесу ефективне управління клієнтськими відносинами є одним із ключових факторів забезпечення

конкурентоспроможності підприємства [5]. Зміна поведінки споживачів, активний розвиток цифрових технологій та підвищення рівня конкуренції зумовлюють необхідність впровадження сучасних інструментів, які дозволяють підприємствам не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати існуючих, формуючи довгострокові взаємовідносини.

Сучасні інструменти управління клієнтськими відносинами охоплюють широкий спектр технологічних і організаційних рішень, серед яких провідне місце займають CRM-системи, програми лояльності, інструменти цифрового маркетингу, аналітичні платформи та системи управління клієнтським досвідом. Їх комплексне використання дозволяє підприємству створювати цілісну систему взаємодії з клієнтами, що базується на даних, персоналізації та високому рівні сервісу [11; 18].

CRM-системи є базовим інструментом, що забезпечує автоматизацію та оптимізацію процесів взаємодії з клієнтами. Вони дозволяють централізувати інформацію про клієнтів, відстежувати історію взаємодії, управляти продажами та здійснювати аналітику.

Основною перевагою CRM-систем є можливість формування єдиного інформаційного простору, в якому акумулюється вся інформація про клієнта. Це забезпечує більш глибоке розуміння його потреб та поведінки, що, у свою чергу, дозволяє підприємству формувати більш ефективні стратегії взаємодії [11].

Функціональні можливості CRM-систем є досить широкими і включають управління контактами, автоматизацію продажів, планування взаємодії, аналіз ефективності роботи з клієнтами, а також інтеграцію з іншими інформаційними системами підприємства (табл.1.2).

Сучасні CRM-системи також підтримують інтеграцію з цифровими каналами комунікації, такими як електронна пошта, соціальні мережі, месенджери та веб-сайти. Це дозволяє підприємствам забезпечити безперервність взаємодії з клієнтами та формувати єдиний клієнтський досвід.

Таблиця 1.2 – Характеристика функціональних можливостей CRM-систем

Функціональні можливості	Зміст функції	Результат використання
Управління контактами	Збір та зберігання інформації	Єдина база клієнтів
Управління продажами	Контроль угод, воронка продажів	Зростання конверсії
Аналітика	Обробка даних, звітність	Обробка даних, звітність
Автоматизація	Оптимізація процесів	Економія часу
Комунікації	Взаємодія з клієнтами	Покращення сервісу

Джерело: складено автором за [5.6, 18]

Одним із важливих інструментів управління клієнтськими відносинами є програми лояльності, які спрямовані на стимулювання повторних покупок та формування довгострокових відносин із клієнтами. Їх основна мета полягає у підвищенні рівня задоволеності клієнтів і створенні додаткової цінності для них [16; 19].

Програми лояльності можуть мати різні форми, серед яких найбільш поширеними є бонусні системи, дисконтні програми, кешбек-системи та партнерські програми (табл. 1.3). Вибір конкретного виду програми залежить від специфіки діяльності підприємства та характеристик його клієнтської бази.

Таблиця 1.3 - Види програм лояльності

Види програми	Характеристика програм	Переваги програм
Бонусна	Нарахування балів за покупки	Стимулює повторні покупки
Дисконтна	Знижки для клієнтів	Підвищує лояльність
Кешбек	Повернення частини коштів	Мотивує до витрат
Партнерська	Співпраця з іншими компаніями	Розширює аудиторію

Джерело: складено автором за [5.6, 18]

Ефективність програм лояльності значною мірою залежить від рівня їх персоналізації. Сучасні підприємства активно використовують дані CRM-систем для адаптації програм лояльності до потреб конкретних клієнтів [2; 16].

У сучасних умовах важливу роль у управлінні клієнтськими відносинами відіграють інструменти цифрового маркетингу. Вони дозволяють підприємствам здійснювати комунікацію з клієнтами в режимі реального часу та формувати персоналізовані пропозиції [5; 6].

До основних інструментів цифрового маркетингу належать email-маркетинг, контент-маркетинг, соціальні мережі, таргетована реклама та автоматизовані маркетингові платформи. Їх використання дозволяє значно підвищити ефективність взаємодії з клієнтами [2; 6].

Важливою тенденцією є використання маркетингової автоматизації, яка дозволяє автоматизувати процеси комунікації з клієнтами на основі їх поведінки. Це сприяє підвищенню ефективності маркетингових кампаній та зниженню витрат.

Сучасні підходи до управління клієнтськими відносинами передбачають орієнтацію не лише на продажі, а й на формування позитивного клієнтського досвіду. Управління клієнтським досвідом охоплює всі точки контакту клієнта з підприємством і спрямоване на створення позитивного враження від взаємодії [5; 6; 11]. У цьому контексті особливого значення набуває омніканальний підхід, який забезпечує інтеграцію всіх каналів комунікації та створює єдиний клієнтський досвід.

Впровадження CRM-систем дозволяє підприємству ефективно управляти взаємодією з клієнтами, контролювати виконання проєктів та підвищувати якість обслуговування. Використання програм лояльності та аналітичних інструментів сприяє зміцненню клієнтських відносин та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [2; 5].

Попри значні переваги, впровадження сучасних інструментів управління клієнтськими відносинами супроводжується низкою бар'єрів. До них належать: висока вартість впровадження технологій, недостатня кваліфікація персоналу, опір змінам в організації, складність інтеграції різних систем, проблеми з якістю вихідних даних.

Додатково до вже описаних інструментів слід зазначити, що сучасні підприємства активно використовують омніканальні CRM-екосистеми. Їх особливість полягає у тому, що вони об'єднують всі канали комунікації з клієнтом в одну безперервну систему, де історія взаємодії не втрачається незалежно від каналу зв'язку [6].

Також активно розвиваються інструменти штучного інтелекту в CRM-системах. Вони використовуються для автоматичного розподілу лідів між менеджерами, прогнозування ймовірності покупки та формування персоналізованих рекомендацій [6].

Окрему роль відіграють чат-боти та віртуальні асистенти, які забезпечують миттєву комунікацію з клієнтами 24/7. Вони дозволяють знизити навантаження на персонал та підвищити швидкість обслуговування.

Отже, сучасні інструменти управління клієнтськими відносинами є невід'ємною складовою ефективної діяльності підприємства. Їх комплексне використання дозволяє забезпечити високий рівень взаємодії з клієнтами, підвищити їх лояльність та досягти стратегічних цілей підприємства [2; 5; 6].

Сучасні CRM-системи не функціонують ізольовано, а інтегруються з іншими інформаційними системами підприємства, такими як ERP-системи, фінансові платформи та системи управління проєктами [4].

Інтеграція дозволяє створити єдину цифрову екосистему підприємства, в якій усі дані про клієнта, продажі та фінанси взаємопов'язані. Це забезпечує більш точну аналітику та підвищує швидкість прийняття управлінських рішень. Останніми роками значного розвитку набули CRM-системи, що використовують технології штучного інтелекту. Вони дозволяють автоматично аналізувати великі обсяги даних та формувати рекомендації щодо взаємодії з клієнтами.

Штучний інтелект використовується для прогнозування поведінки клієнтів, автоматичного створення персоналізованих пропозицій, а також для визначення найбільш ефективних каналів комунікації [6; 11]. Це дозволяє підприємствам переходити від реактивного до проактивного управління

клієнтськими відносинами. Впровадження сучасних інструментів управління клієнтськими відносинами має прямий економічний ефект для підприємства. Зокрема, зменшуються витрати на залучення нових клієнтів, підвищується рівень повторних продажів та зростає середній чек.

Дослідження показують, що підприємства, які ефективно використовують CRM-системи, можуть збільшити прибутковість клієнтської бази на 20–30% за рахунок оптимізації взаємодії та персоналізації пропозицій. У сучасних умовах розвитку ринку комерційної нерухомості ефективно управління клієнтськими відносинами є одним із ключових чинників забезпечення стабільності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Для бізнес-організацій, що спеціалізуються на здачі приміщень в оренду, особливого значення набуває не лише залучення нових орендарів, а й утримання існуючих клієнтів шляхом формування довгострокових партнерських відносин. Саме тому впровадження сучасних інструментів управління клієнтськими відносинами, зокрема програм лояльності, є важливим напрямом розвитку підприємства.

Програма лояльності являє собою комплекс маркетингових, фінансових та організаційних заходів, спрямованих на стимулювання повторного користування послугами підприємства, підвищення рівня задоволеності клієнтів та зміцнення їх прихильності до компанії. Для підприємств, що здійснюють здачу приміщень в оренду, програми лояльності можуть виступати дієвим інструментом утримання орендарів, зменшення рівня плинності клієнтів та підвищення стабільності доходів [11].

Особливість ринку оренди комерційної нерухомості полягає в тому, що орендарі часто орієнтуються не лише на вартість приміщення, а й на якість обслуговування, гнучкість умов співпраці, додаткові послуги та комфортність взаємодії з орендодавцем. Саме тому сучасні програми лояльності в цій сфері мають бути комплексними та враховувати специфіку потреб клієнтів [2; 5].

До основних видів програм лояльності для підприємств, що здають приміщення в оренду, належать: дисконтні програми, бонусні програми, партнерські програми, персоналізовані програми лояльності, реферальні програми.

Програми лояльності можуть включати надання постійним орендарям знижок на орендну плату за умови довгострокового співробітництва, своєчасної оплати або розширення орендованих площ. Такий підхід стимулює клієнтів продовжувати договори оренди та знижує ризик переходу до конкурентів [2; 5]. Програми лояльності можуть включати накопичення бонусів за тривалість оренди, своєчасність платежів або залучення нових клієнтів. Накопичені бонуси можуть використовуватися для отримання знижок, безкоштовних додаткових послуг (паркінг, реклама, технічне обслуговування) або покращення умов оренди [16]. Програми лояльності також можуть включати співпрацю з іншими компаніями (банками, клінінговими сервісами, охоронними структурами, логістичними компаніями), що дозволяє орендарям отримувати додаткові переваги у вигляді спеціальних умов обслуговування. Формуються на основі аналізу клієнтської бази та передбачають індивідуальні пропозиції для окремих сегментів клієнтів. Наприклад, для великих корпоративних клієнтів можуть пропонуватися особливі умови договорів, пріоритетне технічне обслуговування або персональний менеджер. Спрямовані на стимулювання існуючих орендарів та залучення нових клієнтів через систему винагород або знижок.

Впровадження програм лояльності для підприємств, що здають приміщення в оренду, має низку стратегічних переваг [2; 6; 16]. По-перше, вони сприяють підвищенню рівня утримання клієнтів. Оскільки зміна орендодавця часто супроводжується додатковими витратами для бізнесу, наявність додаткових переваг робить співпрацю більш вигідною для клієнта. По-друге, програми лояльності забезпечують стабільність фінансових надходжень підприємства завдяки довгостроковим договорам оренди [2; 5; 6]. По-третє, вони дозволяють формувати позитивну репутацію підприємства на ринку та

підвищують його конкурентоспроможність [2; 6; 17]. По-четверте, використання CRM-систем у поєднанні з програмами лояльності дозволяє автоматизувати процеси управління клієнтськими відносинами, персоналізувати пропозиції та здійснювати аналітику ефективності програм [5; 6].

Особливу роль у реалізації програм лояльності відіграють сучасні CRM-системи, які дозволяють: вести облік клієнтів; відстежувати історію договорів; контролювати своєчасність платежів; формувати персоналізовані пропозиції; аналізувати рівень задоволеності клієнтів; прогнозувати ризики відтоку орендарів.

Економічний ефект від впровадження програм лояльності може проявлятися у: зниженні витрат на залучення нових клієнтів; зменшенні рівня наповненості приміщень; збільшенні строків оренди; підвищенні середнього доходу від одного клієнта; покращенні прогнозованості фінансових результатів.

Таким чином, програми лояльності виступають важливим сучасним інструментом управління клієнтськими відносинами для підприємств, що працюють у сфері оренди нерухомості [2; 6; 16]. Їх впровадження дозволяє не лише зміцнити клієнтську базу підприємства, а й створити стійкі конкурентні переваги [2; 6], підвищити прибутковість та забезпечити довгостроковий розвиток бізнес-організації [5; 6].

У сучасному конкурентному середовищі ефективне використання програм лояльності у поєднанні з CRM-технологіями, цифровими каналами комунікації та аналітичними інструментами є необхідною умовою успішного функціонування підприємств, що здійснюють здачу приміщень в оренду. Саме комплексний підхід до управління клієнтськими відносинами забезпечує стабільність клієнтської бази, підвищення якості обслуговування та максимізацію економічної ефективності діяльності підприємства [2; 5; 6].

У сучасних умовах розвитку ринку комерційної нерухомості підприємства, що здійснюють здачу приміщень в оренду, дедалі більше орієнтуються на впровадження клієнтоорієнтованих моделей управління, у

межах яких особливого значення набувають сучасні інструменти управління клієнтськими відносинами та програми лояльності. Це пов'язано з тим, що ефективне утримання існуючих орендарів є економічно вигіднішим, ніж постійне залучення нових клієнтів, оскільки дозволяє знизити витрати на маркетинг, мінімізувати ризики простою приміщень та забезпечити стабільність фінансових надходжень підприємства. У таких умовах клієнтська база виступає не лише джерелом доходів, а й стратегічним активом компанії, який визначає її довгострокову конкурентоспроможність [2; 6; 16].

Програми лояльності для підприємств, що здають нерухомість в оренду, є комплексом організаційних, фінансових та маркетингових заходів, спрямованих на формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами [2; 5]. Їх головною метою є підвищення рівня задоволеності орендарів, стимулювання пролонгації договорів, збільшення середнього строку співпраці та створення додаткової цінності для клієнта. У сфері оренди нерухомості програми лояльності мають особливу специфіку, оскільки орендарі оцінюють не лише рівень орендної плати, а й якість сервісу, гнучкість умов договору, технічний стан приміщень, швидкість реагування на запити та загальний комфорт співпраці.

Одним із найбільш поширених видів програм лояльності є дисконтні програми, які передбачають надання знижок постійним клієнтам за тривалу співпрацю, своєчасне внесення платежів або оренду великих площ. Такий підхід дозволяє стимулювати клієнтів до довгострокового користування приміщеннями та знижує ризик переходу до конкурентів. Ефективними також є бонусні програми, що базуються на накопиченні певних переваг або бонусів за строк оренди, своєчасність платежів чи рекомендацію нових клієнтів. Отримані бонуси можуть використовуватися для часткового зниження вартості оренди, отримання додаткових послуг або покращення умов співпраці [16; 19].

Важливим сучасним напрямом є впровадження партнерських програм лояльності, які дозволяють орендарям отримувати додаткові переваги через

співпрацю орендодавця з іншими компаніями, такими як банки, клінінгові служби, логістичні оператори, страхові компанії або постачальники інтернет-послуг. Це створює для клієнтів комплексну систему додаткових вигод і підвищує загальну цінність співпраці. Не менш важливими є персоналізовані програми лояльності, що формуються на основі сегментації клієнтської бази та передбачають індивідуальний підхід до різних категорій орендарів. Наприклад, великим корпоративним клієнтам можуть пропонуватися спеціальні тарифні умови, персональні менеджери, гнучкі умови договорів або пріоритетне технічне обслуговування.

У сучасних умовах реалізація ефективних програм лояльності неможлива без використання CRM-системи, яка є ключовим інструментом управління клієнтськими відносинами. CRM-системи забезпечують централізоване зберігання інформації про клієнтів, автоматизацію процесів комунікації, контроль строків договорів, моніторинг платежів, аналіз історії взаємодії та формування персоналізованих пропозицій [1; 2]. Завдяки використанню CRM підприємство може не лише підтримувати високу якість сервісу, а й своєчасно реагувати на зміни в поведінці клієнтів, прогнозувати ризики відтоку орендарів та розробляти індивідуальні стратегії утримання клієнтів.

Особливого значення набуває цифровізація процесів взаємодії з орендарями [4]. Використання електронного документообігу, онлайн-платежів, мобільних додатків, чат-ботів та автоматизованих сервісних платформ значно підвищує зручність для клієнтів і скорочує адміністративні витрати підприємства. Омніканальний підхід до комунікації забезпечує безперервність взаємодії з клієнтами через різні канали зв'язку, що позитивно впливає на рівень задоволеності та лояльності орендарів [2].

Для підприємств, що працюють у сфері управління комерційною нерухомістю, програми лояльності також виконують важливу функцію стабілізації бізнесу [1]. Довгострокові клієнти забезпечують прогнозованість фінансових потоків, знижують рівень вакантності площ та сприяють

формуванню позитивної ділової репутації компанії. Крім того, лояльні орендарі частіше рекомендують компанію іншим потенційним клієнтам, що створює додатковий канал залучення нових орендарів без значних маркетингових витрат [1;2].

Економічна ефективність впровадження програм лояльності проявляється у збільшенні строку оренди, підвищенні середнього доходу від одного клієнта, скороченні витрат на пошук нових орендарів, підвищенні рівня заповненості приміщень та зростанні прибутковості підприємства загалом [1]. Саме тому сучасні бізнес-організації, що здають приміщення в оренду, дедалі частіше впроваджують багаторівневі системи лояльності, які поєднують фінансові стимули, високий рівень сервісу, цифрові технології та персоналізацію взаємодії.

Таким чином, сучасні інструменти управління клієнтськими відносинами та програми лояльності є невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємств сфери оренди нерухомості. Їх комплексне впровадження дозволяє не лише зміцнити клієнтську базу, а й забезпечити довгострокову стабільність бізнесу, підвищити конкурентоспроможність підприємства, оптимізувати бізнес-процеси та створити стійкі переваги на ринку. Саме орієнтація на клієнта, цифровізація сервісу та побудова довгострокових партнерських відносин стають основою успішного функціонування сучасних бізнес-організацій у сфері комерційної оренди.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ БАЗИ ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Група управління проектами» та його клієнтської бази

ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» - це товариство з обмеженою відповідальністю, що здійснює господарську діяльність у сфері управління та експлуатації нерухомого майна. Підприємство зареєстроване 22 листопада 2001 року та функціонує відповідно до чинного законодавства України. Юридична адреса підприємства: 01032, Україна, м. Київ, вул. Симона Петлюри, будинок 13/135, офіс 21. [12; 13].

Основним видом економічної діяльності підприємства є КВЕД 68.20, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Діяльність підприємства спрямована на управління об'єктами нерухомості, їх утримання, здавання в оренду та забезпечення ефективного використання майнових ресурсів. У сучасних умовах ринку ефективне управління нерухомістю передбачає не лише експлуатацію майна, а й налагодження ефективної взаємодії з клієнтами, орендарями та партнерами підприємства. Особливого значення для підприємств, що працюють у сфері нерухомості, набуває ефективне управління клієнтською базою. Саме формування стабільних взаємовідносин з клієнтами, підтримка довгострокової співпраці та забезпечення якісного обслуговування сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, розширенню ринку послуг та зміцненню його ділової репутації.

ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» здійснює діяльність у сфері управління та експлуатації комерційної нерухомості. Основними клієнтами підприємства є представники малого та середнього бізнесу, які орендують офісні, торговельні та складські приміщення для здійснення підприємницької діяльності.

Основною метою діяльності ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» є отримання прибутку шляхом надання якісних консалтингових та управлінських послуг у сфері реалізації бізнес-проектів. До ключових цілей підприємства належать: розширення клієнтської бази; підвищення якості наданих послуг; збільшення обсягів реалізації; зміцнення позицій на ринку консалтингових послуг; впровадження сучасних інформаційних технологій у процес управління проектами.

Стратегія підприємства має ознаки стратегії зростання, що передбачає поступове розширення діяльності, залучення нових клієнтів та розвиток нових напрямів послуг. До основних планових документів підприємства належать: стратегічний план розвитку; бізнес-плани; фінансовий план (бюджет); плани маркетингової діяльності; оперативні плани виконання проектів.

Організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною, що поєднує чітку вертикаль підпорядкування з розподілом функціональних обов'язків. Основними характеристиками структури є централізоване прийняття управлінських рішень та чіткий розподіл обов'язків між підрозділами. Обрана структура відповідає стратегії зростання, оскільки забезпечує контроль, керованість та можливість масштабування діяльності підприємства.

Закупівельна діяльність ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» орієнтована на забезпечення безперебійного функціонування підприємства та своєчасне виконання проектів. Основні ресурси підприємства включають

комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, офісне обладнання, канцелярські товари, а також послуги сторонніх підрядників.

Управління закупівлею здійснюється за принципом мінімізації запасів, тобто ресурси закупаються за потребою, що дозволяє знизити витрати на зберігання та підвищити оборотність активів. Відповідальність за контроль наявності ресурсів покладена на керівників відділів, що забезпечує чіткий розподіл функцій та ефективний облік матеріальних ресурсів.

Персонал є основним ресурсом підприємства, оскільки його кваліфікація безпосередньо впливає на якість послуг та ефективність реалізації проєктів. Протягом останніх трьох років чисельність працівників зросла з 12 до 18 осіб, що відповідає розширенню бізнес-процесів і збільшенню кількості клієнтів (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 - Структура та чисельність персоналу

Рік	Кількість працівників	Керівництво	Менеджери проєктів	ІТ-спеціалісти	Маркетинг	Адміністрація
2022	12	1	4	3	2	2
2023	15	1	6	4	2	2
2024	18	1	7	5	3	2

Джерело: складено автором за даними компанії [10]

Фінансові результати підприємства за останні три роки демонструють значну динаміку доходів і прибутку, що свідчить про активний розвиток та зміни в структурі діяльності (табл.2.2) [12; 13].

Таблиця 2.2 - Основні фінансові показники за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Дохід, грн	551 600	1 742 600	6 752 400
Зростання доходу до попереднього року, %	—	+215,92	+287,49
Чистий прибуток, грн	2 000	-383 000	418 500
Рентабельність, %	0,36	-21,98	6,2
Активи, грн	188 500	426 400	299 900
Зобов'язання, грн	84 000	794 900	249 900
Кількість працівників, осіб	15	18	18

Джерело: складено автором за даними компанії [10]

У сучасних умовах розвитку ринку нерухомості управління об'єктами комерційної нерухомості передбачає комплекс заходів, що включає організацію оренди приміщень, технічне обслуговування будівель, взаємодію з орендарями та контроль за використанням майна. Ефективна організація таких процесів дозволяє забезпечити стабільність доходів підприємства та підтримувати конкурентні позиції на ринку.

Підприємство здійснює управління об'єктами комерційної нерухомості, які використовуються для розміщення офісних, торговельних та допоміжних приміщень. Основною формою використання цих об'єктів є передача їх в оренду суб'єктам господарювання, що забезпечує стабільний грошовий потік та формування довгострокових партнерських відносин з клієнтами. Для оцінки діяльності підприємства доцільно розглянути основні показники його функціонування (табл. 2.3). [12; 13]

Таблиця 2.3 - Основні показники діяльності підприємства

Показники	Значення
Загальна площа нерухомості	3200 м ²
Кількість орендарів	26
Рівень заповненості приміщень	87 %
Середня орендна ставка	180 грн/м ²
Орієнтовний річний дохід від оренди	5,8 млн грн
Середня площа приміщення	123 м ²

Джерело: складено автором за даними компанії [10]

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від організації системи управління, чіткого розподілу функцій між працівниками та координації їх роботи. На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління, яка поєднує централізоване прийняття управлінських рішень керівництвом із функціональною спеціалізацією підрозділів (табл. 2.4). Керівництво підприємством здійснює директор, який відповідає за стратегічне планування діяльності, організацію управлінських процесів, взаємодію з партнерами та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Таблиця 2.4 - Характеристика структурних підрозділів компанії

Структурний підрозділ	Основні функції підрозділу
Директор	Загальне керівництво діяльністю підприємства, стратегічне планування
Відділ роботи з клієнтами	Пошук орендарів, укладання договорів оренди, підтримка взаємовідносин з клієнтами
Бухгалтерія	Фінансовий облік, контроль надходження орендних платежів
Технічний відділ	Контроль технічного стану приміщень, організація ремонтних робіт
Адміністративний відділ	Документообіг, організаційне забезпечення діяльності

Джерело: складено автором за даними компанії [10]

Для реалізації основних функцій управління на підприємстві сформовано кілька структурних підрозділів, кожен з яких виконує визначене коло завдань. Застосування такої структури управління дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами підприємства, своєчасне вирішення організаційних питань та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Діяльність підприємства спрямована на управління об'єктами комерційної нерухомості та отримання доходу від їх експлуатації. Основною формою використання нерухомого майна є передача приміщень в оренду суб'єктам господарювання. До основних напрямів діяльності підприємства належать: здавання комерційних приміщень в оренду, управління об'єктами нерухомості, технічне обслуговування будівель, організація взаємодії з орендарями, контроль використання приміщень та виконання умов договорів.

У структурі доходів підприємства домінує орендна діяльність, що є основним джерелом формування фінансових результатів (табл. 2.5). Клієнтська база підприємства формується з юридичних та фізичних осіб, які орендують приміщення для здійснення господарської діяльності. Станом на 2025 рік підприємство співпрацює з 26 орендарями, що представляють різні сфери бізнесу. [12; 13]

Таблиця 2.5 - Структура доходів компанії

Джерела доходу	Частка доходу, %
1. Оренда офісних приміщень	62 %
2. Оренда торговельних площ	23 %
3. Оренда складських приміщень	9 %
4. Інші послуги	6 %

Джерело: складено автором за даними компанії [10]

Формування стабільної клієнтської бази є важливим фактором забезпечення фінансової стабільності підприємства, оскільки довгострокові договори оренди забезпечують регулярні грошові надходження. Клієнтська база підприємства є одним із ключових елементів його діяльності, оскільки саме від кількості та стабільності клієнтів залежить рівень доходів підприємства та ефективність використання наявних ресурсів. Для підприємств, що працюють у сфері управління нерухомістю, формування стабільної клієнтської бази має особливо важливе значення, адже саме орендарі забезпечують регулярні фінансові надходження.

Клієнтами підприємства є юридичні та фізичні особи, які орендують приміщення для здійснення своєї господарської діяльності. Основну частину клієнтів становлять представники малого та середнього бізнесу, які використовують приміщення для розміщення офісів, торговельних точок, сервісних центрів та інших об'єктів комерційного призначення.

Важливою особливістю клієнтської бази підприємства є її відносна стабільність. Значна частина клієнтів співпрацює з підприємством протягом тривалого часу, що свідчить про задовільний рівень обслуговування та відповідність умов оренди потребам орендарів. Довгострокові партнерські відносини між підприємством та клієнтами сприяють зменшенню ризиків, пов'язаних із пошуком нових орендарів, та забезпечують прогнозованість фінансових надходжень. Крім того, підприємство постійно працює над розширенням своєї клієнтської бази шляхом пошуку нових орендарів, аналізу ринку нерухомості та підвищення якості послуг.

Такий підхід дозволяє підтримувати високий рівень наповненості приміщень та забезпечувати ефективне використання наявних площ. Важливим фактором формування клієнтської бази є також місце розташування об'єктів нерухомості, що знаходяться в управлінні підприємства. Зручна транспортна доступність, наявність інфраструктури та відповідність приміщень сучасним вимогам бізнесу сприяють підвищенню їх привабливості для потенційних орендарів. Таким чином, клієнтська база підприємства є важливим стратегічним ресурсом, що забезпечує стабільність його діяльності та створює передумови для подальшого розвитку.

Ефективне використання нерухомого майна є одним із основних завдань підприємств, що здійснюють діяльність у сфері управління комерційною нерухомістю. Рациональне використання наявних площ дозволяє підвищити рівень доходів підприємства та забезпечити оптимальне використання його ресурсів. Підприємство здійснює управління об'єктами нерухомості, які використовуються переважно для розміщення офісних, торговельних та допоміжних приміщень. Основною формою використання цих об'єктів є їх передача в оренду суб'єктам господарювання, що забезпечує стабільні фінансові надходження.

Одним із важливих показників ефективності використання нерухомості є рівень заповненості приміщень. Високий рівень заповненості свідчить про ефективну діяльність підприємства у сфері управління об'єктами нерухомості, правильну цінову політику та наявність попиту на орендовані приміщення. Крім того, ефективність використання нерухомості значною мірою залежить від технічного стану будівель та приміщень. Підприємство здійснює регулярний контроль технічного стану об'єктів, організовує проведення ремонтних робіт та забезпечує належні умови для функціонування орендарів.

Важливим фактором підвищення ефективності використання нерухомого майна є також гнучкість умов оренди. Надання клієнтам можливості вибору приміщень різної площі та призначення дозволяє підприємству залучати ширше

коло орендарів та підвищувати рівень заповненості приміщень. Отже, ефективне управління нерухомістю сприяє підвищенню економічних результатів діяльності підприємства та забезпечує стабільність його функціонування.

Робота з клієнтами ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» спрямована на забезпечення стабільного рівня наповненості приміщень, підтримання довгострокових партнерських відносин з орендарями та підвищення якості обслуговування. Характеристика основних клієнтів представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика клієнтів компанії та їх потреби

Типи клієнтів	Основні потреби клієнта	Частота звернень	Особливості комунікації з клієнтом
Малий бізнес	Невеликі офісні або торговельні приміщення	Постійні	Швидка реакція, персоналізовані пропозиції
Середній бізнес	Офіси середньої площі	Регулярні	Обговорення умов оренди, гнучкі платежі
Фізичні особи/ІП	Короткострокова оренда приміщень	Разові/сезонні	Консультації, індивідуальний підхід
Крупні компанії	Великі площі, довгострокова оренда	Постійні	Документальний супровід, зустрічі

Джерело: складено автором за даними компанії [10]

Було також досліджено організацію роботи підприємства з клієнтами та основні етапи взаємодії з потенційними орендарями. Основними завданнями у сфері роботи з клієнтами є пошук нових орендарів, проведення переговорів, укладання договорів оренди, а також подальший супровід клієнтів у процесі користування приміщеннями.

Процес взаємодії з клієнтами на підприємстві складається з кількох етапів. На першому етапі здійснюється пошук потенційних орендарів. Для цього використовуються різні джерела інформації, зокрема інтернет-ресурси, спеціалізовані платформи з оренди нерухомості, а також рекомендації

існуючих клієнтів. Важливу роль відіграє також безпосереднє звернення потенційних клієнтів до підприємства з метою отримання інформації щодо наявних приміщень.

Другим етапом є проведення консультацій з потенційними клієнтами. На цьому етапі менеджери підприємства надають інформацію про наявні об'єкти нерухомості, умови оренди, площу приміщень, їх функціональне призначення та інші важливі характеристики. Також обговорюються індивідуальні потреби клієнтів, що дозволяє підібрати найбільш відповідний варіант приміщення.

Наступним етапом є проведення переговорів щодо умов оренди. У процесі переговорів визначаються основні умови співпраці, зокрема розмір орендної плати, строк дії договору, порядок здійснення платежів та інші умови користування приміщеннями. Після узгодження всіх умов між сторонами укладається договір оренди.

Важливою складовою роботи підприємства є подальший супровід клієнтів. Менеджери підтримують постійний зв'язок з орендарями, контролюють виконання умов договору та оперативно реагують на звернення клієнтів. Такий підхід дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів та сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин.

Отже, сильними сторонами компанії є: наявність стабільного портфелю орендованих приміщень у різних місцях, гнучка система оренди та індивідуальний підхід до клієнтів, висока оперативність обслуговування та професійний рівень співробітників, фінансова стабільність у 2025 році та позитивна динаміка доходу.

У сучасних умовах розвитку ринку нерухомості ефективне управління клієнтською базою є одним із ключових факторів забезпечення стабільної діяльності підприємства. Для компаній, що здійснюють управління комерційною нерухомістю, клієнтська база відіграє важливу роль у формуванні доходів, оскільки саме клієнти-орендарі забезпечують постійний фінансовий потік.

2.2. Розроблення заходів з удосконалення управління клієнтською базою ТОВ «Група управління проектами»

ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» здійснює управління комерційною нерухомістю та формує стабільну клієнтську базу, яка є одним із стратегічних ресурсів підприємства. Основна мета системи управління клієнтською базою — оптимізація процесу залучення та утримання клієнтів, забезпечення високого рівня наповненості приміщень та прогнозованих доходів від оренди.

Компанія працює на ринку України, але має потенціал для розширення діяльності: залучення іноземних клієнтів для оренди комерційних приміщень в Україні; співпраця з міжнародними інвесторами у сфері нерухомості; розвиток онлайн-платформи для пошуку та бронювання приміщень; масштабування портфелю орендованих об'єктів у різних містах України. Цільовий ринок компанії включає юридичних та фізичних осіб, які потребують оренди приміщень для комерційних або адміністративних цілей (табл.2.7).

Система управління клієнтською базою на підприємстві включає наступні компоненти:

1. Ведення бази клієнтів: інформація про юридичних та фізичних осіб, які орендують приміщення; контактні дані; умови договорів; історія взаємодії з підприємством.
2. Моніторинг та аналіз ефективності: облік кількості укладених договорів, рівня наповненості приміщень, орендних платежів.
3. Сегментація клієнтів: поділ на категорії за розміром бізнесу, частотою оренди та іншими характеристиками для персоналізованого підходу.
4. Комунікаційні процеси: регулярний контакт з клієнтами через електронну пошту, телефонні дзвінки та особисті зустрічі для забезпечення високого рівня обслуговування.

Таблиця 2.7 – Характеристика основних сегментів цільового ринку

Сегмент	Параметри	Позитивні чинники	Позитивні чинники	Рекомендації для бізнесу
Малі та середні підприємства	Офіси 20–100 м ² , розташування у містах	Зростання попиту на офісні приміщення, розвиток малого бізнесу	Зростання попиту на офісні приміщення, розвиток малого бізнесу	Впровадження гнучких умов оренди, бонуси для постійних клієнтів
Великі компанії	Офіси та склади 100–500 м ²	Можливість довгострокових контрактів, стабільний попит	Можливість довгострокових контрактів, стабільний попит	Пропозиції пакетів послуг, спеціальні умови для великих орендарів
Стартапи та ІТ-компанії	Коворкінги, невеликі офіси	Потреба у гнучких умовах оренди	Потреба у гнучких умовах оренди	Запровадження короткострокових договорів, система лояльності
Державні та освітні установи	Офіси, навчальні та адміністративні приміщення	Можливість довгострокових договорів, регулярне фінансування	Можливість довгострокових договорів, регулярне фінансування	Співпраця через тендерні платформи, підготовка документів заздалегідь

Джерело: складено автором за даними компанії [10]

ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» застосовує базові ІТ-інструменти для автоматизації обліку та контролю клієнтів:

1. Excel або Google Sheets для ведення бази клієнтів та обліку платежів.
2. Електронна пошта та CRM-системи для комунікацій з клієнтами.
3. Планування зустрічей і контроль виконання договорів через Google Calendar та внутрішні системи.

Використання ІТ дозволяє підвищити швидкість обробки запитів, уникати дублювання інформації та зменшувати ймовірність помилок у документах.

Система управління клієнтською базою підприємства включає комплекс організаційних, інформаційних та управлінських процесів, спрямованих на залучення нових клієнтів, підтримку взаємовідносин з існуючими клієнтами та підвищення ефективності співпраці з ними. Основними завданнями управління клієнтською базою підприємства є: залучення нових клієнтів; підтримання довгострокових партнерських відносин; підвищення рівня задоволеності клієнтів; забезпечення стабільного рівня доходів підприємства; формування позитивного іміджу компанії.

На основі проведеного аналізу встановлено, що близько 18 клієнтів забезпечують близько 80 % доходу підприємства (табл.2.8). Це підтверджує ефективність використання принципу Парето для аналізу клієнтської бази.

Таблиця 2.8 - Розподіл доходів по клієнтах за принципом Парето

Сегмент клієнтів	Кількість клієнтів	Частка доходу	Кумулятивна частка доходу	Примітка
Середній бізнес	8	40%	40%	Найбільш прибуткові клієнти
Крупні компанії	4	25%	65%	Разом з попереднім сегментом формують більшість доходу
Малий бізнес	12	30%	95%	Менш впливові, але значущі
Фізичні особи	2	5%	100%	Мінімальний внесок у доходи

Джерело: складено автором за даними компанії [10]

У діяльності ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» значну роль у роботі з клієнтами відіграють менеджери з продажу та менеджери з роботи з клієнтами. Вони здійснюють пошук нових клієнтів, проводять переговори щодо умов оренди, супроводжують процес укладання договорів та підтримують комунікацію з клієнтами протягом усього періоду співпраці.

Одним із важливих елементів управління клієнтською базою є процес залучення нових клієнтів. Для цього підприємство використовує різні канали

комунікації, зокрема: розміщення інформації про об'єкти нерухомості на спеціалізованих інтернет-платформах; співпрацю з агентствами нерухомості; використання рекомендацій існуючих клієнтів; прямі переговори з потенційними орендарями.

Після залучення нового клієнта підприємство переходить до етапу укладання договору оренди. На цьому етапі визначаються основні умови співпраці, зокрема: площа приміщення; термін оренди; розмір орендної плати; умови користування приміщенням; відповідальність сторін.

Важливим елементом управління клієнтською базою є процес супроводу клієнтів. У межах цього процесу менеджери підприємства здійснюють регулярну комунікацію з клієнтами, вирішують організаційні питання, пов'язані з використанням приміщень, а також контролюють виконання умов договорів. Крім того, підприємство здійснює аналіз ефективності взаємодії з клієнтами, який включає оцінку обсягів доходів від кожного клієнта, тривалості співпраці та рівня задоволеності клієнтів послугами підприємства.

Одним із важливих показників ефективності управління клієнтською базою є рівень заповненості приміщень. Високий рівень заповненості свідчить про ефективну роботу менеджерів з продажу та правильну маркетингову стратегію підприємства. Клієнтська база ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» формується переважно за рахунок підприємств малого та середнього бізнесу, які орендують офісні або комерційні приміщення. Такі клієнти забезпечують стабільний рівень доходів підприємства та формують основу його діяльності.

Для підвищення ефективності управління клієнтською базою підприємство використовує різні методи аналізу, зокрема: аналіз структури клієнтської бази; аналіз доходів від клієнтів; аналіз рівня задоволеності клієнтів; аналіз конкурентного середовища.

В умовах сучасної ринкової економіки ефективне управління клієнтською базою є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства.

Для компаній, що працюють у сфері управління нерухомістю, клієнтська база є основним джерелом формування доходів, оскільки саме клієнти-орендарі забезпечують стабільний фінансовий потік підприємства.

У діяльності ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» управління клієнтською базою здійснюється через комплекс організаційних заходів, спрямованих на залучення нових клієнтів, утримання існуючих орендарів та розвиток довгострокових партнерських відносин. Значну роль у цьому процесі відіграє робота менеджерів з продажу, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами.

Одним із важливих елементів системи управління клієнтською базою є процес комунікації з клієнтами. Від ефективності комунікації залежить рівень задоволеності клієнтів та їх готовність продовжувати співпрацю з підприємством.

У ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» комунікація з клієнтами здійснюється за допомогою таких каналів: телефонні переговори; електронна пошта; особисті зустрічі; онлайн-платформи для пошуку нерухомості; месенджери. Використання різних каналів комунікації дозволяє підприємству підтримувати оперативний зв'язок з клієнтами та швидко реагувати на їхні запити.

У результаті проведеного аналізу системи управління клієнтською базою ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» було встановлено, що підприємство має сформовану систему взаємодії з клієнтами, яка забезпечує стабільне функціонування компанії на ринку управління нерухомістю. Клієнтська база підприємства складається переважно з представників малого та середнього бізнесу, які орендують комерційні приміщення для ведення підприємницької діяльності. Саме ці клієнти формують основну частину доходів підприємства та забезпечують стабільність його фінансових результатів.

Проведений аналіз показав, що система управління клієнтською базою підприємства включає основні етапи роботи з клієнтами: пошук

потенційних орендарів, проведення переговорів, укладання договорів оренди, супровід клієнтів у процесі співпраці та контроль виконання умов договорів. Важливу роль у цьому процесі відіграють менеджери з продажу та менеджери з роботи з клієнтами, які здійснюють безпосередню комунікацію з орендарями та відповідають за підтримку партнерських відносин.

Позитивним аспектом діяльності підприємства є наявність стабільної клієнтської бази та достатньо високий рівень заповненості комерційних приміщень. Це свідчить про ефективну роботу менеджерів з продажу та правильний підхід до формування взаємовідносин з клієнтами. Крім того, підприємство активно використовує різні канали комунікації з клієнтами, зокрема телефонний зв'язок, електронну пошту, особисті зустрічі та онлайн-платформи для розміщення інформації про об'єкти нерухомості. Такий підхід дозволяє забезпечувати оперативний обмін інформацією та швидко реагувати на потреби клієнтів.

Аналіз клієнтської бази підприємства показав, що значна частина доходів формується за рахунок обмеженої кількості клієнтів, що відповідає принципу Парето. Це означає, що найбільш прибутковими для підприємства є клієнти, які орендують приміщення великої площі або укладають довгострокові договори оренди. Наявність таких клієнтів є важливим фактором фінансової стабільності підприємства.

Водночас у процесі аналізу було виявлено певні недоліки в системі управління клієнтською базою, а саме: низька пізнаваність бренду на ринку оренди приміщень; відсутність системи лояльності для постійних клієнтів; обмежені маркетингові заходи та мало онлайн-просування; обмежені інструменти залучення нових орендарів.

Також компанія мало використовує сучасні цифрові інструменти для систематизації інформації про клієнтів. Відсутність єдиної CRM-системи ускладнює процес обліку клієнтів, аналізу історії співпраці з ними та контролю за роботою менеджерів. Використання таких систем дозволило б значно

підвищити ефективність управління клієнтською базою та оптимізувати роботу персоналу.

Крім того, на підприємстві недостатньо розвинена система аналітичної оцінки клієнтської бази. Зокрема, не в повній мірі використовуються сучасні методи аналізу клієнтів, такі як ABC-аналіз, сегментація клієнтів або аналіз життєвого циклу клієнта. Застосування таких методів дозволило б більш точно визначати найбільш прибуткові сегменти клієнтів та формувати ефективні стратегії роботи з ними.

На сьогодні клієнтська база ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» становить 26 активних клієнтів, що дозволяє компанії функціонувати стабільно, проте обмежує потенціал масштабування бізнесу. Попри відносно невелику поточну клієнтську базу, підприємство планує поступове розширення до 50–70 клієнтів у середньостроковій перспективі за рахунок: підвищення ефективності управління клієнтськими даними; автоматизації процесів продажів; запуску програм лояльності; оптимізації комунікацій; цифровізації сервісних процесів; покращення утримання існуючих клієнтів.

Проведений аналіз системи управління клієнтською базою ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» показав, що підприємство має достатньо ефективну систему роботи з клієнтами, яка забезпечує стабільну діяльність компанії на ринку. Разом з тим існує ряд напрямів, які потребують подальшого вдосконалення, зокрема впровадження сучасних інформаційних технологій, розширення аналітичних інструментів управління клієнтською базою та підвищення рівня клієнтоорієнтованості підприємства.

Запропонованим напрямом удосконалення системи управління клієнтською базою є підвищення рівня клієнтоорієнтованості підприємства. Зокрема, доцільно проводити регулярні опитування клієнтів щодо рівня задоволеності послугами підприємства, що дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти у взаємодії з клієнтами та покращувати якість

обслуговування. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству підвищити ефективність управління взаємовідносинами з клієнтами, зміцнити свої конкурентні позиції на ринку та забезпечити подальший розвиток підприємства.

Проведений аналіз системи управління клієнтською базою підприємства показав, що підприємство має сформовану систему взаємодії з клієнтами, яка включає пошук орендарів, проведення переговорів, укладання договорів оренди та подальший супровід клієнтів у процесі співпраці. Однак у діяльності підприємства існують певні аспекти, які потребують вдосконалення.

Для підвищення ефективності управління клієнтською базою ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» доцільно впровадити комплексну систему лояльності та організовувати регулярні заходи і конференції для орендарів. Основними цілями впровадження програми лояльності для клієнтів ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» є: підвищення утримання постійних клієнтів, залучення нових орендарів за рахунок позитивного бренду та рекомендацій, підвищення пізнаваності на ринку комерційної нерухомості.

Важливим напрямом вдосконалення управління клієнтською базою підприємства є створення програми лояльності для клієнтів (табл. 2.9). Програма лояльності спрямована на формування довгострокових партнерських відносин з клієнтами.

Таблиця 2.9 - Інструменти підвищення лояльності клієнтів

Інструменти	Очікуваний результат
Знижки для довгострокових орендарів	Підвищення стабільності співпраці
Індивідуальні умови оренди	Зростання задоволеності клієнтів
Додаткові сервісні послуги	Підвищення конкурентоспроможності
Гнучкі умови договорів	Залучення нових клієнтів

Джерело: складено автором

Впровадження системи лояльності та проведення заходів для підвищення пізнаваності дозволять ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» підвищити конкурентоспроможність, залучити нових клієнтів та

закріпити лояльність постійних орендарів. Це створює передумови для довгострокового розвитку та стабільного фінансового зростання.

Система лояльності дозволить закріпити постійних орендарів, знизивши відтік клієнтів і забезпечивши стабільний потік доходів. Бонусні програми, гнучкі умови продовження договорів та персоналізовані пропозиції підвищують лояльність і створюють позитивний імідж компанії на ринку. Регулярні заходи, конференції та промо-акції сприятимуть підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових орендарів. Підприємство зможе позиціонувати себе як надійний та сучасний партнер у сфері оренди приміщень, що стимулює рекомендації та позитивну репутацію серед потенційних клієнтів.

Календарний план реалізації заходів із впровадження системи лояльності та підвищення пізнаваності ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ», який представлений в табл. 2.10, передбачає поетапне впровадження комплексу організаційних і маркетингових заходів протягом 2026 року. Також була розроблена матриця відповідальності впровадження системи лояльності, яка в табл. 2.11.

Таблиця 2.10 - Календарний план реалізації заходів із впровадження програми лояльності ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ»

Етап	Робочі пакети	Тривалість	Терміни виконання
1	Аналіз клієнтської бази, потреб орендарів	1 тиждень	01.06.2026-07.06.2026
2	Розробка програми лояльності	2 тижні	08.06.2026-14.06.2026
2	Підготовка бонусної системи, інформаційних матеріалів і комунікаційної стратегії	3 тижні	15.06.2026-05.07.2026
3	Впровадження CRM-системи та автоматизація обліку клієнтів	4 тижні	06.07.2026-26.07.2026
4	Запуск програми лояльності та рекламної кампанії для клієнтів	6 тижнів	27.07.2026-06.08.2026
5	Оцінка результативності, аналіз ефективності та коригування програми	8 тижнів	07.08.2026-01.10.2026

Джерело: складено автором

Таблиця 2.11 - RACI-матриця відповідальності впровадження програми лояльності ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ»

Завдання	Менеджер проєктів	Директор	Маркетолог	PR-фахівець	Бухгалтер
Розробка системи лояльності	R	A	C	I	C
Підготовка промо-матеріалів	I	A	R	C	I
Організація конференції/заходу	C	A	I	R	I
Аналіз ефективності	R	A	C	C	C

Джерело: складено автором

Економічне обґрунтування впровадження системи лояльності, яке представлено в табл. 2.12 базується на тому, що ефективне управління клієнтською базою безпосередньо впливає на рівень доходів, прибутковість та конкурентоспроможність підприємства. Для компанії ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ», діяльність якої пов'язана з орендою та управлінням нерухомістю, особливо важливим є утримання постійних орендарів і формування довгострокових партнерських відносин.

Таблиця 2.12 — Розрахунок економічної ефективності впровадження програми лояльності ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ»

Показники	2025	2026 (прогноз)	Відхилення
Витрати на реалізацію програми лояльності	-	195 000	+195 000
Дохід, грн	6 752 400	8 103 000	+1 350 600
Темп зростання доходу, %	-	20,0	+20 %
Чистий прибуток, грн	418 500	735 000	+316 500
Рентабельність, %	6,2	9,1	+2,9
Середній дохід від одного клієнта, грн	259 700	261 400	+1 700

Джерело: складено автором

При прогнозованому прирості чистого прибутку +316 500 грн інвестиції у 195 000 грн можуть окупитися протягом 8–10 місяців, що підтверджує доцільність впровадження програми лояльності. Навіть з урахуванням витрат у 195 тис. грн програма залишається економічно доцільною, оскільки: приносить додатковий чистий ефект; окупається менше ніж за рік; забезпечує приріст прибутковості підприємства.

Запропонована система лояльності передбачає впровадження персоналізованих умов співпраці для постійних клієнтів, бонусних програм, спеціальних пропозицій для довгострокових орендарів, системи рекомендацій та покращення сервісного супроводу. Такі заходи спрямовані на підвищення рівня задоволеності клієнтів, зменшення кількості відмов від оренди та збільшення строку співпраці з компанією.

На основі аналізу фінансових показників підприємства за 2023–2025 роки можна зробити висновок, що компанія демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема, значне зростання доходу у 2025 році. Водночас існує резерв для подальшого збільшення прибутковості за рахунок більш ефективного управління клієнтською базою. Саме тому прогнозується, що після впровадження системи лояльності дохід підприємства може зрости приблизно на 20 %. Такий показник є реалістичним, оскільки утримання постійних клієнтів потребує менших витрат, ніж залучення нових, а задоволені орендарі частіше продовжують співпрацю та рекомендують компанію іншим.

Очікується, що дохід підприємства зросте з 6 752 400 грн до 8 103 000 грн, тобто на 1 350 600 грн. Одночасно прогнозується збільшення чистого прибутку до 735 000 грн завдяки підвищенню рівня заповненості приміщень, скороченню простоїв та зменшенню витрат на пошук нових клієнтів. Рентабельність діяльності також може зрости з 6,2 % до 9,1 %, що свідчитиме про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Крім фінансового ефекту, система лояльності позитивно вплине на імідж компанії та її конкурентні позиції на ринку. Підприємство зможе сформувати

стабільну базу постійних клієнтів, підвищити рівень довіри до бренду та забезпечити більш прогнозований рівень доходів у майбутньому.

У сучасних умовах важливим напрямом розвитку системи управління клієнтською базою є використання інформаційних технологій. Використання сучасних програмних рішень дозволяє автоматизувати процеси обліку клієнтів, зберігати інформацію про історію співпраці з клієнтами та покращувати якість обслуговування.

Використання KeerInCRM дозволить підприємству централізувати клієнтську інформацію, мінімізувати втрати потенційних клієнтів, підвищити рівень сервісу та створити умови для стабільного зростання доходів. Враховуючи стратегічну орієнтацію підприємства на розширення діяльності, збільшення кількості орендарів, підвищення впізнаваності бренду та розвиток довгострокових клієнтських відносин, впровадження сучасної CRM-системи KeerInCRM є економічно доцільним рішенням (табл. 2.9).

Таким чином, навіть за нинішньої кількості клієнтів інвестиції у KeerInCRM слід розглядати не як поточні витрати, а як стратегічне вкладення у розвиток підприємства. Для ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» це створює основу для довгострокового зростання, підвищення ринкової стійкості та формування ефективної системи управління клієнтською базою. Очікується, що в результаті впровадження CRM-системи: дохід компанії може зрости на 15–20%; рівень утримання клієнтів підвищиться; скоротяться адміністративні витрати; покращиться якість управлінських рішень; зміцниться конкурентоспроможність підприємства.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів свідчить про доцільність впровадження програми лояльності, CRM-системи та сучасних інструментів управління клієнтськими відносинами у діяльність ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ». Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень заповненості орендних приміщень із 87 % до приблизно 93 %, що забезпечить більш ефективне використання наявних ресурсів підприємства

та збільшення фінансових надходжень. Очікується, що кількість постійних клієнтів зросте з 26 до 32 орендарів, що позитивно вплине на стабільність клієнтської бази та зменшить залежність підприємства від постійного пошуку нових орендарів.

Таблиця 2.9 - Прогнозовані витрати на впровадження KeerInCRM для ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ»

Стаття витрат	Базове впровадження	Перспектива розширення	Річні витрати, грн
Ліцензія KeerIn CRM (базовий тариф)	1 акаунт / базовий пакет	Розширений пакет + додаткові користувачі	12 000
Налаштування та інтеграція CRM	Первинне впровадження	Масштабування під нові бізнес-процеси	25 000
Навчання персоналу	Базове навчання менеджерів	Додаткове навчання нових працівників	15 000
Автоматизація комунікацій (email, месенджери)	Базовий рівень	Повна автоматизація воронки	18 000
Технічна підтримка та супровід	Мінімальна	Постійна підтримка	10 000
Програма лояльності та маркетинг	Початкове впровадження	Розширення для нових сегментів клієнтів	60 000
Додаткові цифрові сервіси	Частково	Повна цифровізація	20 000
Загальні витрати			160 000

Джерело: складено автором

Важливим результатом стане також збільшення середнього строку оренди з 18 до 24 місяців, що сприятиме формуванню довгострокових партнерських відносин із клієнтами та підвищить прогнозованість доходів підприємства. За попередніми розрахунками, річний дохід від орендної діяльності може зрости з 5,8 млн грн до 6,9 млн грн, тобто приблизно на 1,1 млн грн, що є суттєвим економічним ефектом для підприємства.

Впровадження програми лояльності та автоматизація процесів управління клієнтською базою також дозволять скоротити витрати на залучення нових клієнтів орієнтовно на 20 % завдяки підвищенню рівня утримання існуючих орендарів та зростанню кількості повторних договорів. Рівень пролонгації договорів оренди може зрости з 68 % до 82 %, що свідчитиме про підвищення задоволеності клієнтів та ефективність запропонованих заходів.

Крім фінансових показників, реалізація заходів позитивно вплине на рентабельність діяльності підприємства, яка може зрости з 6,2 % до близько 9,1%. Це забезпечить зміцнення фінансового стану компанії, підвищення її конкурентоспроможності та створення умов для подальшого розвитку. Орієнтовний термін окупності витрат на впровадження програми лояльності, CRM-системи та супутніх маркетингових заходів становитиме від 8 до 12 місяців, що підтверджує економічну доцільність інвестицій.

Таким чином, запропоновані заходи з удосконалення управління клієнтською базою мають не лише організаційне та маркетингове значення, а й забезпечують відчутний економічний результат. Їх впровадження сприятиме зростанню доходів, підвищенню лояльності клієнтів, оптимізації витрат, зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню стабільного довгострокового розвитку бізнес-організації.

Оцінка економічної ефективності показала, що очікуваний приріст доходу від залучення нових клієнтів та утримання існуючих перевищує витрати на впровадження системи лояльності та організацію заходів більш ніж у 8 разів. Це свідчить про високу рентабельність і доцільність пропозиції з точки зору фінансового результату підприємства.

Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» розширити портфель орендованих приміщень, підвищити конкурентоспроможність та стабільність бізнесу, а також створити основу для подальшого розвитку на національному та міжнародному ринках. Впровадження комплексної системи лояльності та проведення заходів для

клієнтів є обґрунтованим рішенням, яке забезпечує не лише короткострокові фінансові результати, а й формує довгострокові переваги для розвитку бізнес-організації. Це створює передумови для стабільного зростання доходів, підвищення пізнаваності бренду та зміцнення взаємовигідних відносин з клієнтами.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів управління клієнтською базою бізнес-організації на прикладі ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ». Отримані результати дозволили досягти поставленої мети та вирішити визначені завдання дослідження, що знайшло відображення у наведених висновках.

У процесі дослідження встановлено, що клієнтська база є одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства, який забезпечує стабільність фінансових надходжень, формування довгострокових партнерських відносин та підвищення конкурентоспроможності організації. Для підприємства, що функціонує у сфері управління комерційною нерухомістю, клієнтська база представлена переважно орендарями, від стабільності співпраці з якими залежить рівень заповненості об'єктів та ефективність використання нерухомого майна. Доведено, що ефективне управління клієнтською базою безпосередньо впливає на економічні результати діяльності підприємства та його стратегічний розвиток.

Дослідження показало, що система управління клієнтською базою повинна ґрунтуватися на принципах клієнтоорієнтованості, системності, безперервності, адаптивності та персоналізації. Для ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» особливого значення набуває індивідуальний підхід до орендарів, оперативне реагування на їх потреби, високий рівень сервісу та підтримання довгострокових взаємовідносин. Використання зазначених принципів сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зміцненню їх лояльності та зростанню ефективності управління нерухомістю.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що сучасні методи управління клієнтською базою включають сегментацію клієнтів, використання CRM-систем, цифрових каналів комунікації, програм лояльності та аналітичних

інструментів. Визначено, що для досліджуваного підприємства найбільш доцільним є впровадження автоматизованої CRM-системи, яка дозволить централізувати дані про клієнтів, підвищити якість комунікації, автоматизувати бізнес-процеси та покращити аналітичну базу для прийняття управлінських рішень.

Дослідження дозволило встановити, що система управління клієнтською базою ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» включає стратегічні, організаційні, інформаційні, маркетингові та контрольні елементи. Водночас виявлено, що існуюча система має певні недоліки, зокрема недостатній рівень автоматизації, обмежене використання сучасних цифрових інструментів, недостатню систематизацію клієнтської інформації та відсутність комплексної CRM-платформи. Це свідчить про наявність резервів для вдосконалення клієнтського менеджменту підприємства.

У ході дослідження надано загальну характеристику ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» як підприємства, що спеціалізується на управлінні комерційною нерухомістю, організації орендних відносин та забезпеченні експлуатації об'єктів. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства, зокрема зростання доходів, розширення клієнтської бази, збільшення кількості орендарів та підвищення рівня заповненості приміщень. Разом із тим виявлено проблеми, пов'язані з оптимізацією процесів взаємодії з клієнтами та необхідністю модернізації системи управління клієнтською базою.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства показав, що ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» функціонує в умовах висококонкурентного ринку комерційної нерухомості, де значний вплив мають економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори. Встановлено, що зміни попиту на комерційні площі, розвиток цифрових технологій, рівень конкуренції та поведінка споживачів потребують від підприємства постійного вдосконалення системи

управління клієнтами, адаптації до змін ринку та використання сучасних маркетингових стратегій.

Управління клієнтською базою ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ» спрямоване на забезпечення стабільної взаємодії з клієнтами, підтримку довгострокових партнерських відносин та підвищення ефективності діяльності підприємства. Раціональне управління клієнтською базою сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його сталий розвиток на ринку нерухомості.

У результаті дослідження встановлено, що клієнтська база підприємства характеризується відносною стабільністю, високою часткою постійних орендарів та позитивною тенденцією до розширення. Водночас виявлено низку недоліків, серед яких недостатній рівень автоматизації процесів, відсутність єдиної CRM-системи, недостатня персоналізація взаємодії та обмежене використання цифрових маркетингових каналів. На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління клієнтською базою, зокрема впровадження CRM-системи, розвиток цифрових каналів комунікації, удосконалення програм утримання клієнтів та впровадження аналітичних інструментів.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність запропонованих заходів, оскільки їх реалізація сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, збільшенню кількості довгострокових договорів оренди, зростанню доходів підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку. Впровадження сучасних інструментів управління клієнтською базою дозволить оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність роботи з клієнтами та забезпечити сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління маркетингом. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент. 15-те вид. Київ : Хімджест, 2021. 720 с.
3. Ілляшенко С. М. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2020. 312 с.
4. Пономаренко В. С., Золотарьова І. О. Інформаційні системи і технології в управлінні підприємством. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 280 с.
5. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 4th ed. London : Routledge, 2022. 456 p.
6. Payne A., Frow P. Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. Cambridge : Cambridge University Press, 2019. 538 p.
7. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт <https://statzvit.ukrstat.gov.ua/>
8. CRM in Real Estate Management: Modern Approaches to Customer Database Optimization. Journal of Business Research. 2023. Vol. 58. P. 112–125.
9. Salesforce Research. State of the Connected Customer Report 2024. URL: [Salesforce AI Research](#)
10. Фінансова звітність ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22970928/
11. Фінансова звітність ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ». URL: [https://opendatabot.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=google-search-](https://opendatabot.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=google-search-brand&utm_term=opendatabot&gad_source=1&gad_campaignid=1943675167&gclid=0AAAAADHR5B1TqqMxsRIE-)
[brand&utm_term=opendatabot&gad_source=1&gad_campaignid=1943675167&gclid=0AAAAADHR5B1TqqMxsRIE-](https://opendatabot.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=google-search-brand&utm_term=opendatabot&gad_source=1&gad_campaignid=1943675167&gclid=0AAAAADHR5B1TqqMxsRIE-)

9TsKGRtKJgr0&gclid=CjwKCAjwn4vQBhBsEiwAq3hhN_SfzpFBXOardwBclScSX6brzK86F52MRF5Fion1v4IQtB0ivDPtQBoCnjEQAvD_BwE

12. Внутрішня управлінська звітність ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ».

13. Фінансова звітність ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ». URL: <https://clarity-project.info/>

14. Ринок комерційної нерухомості в Україні: аналітика та тенденції. Офіційний портал Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>.

15. Балабанова Л. В. Маркетинг відносин в системі управління підприємством: монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.

16. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрового розвитку бізнесу. URL: <https://thedigital.gov.ua/>

17. Бізнес-аналітика ринку нерухомості України. Colliers International Ukraine. URL: <https://www.colliers.com/uk-ua>.

18. Пейн А. Управління взаємовідносинами з клієнтами. Київ : КНЕУ, 2023. 416 с.

19. Ліщинська В.В., Олександрова О. О. Використання інструментів штучного інтелекту в проєктах у сфері digital-маркетингу. *Ефективна економіка*. 2025. №12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.131>

20. Фінансова звітність ТОВ «ГРУПА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ». Vkursi Pro — система моніторингу компаній. URL: <https://vkursi.pro/>.

21. Крупський О.П., Рассказова С.М., Стасюк Ю.М. Роль ШІ в управлінні клієнтськими базами. URL: https://www.researchgate.net/profile/Oleksandr-Krupskyi/publication/403606754_The_Role_of_AI_in_Customer_Base_Management_in_the_Beauty_Industry/links/69d5e1c93c61894306747f7a/The-Role-of-AI-in-Customer-Base-Management-in-the-Beauty-Industry.pdf

22. Жуковська В., Климанський В. Управління бізнес-процесом клієнтської підтримки: стратегія змін і цифрова трансформація. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/819>
23. Осипова Є., Філіпенко І. Формування механізму управління змінами в системі управління споживчим капіталом підприємства. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/251>
24. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент. Київ: НАУ, 2022. 204 с.
25. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля. Київ: Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.
26. Рогоза М. Є., Кузьменко О. К. Інформаційні системи і технології в маркетингу. Полтава: ПУЕТ, 2018. 329 с.
27. Летуновська Н. Є. Маркетинг у цифровому середовищі. Суми: СумДУ, 2021. 259 с.
28. Балабанова Л. В. Управління маркетингом. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
29. Ільченко Т. В. Впровадження маркетингового менеджменту на підприємстві: проблеми теорії та практики. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №1(18). С. 115–121.
30. Язвінська Н. В. Маркетинговий менеджмент. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 60 с.
31. Ткач О. В., Баланюк І. Ф., Копчак Ю. С. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Вип. 1(47). С. 291–296.
32. Райко Д. В., Лебедева Л. Є. Модель управління маркетингом у системі менеджменту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. №1. С. 107–123

