

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

1. ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

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

«Client data base management of a business organization»

здобувача **Переверзевої Дарини Євгенівни**

Науковий керівник: к.е.н., проф. **Соболева Т.О**

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

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

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ В БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Поняття клієнтської бази, видів та структури. Значення, інструменти формування, цілі та способи (напрями) використання клієнтської бази	6
1.2. Підходи до оцінки ефективності управління клієнтською базою бізнес- організації.....	15
1.3 Напрями вдосконалення управління клієнтською базою бізнес-організації.	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ АТ «УКРПОШТА»	33
2.1. Загальна характеристика та стан внутрішніх підсистем АТ «УкрПошта» та оцінка впливу зовнішніх факторів	33
2.2. Оцінка ефективності управління клієнтською базою на АТ «УкрПошта»...	46
2.3. Розробка та обґрунтування напрямів покращення управління клієнтською базою АТ «УкрПошта»	53
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах успішне і стійке позиціонування на ринку вимагає від підприємства наявності актуальної, ефективної та функціональної клієнтської бази. Це важливий інструмент управління бізнесом, зокрема у сфері продажів. Підприємство, працюючи над формуванням клієнтської бази, переходить на більш сучасний технологічний рівень, що забезпечує йому високу конкурентоспроможність та ефективну співпрацю.

За дослідницькими оцінками, стратегія управління клієнтськими відносинами є одним з найбільш економічно вигідних способів досягнення цілей підприємства, часто відомим як «стратегія дешевого зростання». На її реалізацію зазвичай досить власних ресурсів компанії, оскільки вона базується на наявній клієнтській базі та застосуванні цілеспрямованого комплексу управлінських заходів із мінімальними додатковими витратами. Проте, в українській практиці поки що не відбулося широкого поширення клієнтоорієнтованої стратегії, оскільки її впровадження часто стикається з численними питаннями і складнощами, пов'язаними із розумінням специфіки та основних процесів цієї стратегії з боку підприємців

Теоретико-методичні засади управління клієнтською базою підприємства розглянуті в публікаціях таких вітчизняних авторів: Василенко А. М., Васильєва Т.А., Командровська В.Є., Матрос О. М., Обруч Г. В., Окландер М. А. , Перерва І. М., Рац О.М., Савіна Г. Г., Ситник Н. І., Христофорова О.М. Однак, проблемі управління клієнтською базою в бізнес-організації приділено недостатньо уваги, а враховуючи ускладнення ведення бізнесу в Україні в умовах воєнного стану, посилюється актуальність теми дослідження.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення теоретико-методичних та практичних засад та обґрунтування пропозицій щодо покращення управління клієнтською базою бізнес-організації.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

- надати визначення клієнтської бази, видів та структури. Охарактеризувати значення, інструменти формування, цілі та способи (напрями) використання;
- розглянути підходи до оцінки ефективності управління клієнтською базою бізнес-організації;
- визначити напрями вдосконалення управління клієнтською базою бізнес-організації. Захист даних;
- надати загальну характеристику та стан внутрішніх підсистем АТ «УкрПошта». Охарактеризувати вплив зовнішніх факторів на діяльність досліджуваної організації.;
- проаналізувати ефективність управління клієнтською базою на АТ «УкрПошта»;
- розробити та обґрунтувати напрями покращення управління клієнтською базою АТ «УкрПошта», зокрема активізації її розширення через оцінку економічних результатів їх реалізації та необхідних управлінських змін.

Об'єктом дослідження є ефективне використання інформаційних ресурсів бізнес-організації. **Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні засади управління клієнтською базою бізнес-організації.

Методи дослідження: аналізу та синтезу, описовий, узагальнення, порівняння, метод коефіцієнтного аналізу, експертні методи, метод аналізу фінансових показників, складання таблиць, графічний метод.

Практичне значення результатів дослідження За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо підвищення ефективності клієнтської бази, що сприятиме збільшенню кількості клієнтів, підвищенню їх задоволеності та зростанню доходів від надання послуг. Для оцінки ефективності управління клієнтською базою на АТ «УкрПошта» було проведено аналіз цільової аудиторії підприємств і для покращення управління клієнтською базою АТ «УкрПошта» запропоновано впровадити наступні заходи: підвищення кваліфікації персоналу через навчання; проведення рекламних кампаній;

посилення мотивації працівників; впровадження CRM-системи для оптимізації роботи сортувальних центрів та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження зазначені в 2.3. розділі «Розробка та обґрунтування напрямів покращення управління клієнтською базою АТ «УкрПошта», а саме наведені в таблицях: 2.8; 2.9;(розроблено автором) і рисунку 2.11.

Інформаційна база дослідження: складається із фахових літературних джерел, наукових статей та інтернет-публікацій на тему управління клієнтською базою підприємства, сайт та фінансова звітність АТ «УкрПошта» за 2020-2023 роки.

Структура роботи: робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 65 сторінок, у тому числі 11 табл., 18 рис., 3 дод. Список використаної літератури містить 48 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ В БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття клієнтської бази, видів та структури. Значення, інструменти формування, цілі та способи (напрями) використання клієнтської бази

Поняття «клієнтська база» відносно описується як якісний стан відносин з клієнтами будь-якої бізнес-організації, як не випадкову групу суб'єктів ринку та споживачів послуг, так і якість взаємодії цієї організації з клієнтами, яка включає як комерційну складову, так і соціальну роль підприємства [11].

Клієнтська база даних є необхідною як для ефективного управління власним бізнесом, так і для проведення різноманітних інформаційних заходів. Значимість цієї послуги пояснюється концепцією довічної вартості клієнта, яка підкреслює, що постійна база клієнтів гарантує стабільний потік доходу.

Клієнтська база даних представляє собою комплекс інформаційних даних про клієнтів підприємства. У зв'язку з впровадженням передових методів приваблення, якісного обслуговування та утримання клієнтів, підприємства прагнуть управляти цією інформацією та створювати ефективну клієнтську базу. Важливо розрізняти первинну та вторинну базу даних туристичного підприємства [25]. Іноді до клієнтської бази включають інформацію про потенційних клієнтів компанії. За допомогою клієнтської бази можна отримати уявлення про стратегію компанії відносно своїх клієнтів: які клієнти стають клієнтами компанії, яку роботу виконується з клієнтами, які припиняють співпрацю, яка інформація здається найбільш повною та відкритою для нас [30].

Клієнтська база може включати інформацію не лише про існуючих клієнтів, а й про потенційних. Управління клієнтською базою може здійснюватися за допомогою різноманітних програм. Для невеликих організацій можуть підходити

бази даних у Access або таблиці Excel. Для великих компаній рекомендується використання сучасних CRM-систем, призначених спеціально для цього. Крім того, такі бази даних зазвичай мають широкий набір інструментів для аналізу.

Вся інформація, що вноситься до бази, може бути розділена на загальну та спеціалізовану. До першої категорії відносяться особисті дані, назва організації, контактна інформація, а також документи з угод купівлі-продажу. До другої категорії входять параметри, які є специфічними для певного підприємства, такі як галузь діяльності, сімейний стан, регіон проживання, розмір одягу або рівень освіти. Ці параметри відображають ключові характеристики цільової аудиторії підприємства [12].

Споживачем може бути громадянин, який має намір придбати або замовити товари чи послуги для своїх особистих, сімейних, домашніх або інших потреб, або для потреб, що пов'язані з підприємницькою діяльністю [15].

Отже, клієнтська база підприємства – це збір інформації про всіх його клієнтів. Чим більш детально та систематично ця база створюється, підтримується та аналізується, тим більше можливостей вона відкриває для підприємства приймати обдумані та ефективні рішення на ринку.

Клієнтські бази можна розділити на різні категорії в залежності від інформації, яка в них міститься (рис.1.1).

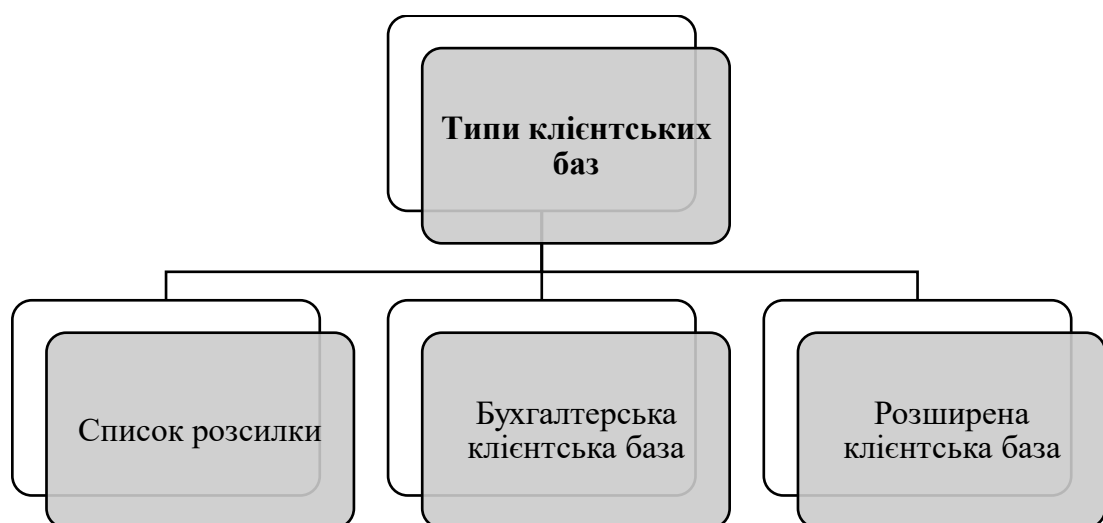


Рисунок 1.1 – Типи клієнтських баз підприємства

Джерело: складено автором за даними [15;26]

Бази типу «список розсилки» обмежені лише назвою компанії або ПІБ клієнта, разом з телефоном для зворотного зв'язку, та перевірка актуальності цих даних є майже неможливою. Недостатня також можливість аналізу та глибокої оцінки цієї клієнтської бази через відсутність докладної інформації про клієнтів.

У бухгалтерській клієнтській базі додаються додаткові реквізити клієнта і історія його замовлень, зазвичай вони збігаються за датою останньої угоди.

Розширена клієнтська база має більш глибоку структуру даних: вона включає персональну інформацію про клієнтів (контактні дані, адресу), їхні вподобання, регулярність покупок і т.д. Також у цій базі знаходяться дані про персональних замовників. Кожній організації чи приватній особі у такій клієнтській базі призначається куратор, який відповідає за достовірність та актуальність інформації [26].

У сучасній літературі з маркетингу, а також у практиці підприємств дедалі більше усвідомлюється, що успіх бізнесу часто залежить не від обсягу клієнтської бази, а від ефективної роботи з цільовим ринком та з постійними, найбільш вигідними клієнтами. Надмірне розширення кількості клієнтів, особливо дрібних та одноразових, які не проявляють зацікавленості в утриманні стійких взаємовідносин, може призвести до зниження рентабельності підприємства та втрати прибутку.

Розглянемо різницю між «постійною клієнтською базою» та «ефективною клієнтською базою». Під «постійною клієнтською базою» мають на увазі набір лояльних клієнтів підприємства, які регулярно співпрацюють з ним, забезпечують основний обсяг продажів та приносять стійкий прибуток. У контексті «ефективної клієнтської бази» враховують результати роботи фахівців з існуючими та потенційними клієнтами, зокрема. аналіз ринку та конкурентів, детальні відомості про ключових клієнтів, а також аналіз їхніх проблем та готовність до співпраці для їх вирішення. Таким чином, «ефективна клієнтська база» передбачає активну взаємодію з ключовими клієнтами.

В 1980-ті роки була розроблена концептуальна ідея маркетингу взаємодії, що виникла у рамках північноєвропейської школи маркетингу. Ця ідея виникла

внаслідок якісних змін у практиці економічних суб'єктів, таких як значний розвиток сфери послуг, зміни у системі управління якістю продукції та цифровізація економіки. Сутність маркетингу взаємодії полягає у зміні об'єкта маркетингу з розгляду в цілому продукту на спрямування на побудову та управління комунікаціями з клієнтами та іншими учасниками процесу продажу товарів та послуг. За поглядом Ф. Котлера, маркетинг взаємодії – це практична діяльність, спрямована на розвиток довгострокових взаємовигідних партнерських відносин між ключовими учасниками ринку (клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами) для створення стійких привілейованих взаємин [40].

У сучасному бізнес-середовищі ефективного управління клієнтською інформацією виявляється критично важливим для підтримання конкурентоспроможності підприємства. Різноманітні види клієнтських баз надають компаніям можливість систематично аналізувати та взаємодіяти зі своєю аудиторією, що сприяє досягненню успіху на ринку.

Етапи процесу роботи з клієнтською базою підприємства наведено на рис.1.2.

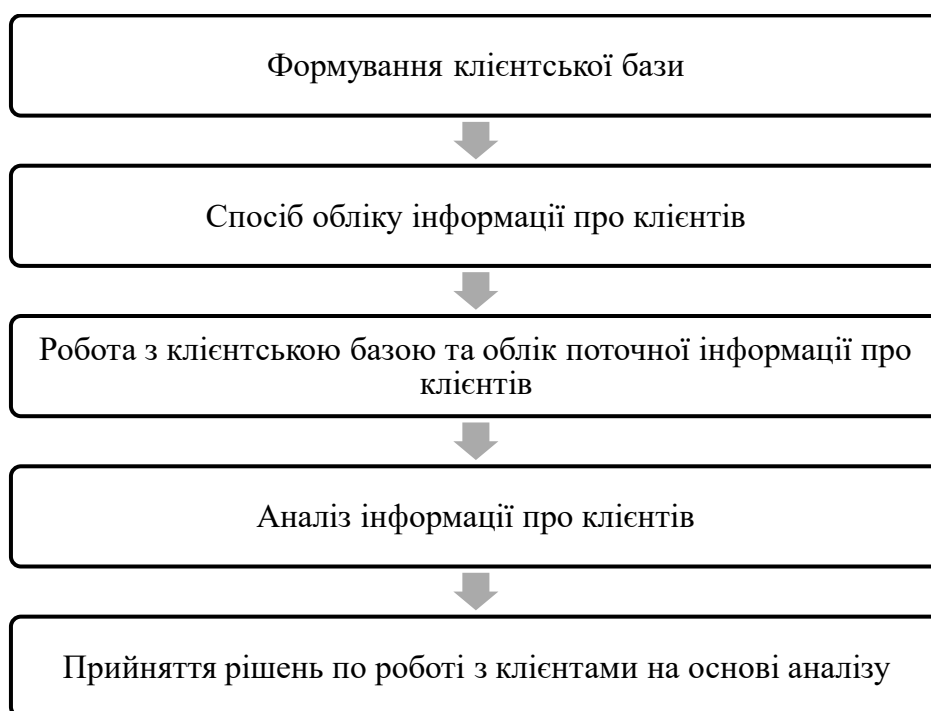


Рисунок 1.2 – Етапи процесу роботи з клієнтською базою

Джерело: складено автором за даними [9;12;25]

Перший етап – це створення клієнтської бази, що є складним та багатоплановим процесом, який передбачає поетапну оптимізацію. Метод обліку інформації про клієнтів може бути випадковим або систематизованим. Основне вимога полягає у тому, щоб вона була однаковою для всіх співробітників, незалежно від форми, яку вона приймає – чи це список компаній у Excel, база даних у спеціалізованому програмному забезпеченні для ведення бухгалтерського обліку або складна CRM-система [16].

При формуванні та управлінні клієнтською базою важливою стає безпека і якість інформації. Дані про клієнтів, що містяться у базі, часто можуть не відповідати реальності з ряду причин:

- надання свідомо неправдивої інформації клієнтом;
- помилки на етапі заповнення бази даних або перенесення інформації з однієї системи до іншої;
- втрата актуальності даних, якщо базу давно не оновлювали.

Як вже зазначалось, для зберігання та ведення бази даних клієнтів використовують:

- Excel;
- CRM-системи;
- бази даних Access;
- CDP (Customer Data Platform) [3].

База клієнтів в Excel може включати стільки даних, скільки ви готові заповнити вручну. На практиці ви будете економити час і вносити в базу даних в Excel мінімум інформації. Так що, в кращому випадку, співробітники зможуть побачити дату останнього контакту з клієнтом.

Перевагами використання електронних таблиць є їх безкоштовний доступ у складі пакету Microsoft office. Також в інтернеті можна знайти готові шаблони для клієнтських баз, які вже містять поля для введення інформації про клієнтів, товари, ціни, акції та інше. Розглянемо недоліки використання Excel: одночасне використання декількома користувачами може бути не зручним; існує велика ймовірність втрати інформації у разі технічних проблем з носієм; відсутність

автоматизації збору статистичних даних; просте копіювання даних може стати легкою мішенню для конкурентів [12].

Розглянемо систему управління базами даних Access. Наведемо переваги Access: ця система є безпечнішою для збереження клієнтської бази, ніж Excel, крім того, є можливість завантажити базу у хмару; вона є безкоштовним ресурсом, включеним до пакету Microsoft office; Access простий і зручний у використанні, подібний до Excel за функціоналом; можна одночасно використовувати кількома користувачами; є можливість підключити базу до SQL-сервера.

Недоліки бази даних Access є наступними: висока ймовірність руйнування при виникненні проблем у локальній мережі. проблеми у роботі можуть виникнути в разі несумісності версій [6].

Наведемо основні функції платформи управління даними клієнтів (Customer Data Platform, CDP):

- збір даних про клієнта – система приймає великі обсяги даних різної структури з різних джерел в реальному часі;
- уніфікація даних в одному профілі контакту – дані обробляються та записуються в картці контакту;
- сегментація аудиторії за деталізованими умовами, включаючи події, які потрапляють у систему (наприклад, сума або конкретний товар замовлення);
- активація даних – створення персоналізованого контенту для взаємодії з клієнтом як в онлайн-, так і офлайн-точках дотику, а також організація автоматизованих омніканальних маркетингових кампаній [5].

Отже, CDP має велике значення для бізнес-організації, допомагає створити повне уявлення про цільову аудиторію та забезпечує повне керування клієнтськими даними. Зі збільшенням обсягу інформації про аудиторію, яка надходить у систему, стає можливим створення більш точного портрета клієнта та розробка ефективних маркетингових стратегій [22].

Більшість сучасних компаній для управління своєю клієнтською базою використовують спеціалізовані програми CRM. Ці програми дозволяють

створювати базу даних про клієнтів, постачальників, підрядників та інших контрагентів.

CRM-система (від англ. Customer Relationship Management) є корпоративною інформаційною системою, яка застосовується для автоматизації стратегії компанії. Вона сприяє збільшенню обсягів продажів, підвищенню ефективності маркетингових заходів та покращенню якості обслуговування клієнтів. Це досягається завдяки збереженню даних про попередній досвід роботи з конкретними контрагентами та аналізу досягнутих результатів у бізнес-процесах. Управління взаємодією з клієнтами в рамках CRM можна розглядати як цикл дій з управління маркетингом, продажами та обслуговуванням [4].

Ведення бази клієнтів в CRM багато в чому автоматизовано. За умови використання IP-телефонії через CRM можна налаштувати доступ до записів дзвінків [22].

Існують різні види клієнтських баз в CRM, які відрізняються за обсягом, призначенням та методами збирання та обробки інформації. Декілька типів клієнтських баз включають (рис.1.3).

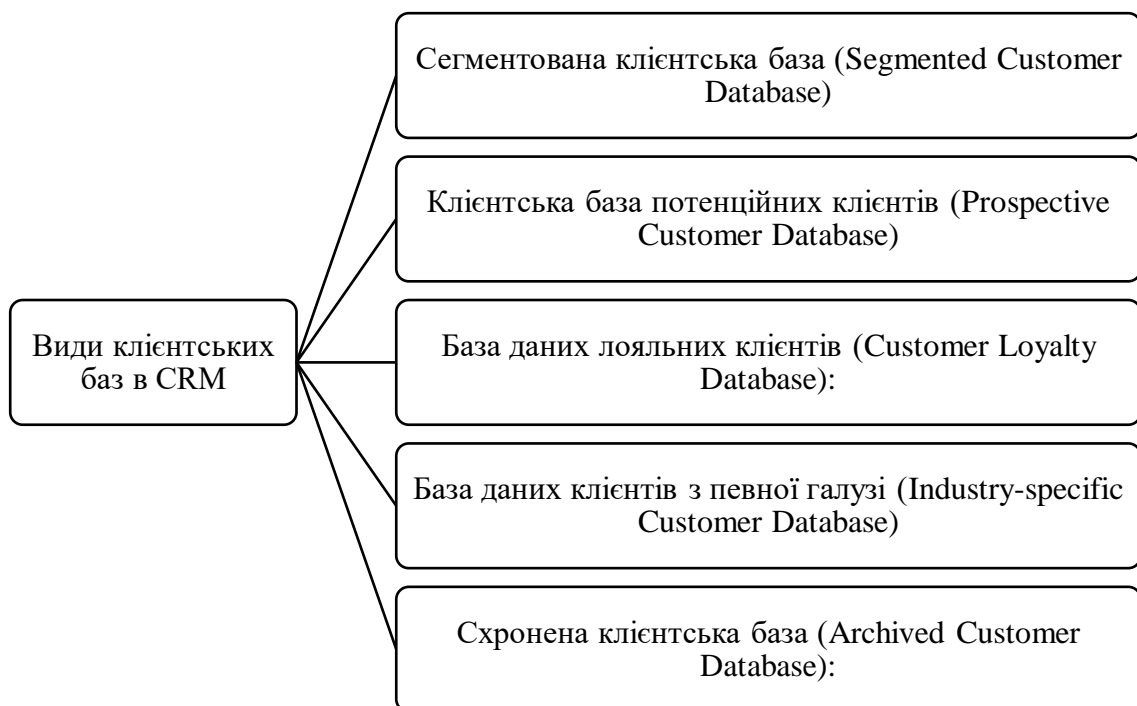


Рисунок 1.3 – Види клієнтських баз CRM-системи.

Джерело: сформовано автором на основі [22; 6;4]

Основне використання CRM-системи полягає в організації та управлінні взаємодією з клієнтами. Отже, переваги цієї системи перш за все проявляються у підвищенні обсягів продажів, підвищенні їх ефективності та зниженні витрат на залучення клієнтів.

Крім того, дані системи значно впливають на керованість та корпоративну культуру компанії. Для належного визначення переваг CRM-системи слід виокремити такі цілі (рис.1.4).

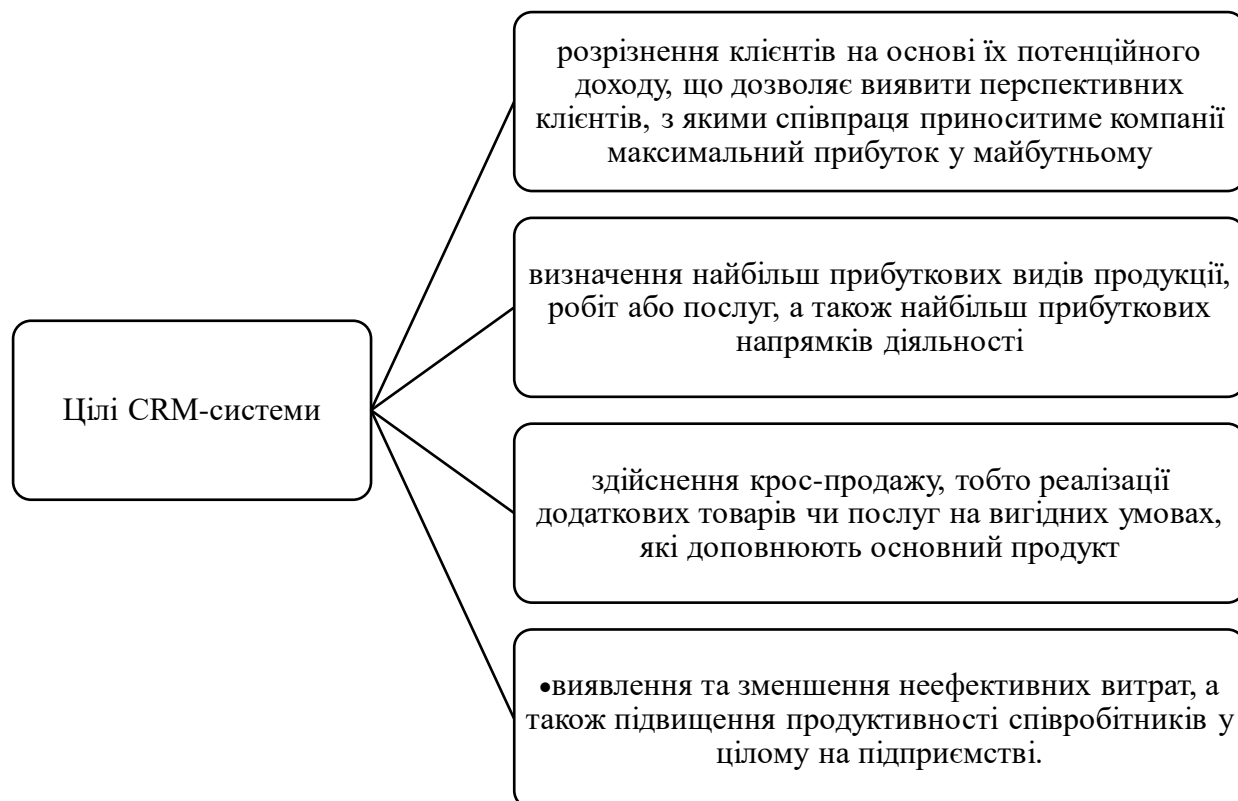


Рисунок 1.4 – Цілі CRM-системи

Джерело: сформовано автором на основі [30;22;14]

Недоліками використання CRM-систем є те, що більшість CRM-систем вимагають плату за повний доступ до всіх їхніх функцій, що робить їх недоступними для бізнесів з обмеженим бюджетом [6].

Важливо відзначити, що головна мета CRM полягає у підвищенні лояльності споживачів до бренду під час взаємодії з персоналом. Ця система спрощує та систематизує базу даних щодо угод, заявок, пріоритетних клієнтів, а також надає можливість налаштовувати нагадування про дзвінок клієнту та надсилати SMS-повідомлення щодо актуальних та персоналізованих акцій і

пропозицій. Ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами прямо залежить від їхньої лояльності, яка може бути досягнута за допомогою успішного впровадження CRM.

Елементи формування CRM-системи (рис.1.5).

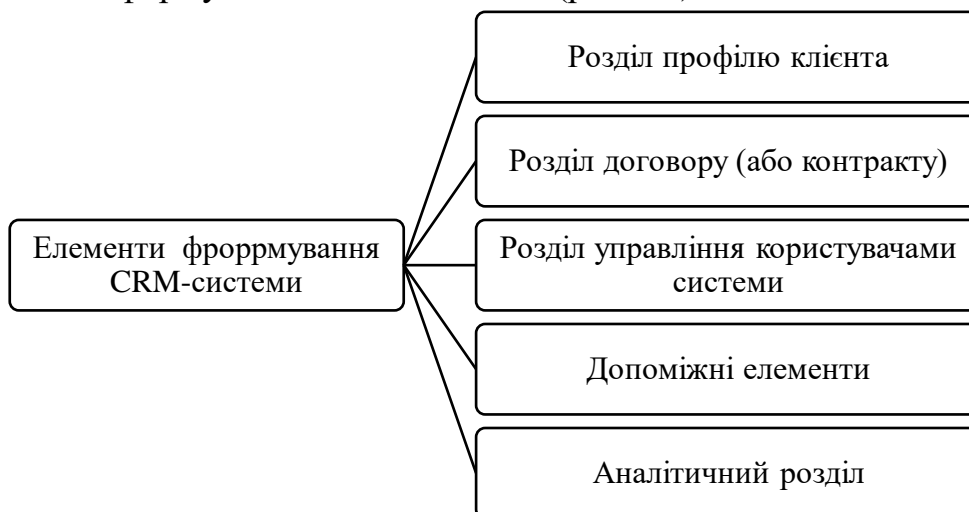


Рисунок 1.5 – Елементи формування CRM-системи.

Джерело: [22;17]

Розглянемо кожен елемент більш детально. Розділ профілю клієнта – це розділ, де містяться дані клієнтів, що можуть бути створені, відредаговані або видалені, а також де відображаються посилання на договори або інші документи клієнта в системі.

Розділ договору (або контракту) – це розділ для створення, редагування та видалення договорів клієнтів. Форма договорів повинна мати можливість створення контракту як з фізичною, так і з юридичною особою, а також містити обов'язкові атрибути договору, такі як «номер договору», «дата початку» та «дата закінчення» договору, адреса та інші дані клієнта, банківські реквізити та інше [14].

Розділ управління користувачами системи – у цьому розділі створюються та видаляються користувачі, редагуються дані користувачів, змінюються права доступу користувачів.

Допоміжні елементи – це компоненти, які не є абсолютно обов'язковими для нормального функціонування системи, але надають підтримку в інших аспектах. Наприклад, до таких елементів можуть належати поточний курс обміну валют, поточна дата, ім'я поточного користувача, вибрана мова тощо.

Аналітичний розділ у CRM-системі дозволяє аналізувати дані щодо клієнтів, продажів та інших ключових показників для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Цей розділ надає можливість вивчати тенденції, виявляти перспективні напрямки розвитку та планувати майбутні дії компанії.

З впровадженням CRM-систем в управління клієнтською базою компанії отримують можливість автоматизованого збору, зберігання та аналізу даних про клієнтів. Автоматизація процесів у CRM-системах дозволяє збільшити ефективність роботи з клієнтами та знизити витрати на їх обслуговування [5].

Наявність повної історії взаємодії з клієнтами у CRM-системах сприяє більш глибокому розумінню їх потреб і побажань. Недоліки використання CRM-систем, такі як високі вартості та складнощі інтеграції, можуть бути переважені за допомогою правильного підходу до вибору та впровадження системи. Впровадження CRM-систем є ключовим етапом для компаній, що прагнуть підвищити лояльність клієнтів, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити стабільний ріст у конкурентному середовищі.

1.2 Підходи до оцінки ефективності управління клієнтською базою бізнес-організації

Сучасні маркетингові технології в основному спрямовані на залучення клієнтів, а питання щодо поповнення та збереження клієнтської бази кожна компанія вирішує самостійно. Крім того, не проводиться оцінка вже існуючої клієнтської бази.

Оцінка рівня клієнтоорієнтованості здійснюється за допомогою показника NPS – Net Promoter Score, який буквально означає «Чистий показник просування» [16, с.16]. Методика NPS передбачає, як респондент буде рекомендувати компанію, послугу своїм знайомим, родичам, друзям та колегам.

Суть підходів оцінки ефективності управління клієнтською базою на основі індексу є досить простою та базується на двох запитаннях, які задаються клієнтам. Важливим аспектом є опитування теперішніх клієнтів, а не потенційних або колишніх. Основне питання полягає в тому, «На скільки ймовірно, за шкалою від 0 до 10, що ви порекомендуєте продукт або послугу цієї компанії своїм колегам?» Клієнт має зазначити оцінку від 0 до 10, де 0 означає «точно не порекомендувати», а 10 – «точно порекомендувати». Ці оцінки визначають категорії клієнтів: критики, нейтральні, і промоутери.

- «промоутери» («promoters») – це клієнти, які оцінюють продукт на 9 або 10 балів, проявляють високу лояльність та готовність до подальшої співпраці з компанією, активно рекомендують її іншим, навіть у складних часах. Вони є основним джерелом доходів для компанії;
- «нейтральні» клієнти ставлять оцінки 7 або 8 і вважаються пасивними покупцями, які не проявляють активної схильності до рекомендацій. Вони можуть бути задоволеними, але легко перейдуть до продуктів конкурентів;
- «критики» – це клієнти, які ставлять оцінки від 0 до 6 і виявляють незадоволення продуктом. Ймовірно, вони не будуть рекомендувати компанію іншим, можуть навіть шкодити її репутації, поширюючи негативні відгуки [23].

Індекс NPS визначається як різниця між відсотком «промоутерів» і «критиків», що відображає рівень лояльності клієнтів. Оцінки пасивних клієнтів не враховуються, оскільки вони не додаються до бази клієнтів і, отже, не впливають на індекс. В результаті індекс може знаходитися в діапазоні від -100 до +100 (від критиків до промоутерів) [6].

Росте значення локального підходу до введення бізнесу через обмеженість ресурсів компаній, що призводить до деталізованої сегментації клієнтів. Це вимагає розробки стратегії, спрямованої на існуючих клієнтів та збільшення їхньої лояльності.

Конкурентний тиск на компанії, особливо у складних умовах ринку, змушує їх зосередитися на розвитку лояльності постійних клієнтів. Прогнозований прибуток може бути збільшений на 10% протягом поточного року, з урахуванням відповідного показника утримання клієнтів, що залежить від циклу споживання товару [6].

Сегментація клієнтів проводиться за різними критеріями, включаючи період споживання, купівельну поведінку та галузь діяльності, особливо в сегменті B2B. На основі цієї сегментації формується база клієнтів, аналіз якої дозволяє розробити цифрову модель взаємодії від початку переговорів до укладення угоди. Це сприяє досягненню планових показників прибутку та лояльності, а також визначає пріоритети у підготовці персоналу для успішного завершення угод.

В залежності від обсягу діяльності виділяються два рівні потенційних клієнтів, на підставі яких встановлюються показники продуктивності.

LTV / LTP (Lifetime Value, Lifetime Profit) – «довічна» цінність (клієнта) – дохід / прибуток, які приносить клієнт за певний проміжок часу в результаті взаємодії з компанією.

Ці показники розраховуються таким чином:

$$\text{LTV} = (\text{Тривалість відносин} / \text{Середній проміжок часу між покупками}) \times \text{Середня вартість покупки} \quad (1.1)$$

$$\text{LTP} = (\text{Тривалість відносин} / \text{Середній проміжок часу між покупками}) \times \text{Середня прибутковість покупки} \quad (1.2)$$

Ці показники розраховуються в разі подовження періоду взаємодії клієнта з компанією наслідком збільшення рівня збереження клієнтів на 10% і передбаченого зростання клієнтської бази на 20% протягом двох років [6]

Втілення заходів щодо підтримки та оптимізації CRM-системи потребує ретельного планування. Довгострокові розрахунки показують, що при збільшенні

витрат на підтримку CRM-системи можливий приріст прибутку до 50% протягом п'яти років.

Збільшення прибутку та доходів також може бути залежним від скорочення середнього часу обслуговування клієнтів, наприклад, шляхом крос-продажів, збільшення вартості покупок та інших факторів.

Реалізація та оцінка ефекту від впровадження CRM залежить від галузі бізнесу та поведінки споживачів, що визначає шляхи удосконалення та оптимізації з метою забезпечення стабільних прибутків від лояльних клієнтів. При цьому важливо враховувати, що деякі ефекти неможливо оцінити кількісно, зокрема, це якість взаємодії з клієнтом та монетизація емоційних аспектів покупки [5].

Центральним завданням аналітичного етапу стратегії CRM є ретельний аналіз клієнтського профілю, що полягає в розподілі клієнтів за їхньою цінністю для підприємства.

Для вирішення цієї задачі доцільно використовувати модель «споживчої піраміди», запропоновану Дж. та А. Каррі [39]. Крім того, ефективним методом є сегментація RFM, що дозволяє аналізувати та розділяти клієнтів за частотою та сумою покупок, виділяючи тих, що приносять більше прибутку.

Основним принципом, на якому базувалися автори методу при створенні піраміди, є правило Парето, яке стверджує, що «20% клієнтів здійснюють 80% покупок, і що близько 20% продажів приносять 80% доходу». Ще однією особливістю піраміди Каррі є гнучкість у виборі критеріїв для сегментації. Найпоширенішими варіантами є показники обороту або прибутку від одного клієнта; однак, залежно від характеру та типу бізнесу, споживчі групи можуть бути розділені за іншими параметрами, такими як кількість чи види придбаних товарів і послуг, частота відвідувань (магазину, веб-сайту) протягом певного періоду тощо [39].

Отже, піраміда Каррі дозволяє ідентифікувати цільові сегменти клієнтів, які є особливо вигідними для компанії, і на які потрібно зосередити всі ресурси та стратегічні зусилля. Проте цей підхід переважно спрямований на вивчення активної частини існуючої клієнтської бази. У той же час у стратегічному плані для

організації можуть бути цікаві також потенційні групи споживачів, наприклад, ті, які наразі утворюють пасивну частину клієнтської бази (інформація про яких вже присутня всередині компанії), або ті, що взагалі не є її клієнтами, але присутні на ринку у відповідній галузі [39].

Використовуючи принцип Парето, ця група клієнтів поділяється у співвідношенні 20/80 на основі обраного критерію (наприклад, за прибутком). Потім з центральних 20%, що виокремлюються, визначаються окремі категорії споживачів компанії (відповідно до відсоткового співвідношення, яке запропонував Каррі). У результаті отримуємо чотири основні клієнтські сегменти:

- «А» (1% клієнтів активної групи) – найцінніші клієнти компанії, які приносять найбільший обсяг прибутку;
- «В» (4% від усіх активних клієнтів) – найбільш значущі споживачі, що складають основу благополуччя організації;
- «С» (15% активної групи) – клієнти середнього рівня, які забезпечують компанії помірний дохід;
- «D» (80% активних клієнтів) – клієнти з невеликою кількістю покупок, частка яких у загальному обсязі прибутку не така значуща [39].

Загалом, аналіз клієнтського профілю складається з двох компонентів: вивчення власної бази клієнтів (внутрішній аналіз) та огляду ринкового потенціалу (зовнішній аналіз). Першим етапом роботи з існуючою базою є розподіл клієнтів на дві категорії залежно від активності угод, які вони здійснювали протягом певного періоду часу (наприклад, за останній рік або півроку).

Група «Активні» на момент аналізу представляє найбільшу цінність для бізнесу; проте, як вже зазначалося, вона включає клієнтів різного рівня важливості.

Група «Пасивні» включає контакти клієнтської бази компанії, з якими протягом аналізованого періоду не було укладено угод. Тут також потрібний аналіз, який в результаті визначає наступні сегменти:

- «Неактивні клієнти»: ця категорія включає тих клієнтів, які раніше здійснювали покупки, але з якоїсь причини їхня активність припинилася останнім часом;

- «Активні потенційні клієнти»: цей сегмент містить контакти клієнтів компанії, з якими ще не було укладено реальних угод, тобто це нові встановлені взаємини [39].

У другій частині дослідження проводиться аналіз ринку відповідної галузі споживання. Основним завданням тут є ідентифікація та чітко визначення параметрів тієї частки ринку, яка в майбутньому може призвести до розширення клієнтської бази організації. Таким чином, формуються наступні сегменти:

- «Потенційні споживачі»: це особи, з якими поки що не взаємодіяли, але вони мають або можуть мати інтерес до співпраці з підприємством;
- «Всі інші споживачі»: цей сегмент включає тих, хто, в принципі, є споживачем аналогічних товарів та послуг, але з якихось причин не розглядає співпрацю з компанією [39].

Із результатів формування споживчої піраміди клієнтських сегментів підприємство обирає декілька ключових груп (зазвичай, включаючи сегменти А і В), на яких буде зосереджена CRM-стратегія. Саме щодо цих груп проводиться додатковий детальний аналіз для чіткого розуміння ряду характеристик, таких як їх ціннісні установки, потреби, запити, поведінкові моделі тощо. Цей аналіз необхідний для подальшого розроблення цільових правил взаємодії, включаючи вибір відповідних засобів комунікації, створення бізнес-процесів, розробку пакета спеціальних пропозицій та програм лояльності тощо.

RFM-сегментація розкладається на декілька складових:

- Recency – час, що пройшов з останньої покупки (давність);
- Frequency – частота покупок (наскільки часто клієнти роблять покупки);
- Monetary – грошовий оборот (сума грошей, яку клієнти витрачають при покупках).

Сегментація є ключовим етапом для ефективного таргетування та оптимізації рекламних і маркетингових витрат. При використанні цієї методики також застосовується принцип Парето «20/80», де 20% клієнтів (відомих як «ядро») забезпечують 80% обороту.

RFM-сегментацію можна виконувати різними способами:

- аналіз соціальних, демографічних та поведінкових факторів для створення типового профілю клієнта або користувача, який потім використовується для таргетування реклами і т.д.;
- прогнозування майбутніх продажів на основі тривалості життя клієнта (life time value) для кожного сегменту бази покупців;
- розробка персоналізованих пропозицій для кожного сегмента та розподіл маркетингових зусиль.

Суть RFM-сегментації полягає у класифікації покупців на різні сегменти, враховуючи три основні аспекти: час, що минув з моменту останньої покупки, частоту покупок та суму чеків. На основі цих критеріїв клієнтів розподіляють на три підгрупи, кожній з яких присвоюється значення від одного до трьох.

Термін останньої покупки:

- 1 – давні покупці;
- 2 – нещодавні покупці;
- 3 – дуже недавні покупці.

Періодичність покупок:

- 1 – рідкісні покупці (поодинокі замовлення);
- 2 – нечасті покупці;
- 3 – часті покупці.

Сума чека:

- 1 – невелика сума покупок;
- 2 – середня сума покупок;
- 3 – велика сума покупок.

Комбінування цих показників та рівнів дозволяє отримати 27 різних сегментів.

Для оцінки клієнтської бази також використовують NPS – аналіз (NET PROMOTER SCORE) або індекс лояльності. Розглянемо кроки виконання даного аналізу:

Проводиться опитування постійних клієнтів, використовуючи 2 питання:

- Чи рекомендували б ви нас? Оцініть за 10-бальною шкалою.

- Що потрібно покращити, щоб отримати максимальну оцінку?

Відповіді на перше запитання поділяються на 3 групи: лояльні (9-10 балів), нейтральні (7-8 балів), негативні (0-6 балів).

Для розрахунку NPS застосовується наступна формула:

$$\frac{\text{(Кількість лояльних)} - \text{Кількість негативних}}{\text{Загальна кількість опитаних}} * 100\% \quad (1.3)$$

Рейтинг компанії має залишатися на рівні не нижче 50%. Крім того, відповіді на друге питання можуть служити для встановлення побажань клієнтів та виправлення існуючих недоліків.

У продовженні розв'язання завдань другого аналітичного етапу розробки стратегії управління клієнтськими відносинами виконується діагностика зовнішнього середовища організації, базуючись на ряді відомих класичних методик стратегічного управління, таких як конкурентний аналіз Портера, PEST-аналіз та інші. При цьому важливо дотримуватися визначеного курсу, і результати досліджень повинні накопичувати інформацію щодо можливостей реалізації клієнтоорієнтованого підходу [7].

Буде корисно розглянути більш детально процеси внутрішнього аналізу, спрямовані на оцінку ресурсів та потенціалу компанії, оскільки однією з ключових умов успішності розробки CRM-стратегії є внутрішня готовність організації до її впровадження. Управління взаємовідносинами значною мірою ґрунтується на концепціях цінності. Тому основним завданням внутрішнього аналізу є аудит власних ціннісних установок компанії, а також факторів та процесів, спрямованих на створення цінності для клієнтів. В цьому контексті використання наявних управлінських моделей, які працюють з такими концепціями, може бути корисним допоміжним інструментом.

1.3 Напрями вдосконалення управління клієнтською базою бізнес-організації

Вдосконалення управління клієнтською базою є критичним аспектом для будь-якої бізнес-організації. Ефективне управління клієнтською базою дозволяє підприємству краще розуміти потреби своїх клієнтів і надавати їм персоналізовані послуги. Це сприяє збільшенню задоволеності клієнтів та їх лояльності до компанії. Крім того, оптимізація управління клієнтською базою сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнес-організації.

У фаховій літературі згадано різноманітні стратегії досягнення цілей, які на перший погляд можуть здатися простими. Однак, збір даних про клієнтів з різних джерел і їх інтеграція може бути важливим завданням. Для цього потрібно мати відповідні автоматизовані системи, що забезпечують виконання трьох основних функцій:

- проведення аналізу клієнтів. Сучасні системи надають інструменти для кількісного аналізу потенційних клієнтів та моделі визначення цільових ринків для постійного покращення маркетингу;
- управління маркетинговими кампаніями. Основою будь-якої автоматизованої системи маркетингу є можливість ефективно автоматизувати процеси кампаній, включаючи управління спілкуванням з клієнтами через різні канали та відстеження результатів;
- отримання консолідованої інформації про клієнтів. Для цього використовується клієнтоорієнтоване сховище даних, яке збирає інформацію з усіх відповідних джерел, каналів та сторонніх даних, забезпечуючи орієнтований на клієнта крос-функціональний погляд, необхідний для ефективних кампаній;
- досягнення конкурентоспроможності та збільшенню доходів бізнесу [22].

У зв'язку з цим, важливо розробити стратегію для будівництва довгострокових відносин з клієнтами. Оскільки не всі клієнти приносять компанії

однаковий рівень прибутку, необхідно відсортувати їх за рівнем важливості. Робота з кожним сегментом клієнтів вимагає індивідуального підходу. На сьогоднішній день існує кілька методик управління клієнтськими базами, серед найбільш поширених: система CRM, RFM-аналіз, матриця БКГ (BCG), методологія CLM [17]. Варто зауважити, що ці методи ґрунтуються на сегментації клієнтів за різними ознаками.

Розуміння того, що CRM – це стратегія, що ґрунтується на зборі інформації про клієнтів на всіх етапах їх життєвого циклу і створенні на цій основі взаємовигідних відносин з ними, є ключовим. Правильно налагоджені відносини, засновані на індивідуальному підході до кожного клієнта, сприяють привабливості нових і утриманню існуючих [7].

Інвестиції в технології взаємодії з поточними клієнтами мають прямий вплив на їхню лояльність, що впливає на стійкість та ефективність бізнесу. З економічної точки зору, лояльність приносить наступні переваги (рис.1.6).

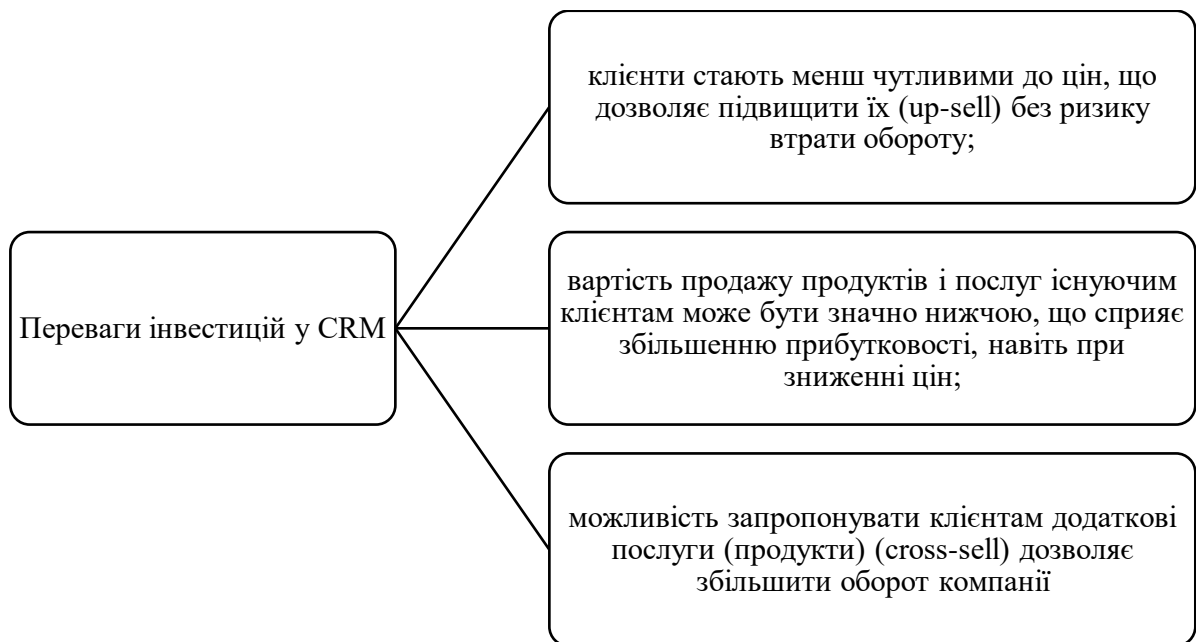


Рисунок 1.6 – Переваги інвестицій у CRM

Джерело: [5]

Застосування такої стратегії призводить до підвищення конкурентоспроможності компанії і, відповідно, зростання прибутку [23, с.114].

У контексті технологій, CRM представляє собою спеціальний програмний продукт, який часто інтегрується у вже існуючу інформаційну інфраструктуру компанії. Існують два підходи до впровадження CRM. Перший полягає в використанні готових систем CRM, де розробники адаптують існуючу систему під потреби замовника. Другий підхід – розробка персоналізованої системи.

Важливо мати на увазі, що добре розроблена система повинна виконувати такі функції, як зберігання і аналіз даних, експорт інформації для будь-якого підрозділу в адаптивній формі, а також здатність до екстраполяції даних (система може відповісти на будь-яке питання, що стосується маркетингової політики щодо даного клієнта, а також об'єднувати дані про декілька клієнтів в цільову групу) [23].

Для успішного впровадження CRM-системи важливо розробити стратегію компанії та зрозуміти принципи взаємодії з клієнтами. Оскільки це саме співробітники компанії проводять взаємодію з клієнтами, успішність впровадження CRM залежить від їхніх навичок у використанні методів, спрямованих на задоволення потреб клієнтів [17].

На сьогоднішній день в області CRM-систем спостерігається велика кількість інновацій, серед яких:

- зростання популярності хмарних crm-систем. модель Saas (Software-as-a-Service) швидко набирає обертів на ринку crm-систем [22];
- покращення інтерфейсів. Спрощений та зрозумілий інтерфейс є ключовим критерієм при виборі CRM-системи, наразі вже існує можливість миттєвого пошуку та керування системою через командний рядок. Додатки для iPad, смартфонів, комп'ютерів та планшетів мають єдиний інтерфейс [16];
- зростання мобільності CRM-систем. Мобільні CRM-системи дозволяють збирати та обробляти інформацію про клієнтів за допомогою сучасних гаджетів. У деяких випадках мобільні системи навіть перевершують «великі» CRM-системи за функціоналом. до оригінальних можливостей мобільних систем варто віднести роботу зі специфічними мобільними

- даними, такими як додавання фотографій, голосові записи та дані GPS [14];
- обробка об'ємних даних. Нинішнє програмне забезпечення не забезпечує можливість ефективно обробляти великі обсяги клієнтської інформації в короткі строки. У великих компаніях обсяг даних швидко зростає. концепція «великих даних» (BIG DATA), яку Gartner розглядає у трьох аспектах – обсягу, різноманітності та швидкості передачі даних, передбачає цілісну обробку об'ємної інформації, що дає більш точний результат. Зазвичай застосовується репрезентативний вибірковий метод, який, однак, може містити похибки і вимагає попередньої підготовки даних. «великі дані» об'єднують техніки та технології, які дозволяють видобувати інформацію з даних на межі практичності [17];
 - краудсорсінг. Думка споживачів має велике значення для компаній. компанії мають розуміти, як клієнти ставляться до створення нових інноваційних рішень на ринку CRM-систем. Це відбувається через проведення опитувань, анкетування та збір думки споживачів. З цього приводу компанії розуміють, який вплив справляють їх рішення на клієнтів. отже, функціонал краудсорсінгу, який тісно пов'язаний з соціальним інструментарієм, поступово впроваджується в провідні CRM-платформи [14];
 - соціальні CRM-системи. такі системи мають інтерфейс, що активно використовується користувачами. Вони включають в себе різноманітність функцій, таких як блоги, теги, закладки, пошук, фільтри, дошки оголошень та зниження вартості обслуговування. для клієнтів перевагою соціальних CRM-систем є отримання більш точної інформації про продукти і сервіси компаній, а також збільшення прихильності до бренду [12].

Інший підхід до удосконалення управління клієнтською базою полягає в RFM-аналізі. У науковій літературі описано кілька методів проведення цього

аналізу, включаючи можливість прогнозування клієнтської поведінки на основі їх минулих дій та сегментування споживачів за ступенем їх лояльності.

RFM-аналіз, який базується на трьох складових, використовує аббревіатуру, де послідовність літер вказує на ступінь важливості кожної змінної (рис.1.7).

Проведення подібної сегментації допомагає з'ясувати, які клієнти відгукнуться на пропозицію щодо покупки, а які залишаться без реакції. Ці три складові – R (давність), F (частота) і M (грошові витрати) – впливають на ймовірність майбутніх покупок клієнтів.



Рисунок 1.7 – Складові RFM-аналізу

Джерело: [12]

В науковій літературі пропонується такий підхід до застосування RFM-аналізу. Сегментація починається зі визначення давності дій клієнта, потім проводиться сегментація за частотою, і наостанок – за грошовим оборотом. На першому етапі визначається критерій активності клієнта (Resency), на основі якого вони розподіляються на п'ять груп за давністю дій. Клієнти кодуються відповідно до частоти здійснюваних покупок, розділяючи їх на групи рівними частками. Далі проводиться сегментація за частотою, де кількість активності визначає входження клієнта в ту чи іншу групу. Клієнти ранжуються на основі грошових показників, де

кожен клієнт також розподіляється на п'ять груп в залежності від обсягу витрат. Завершується аналіз шляхом об'єднання значень R, F і M для кожного клієнта [5].

Оцінка клієнта може рухатися від 555 (як найвищий показник) до 111 (як найнижчий). Найкращі клієнти, які потрапляють до першої групи за кожним показником (555), відрізняються тим, що вони нещодавно здійснили покупку, часто здійснюють покупки і витрачають найбільші суми грошей.

Результатом такого аналізу є сегментація клієнтів на групи, заснована на їх минулому поведінці. Важливою є можливість виявлення тенденцій у поведінці клієнтів, ідентифікація найважливіших та тих, які можуть бути на межі відходу, і виявлення інтенсивності переміщення клієнтів з однієї групи в іншу. Кожній з виділених груп можна розробити власну маркетингову стратегію.

Наприклад, якщо клієнт має RFM-показник 155, це може означати, що він здійснив багато покупок з високою сумою, але не протягом тривалого часу. Це може свідчити про те, що щось може піти не так: наприклад, клієнт може перейти до конкурентів або знайти альтернативне джерело, що пояснює низький показник давності. У такій ситуації маркетологи можуть звернутися до клієнта, щоб дізнатися, як поліпшити продукт чи послугу, оскільки цей клієнт є важливим за кількістю покупок і грошовою вартістю. Також можна розглянути програму реактивації клієнтів та надіслати йому спеціальні пропозиції для привернення його уваги. Наприклад, якщо RFM-показник клієнта – 515, маркетологи можуть підготувати пакет документів, що включає в себе подяку, переваги компанії та стимул для здійснення наступної покупки протягом 30 днів [12].

На підставі проведеного аналізу можна передбачити розмір клієнтської бази та оцінити рівень доходу за кожною категорією клієнтів.

Інший тип аналізу клієнтської бази – матриця БКГ (BCG). Вона поєднує в собі ABC-XYZ-аналіз. ABC-аналіз, заснований на принципі Парето (де 20% товарів приносять 80% обороту), допомагає класифікувати ресурси компанії за їх важливістю. XYZ-аналіз дозволяє класифікувати ресурси компанії в залежності від

характеру їх використання та точності прогнозування змін у їх потребах протягом певного періоду часу [29].

Щодо аналізу клієнтської бази, ABC-аналіз вказує на ранг кожного клієнта щодо загального обсягу продажів (приблизно 80% доходів генерується 20% клієнтів), тоді як XYZ-аналіз класифікує клієнтів за стабільністю покупок і прогнозуваною активністю [18].

За цим підходом клієнти розділяються на дев'ять груп: AX, AY, AZ, BX, BY, BZ, CX, CY, CZ. Кожна група має свою характеристику. Наприклад, група AZ, або «Зірки», це клієнти, які здійснили несподівано велику кількість покупок, що свідчить про їх високий потенціал. Група AX, або «Корови», можливо, є найкращими клієнтами, оскільки вони купують часто та у великих обсягах. Група CX, або «Собаки», має низьку активність покупок, тому можливо не потребує негайної уваги або взагалі не є пріоритетними. Інші клієнти, які не вписуються в ці групи, називаються «Важкими дітьми». Щодо них потрібно проводити індивідуальний аналіз, оскільки вони можуть стати як «Зірками», так і «Коровами». Найвигідніше для компанії перевести клієнта з «Зірок» до «Корів», тобто забезпечити постійні та значні покупки після початкового великого обсягу [14].

Усі розглянуті методи взаємодії з клієнтами безпосередньо пов'язані з концепцією життєвого циклу клієнта. Клієнти вступають у відносини з компанією і з часом приймають рішення про те, чи продовжувати ці взаємини чи припинити їх. Ідея життєвого циклу полягає у вивченні поведінки клієнта протягом тривалого періоду. Поведінка клієнта змінюється з часом, і ці зміни є ключем до розвитку довгострокових відносин. У будь-який момент клієнт може вирішити продовжити відносини з компанією з певною ймовірністю [23].

Життєвий цикл розпочинається з першої покупки, яка передує знайомству та розгляду пропозицій компанії. Далі настає етап використання продукту, після чого – етап повторної покупки. Цей етап є ключовим, оскільки на ньому вирішується, чи буде клієнт продовжувати співпрацю з компанією. Життєвий цикл має два можливі виходи: природну або передбачувану втрату. Природна втрата

виникає, коли клієнт припиняє відносини з компанією з незалежних від неї причин. Якщо клієнт відходить через природну втрату, це не завдання компанії [26].

Аналіз інформації, що накопичується від взаємодій з клієнтами протягом тривалого періоду, дозволяє прогнозувати їхню поведінку протягом життєвого циклу з компанією. Це означає, що збереження інформації про взаємодії з клієнтами дозволяє прогнозувати, чи будуть вони здійснювати покупки з більшою або меншою ймовірністю у майбутньому. Такий підхід дозволяє максимально ефективно використовувати маркетингові ресурси, спрямовуючи їх на тих клієнтів, які мають найвищу ймовірність реагувати на маркетингові пропозиції. Ці клієнти стають надзвичайно цінним активом для будь-якої компанії. З іншого боку, важливо не витратити ресурси на клієнтів, від яких ймовірність позитивної реакції на маркетингові пропозиції дуже низька [44].

Далі розглянемо концепцію Customer Lifecycle Management (управління життєвим циклом клієнта або CLM) [45]. Ця методологія враховує безліч показників, але основний акцент робиться на часі. Вона оцінює життєвий цикл клієнта на всій його тривалості, аналізуючи як конкретного клієнта, так і середнього представника групи клієнтів. До ключових показників входять історія їхніх покупок, включаючи частоту та обсяг, а також ресурси, витрачені на їх залучення та утримання, для підтримки тривалості взаємовідносин з клієнтами [45].

В основі методології CLM лежить сегментація клієнтської бази за різними критеріями, з урахуванням часового аспекту як головного чинника. Сегментація має бути регулярною і використовувати сталі фактори, такі як розділення клієнтів за часом і частотою покупок, а також тривалістю життєвого циклу кожного клієнта. Таким чином, вибір відповідних метрик життєвого циклу, які виступають параметрами управління клієнтською базою, стає першочерговим завданням.

Отже, CLM є ключовим аспектом для будь-якого бізнесу, оскільки допомагає розуміти загальну картину функціонування компанії. Вимірювання CLM повинно проводитися на протязі всього життєвого циклу самого бізнесу. Наприклад, якщо були вкладені кошти в будь-яку ініціативу для клієнтів, компанія

має очікувати відповідного прибутку. Життєвий цикл клієнта визначає, наскільки задоволений клієнт сприяє збереженню тих ресурсів, які в іншому випадку були б витрачені на залучення нових клієнтів та розширення продажів. Це основна концепція розуміння життєвого циклу клієнта [48].

Згідно з теорією життєвого циклу клієнта, клієнти мають тенденцію звертатися до поштового відділення через короткий період часу. Це повторне звернення вказує на систематичність у їхній поведінці. Тут можна говорити про формування звички, що базується на задоволенні від попередніх взаємодій з організацією. Звичка стає звичним зверненням, частота якого може збільшуватися з часом (давність). Таким чином, важливо задовольнити потреби клієнта настільки, щоб він вирішував свої подальші потреби саме в цій компанії. У разі втрати звички інтервал між останнім і наступним зверненням клієнта на пошту може збільшитися, і з часом клієнт може відмовитися від звернень до компанії.

Ефект частоти та інтервалу між попереднім і наступним зверненням клієнта до компанії також впливає на ймовірність покупки. Іншими словами, чим більше звернень робить клієнт, тим більша ймовірність, що він здійснить наступне відвідування. Крім того, можна стверджувати, що чим більше грошей було витрачено на конкретній пошті, тим більша ймовірність, що клієнт здійснить ще одну покупку (monetary).

Таким чином, для розробки алгоритму сегментації передбачається використання RFM-аналізу. Як вже було зазначено, параметри RFM взаємопов'язані таким чином: чим менше часу пройшло з останнього звернення (давність), тим частіше клієнт здійснює покупки (частота) [42]. Іншими словами, коли проміжок часу між візитами до пошти збільшується, ймовірність повторного візиту зменшується.

Отже, вдосконалення управління клієнтською базою бізнес-організації вимагає застосування ефективних методів сегментації. Один із таких методів – RFM-аналіз, який базується на параметрах Recency (давність), Frequency (частота) і Monetary (гроші). Цей аналіз дозволяє класифікувати клієнтів залежно від їхньої активності та витрат. Використання RFM-аналізу дозволяє здійснювати точне

прогнозування та розробку індивідуальних маркетингових стратегій. Передбачається, що в основу подальшого удосконалення управління клієнтською базою буде покладено використання RFM-аналізу для ефективної сегментації та збільшення вірогідності повторних відвідувань клієнтами бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ АТ «УКРПОШТА»

2.1 Загальна характеристика та стан внутрішніх підсистем АТ «УкрПошта» та оцінка впливу зовнішніх факторів

АТ «Укрпошта» є підприємством, у якого 100% акцій належать державі Україна, та відноситься до сфери управління Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України. Компанія була заснована у 1947 році в епоху Радянського Союзу, а згодом була реорганізована у Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» у 1994 році. У лютому 2016 року Уряд України прийняв рішення про реорганізацію УДППЗ «Укрпошта» у форму АТ. У березні 2017 року Укрпошту було зареєстровано у формі ПАТ згідно з законодавством України.

Мережа охоплює всю територію України, включаючи понад 27 000 населених пунктів, за винятком тимчасово окупованих. АТ «УкрПошта» надає різноманітні послуги, такі як поштові, логістичні, фінансові й торговельні, як для приватних осіб, так і для корпоративних клієнтів.

Держава, представлена Міністерством інфраструктури України, є засновником і акціонером АТ «УкрПошта». Діяльність АТ «УкрПошта» регулюється законодавством України, таким як Закон про поштовий зв'язок, іншими внутрішніми законами, а також міжнародними нормативними актами, прийнятими Всесвітнім поштовим союзом, членом якого Україна є з 1947 року.

На сьогоднішній день АТ «УкрПошта» включає в себе 24 регіональні філії, Дирекцію оброблення та перевезення пошти, а також службу «Автотранспошта»

Основним напрямком діяльності Компанії є надання універсальних послуг поштового зв'язку та інших супутніх послуг населенню, державним установам та комерційним підприємствам (рис. 2.1).

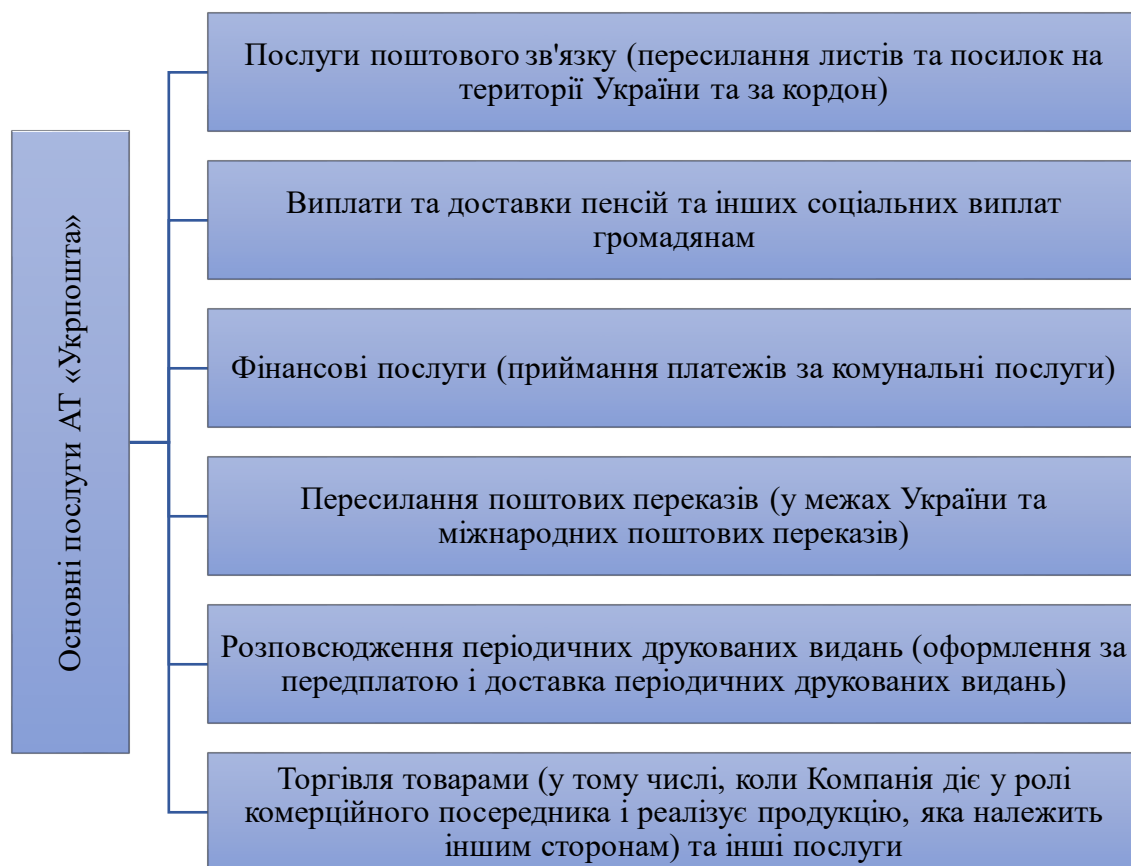


Рисунок 1.1 – Послуги АТ «Укрпошта»

Джерело: складено автором за даними АТ «Укрпошта»

Підприємство здійснює діяльність у сферах надання універсальних та комерційних послуг поштового зв'язку, а також фінансових та інших послуг для населення, державних організацій та комерційних підприємств. Загалом, компанія пропонує понад 50 різновидів послуг.

Місія АТ «Укрпошта» полягає в наданні сучасних фінансово-логістичних послуг як на території України, так і за її межами. Основною метою його діяльності є отримання прибутку шляхом надання послуг у сфері поштового зв'язку. Одночасно з цим АТ «Укрпошта» несе соціальну відповідальність, включаючи надання універсальних послуг поштового зв'язку, забезпечення доступності

фінансових послуг, доставку пенсій та соціальних допомог, а також поширення періодичних видань за передплатою на всій території України.

Організаційна структура Укрпошти спрямована на функціональні напрями, які забезпечують досягнення стратегічних цілей. Ця модель має два рівні: на першому рівні знаходиться апарат управління Товариства, що розташований в місці реєстрації юридичної особи; на другому рівні — філія, що є відокремленим структурним підрозділом, розташованим поза межами реєстрації юридичної особи і виконує певні функції цієї юридичної особи.

Наведемо організаційну структуру управління АТ «Укрпошта» (рис.2.2).



Рисунок 2.2 - Організаційна структура управління АТ «Укрпошта»

Джерело: складено автором за даними АТ «Укрпошта»

Організаційна структура АТ «Укрпошта» відповідає лінійно-функціональному типу, з двома рівнями ієрархії: центральний офіс (управлінський апарат) і філії. Компанія складалась з 28 регіональних філій, мала 6 центрів обслуговування корпоративних клієнтів та мала близько 12 тис. об'єктів поштового

зв'язку до 2023 року. Крім того, АТ «Укрпошта» взаємодіє з поштовими операторами з 191 країни.

Успішна діяльність АТ «Укрпошта» значною мірою залежить від кваліфікації свого персоналу, що є одним із ключових ресурсів компанії. Управління персоналом на підприємстві регулюється за допомогою ряду документів, включаючи Статут компанії, штатний розклад, Положення про мотивацію персоналу, Положення про підбір кадрів, Положення про атестацію персоналу, а також відповідно до законодавства України.

24.02.2024 року в країні було введено воєнний стан, а оскільки АТ «Укрпошта» є державним підприємством, то Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» та з метою недопущення соціальної та продовольчої кризи КМУ було прийнято рішення щодо постановки перед підприємством ряду завдань, які вплинули на його діяльність та фінансовий стан в 2022-2023 роках (рис.2.3) [23]. Також заборонено вилучати транспортні засоби компанії на потреби ЗСУ, а АЗС зобов'язали заправляти транспорт компанії позачергово.



Рисунок 2.3 - Завдання АТ «Укрпошта» в період воєнного стану

Джерело: побудовано автором за [23]

Компанія проводить удосконалення бізнес-процесів. У 2022 році завдяки впровадженню програмного рішення IT-Enterprise було оптимізовано процеси перевірки та узгодження всіх проєктів нормативних та організаційно-розпорядчих документів. Впровадження нової фронт-офісної системи та ERP-системи IT-Enterprise дозволило компанії автоматизувати всі функції точок продажу для забезпечення їх обліку, контролю, швидкої адаптації персоналу та поліпшення якості обслуговування клієнтів, а також запровадити єдину систему обліку.

Результатом спільної роботи команди IT-Enterprise у 2022 році стало переведення понад 70% бізнес-процесів в цифровий формат, консолідація роботи всіх 26 регіональних філій, а також переведення близько 6000 співробітників АТ «Укрпошта» на одну платформу з єдиною системою бізнес-процесів

У 2022 році були впроваджені нові послуги та сервіси, включаючи точки видачі, вручення посилок з підтвердженням за допомогою коду SMS та можливість укладення договорів оферти на сайті. Інфраструктура компанії перебувала на високому рівні зносу, включаючи застарілий автопарк та IT-інфраструктуру, а також низький рівень автоматизації та комп'ютеризації. Ця технологічна відсталість призвела до втрати клієнтів та частки ринку в попередні роки. Проте протягом періоду з 2016 по 2022 роки Укрпошта провела значне оновлення інфраструктури та бізнес-процесів.

Всі відділення в селах з населенням понад 2 тис. жителів були комп'ютеризовані, а лише у 2022 році було відкрито 120 нових відділень, відремонтовано 326 відділень та введено в експлуатацію 780 нових пересувних відділень. Була переглянута мережа магістральних поштових маршрутів для поліпшення швидкості доставки поштових відправлень. Також, статус Хмельницького сортувального об'єкту було змінено на міжрегіональний, що позитивно вплинуло на строки доставки поштових відправлень між східними, південними та західними регіонами України.

У зв'язку з відсутністю нічного курсування магістральних маршрутів був запроваджений проєкт «Залізна пошта», у рамках якого була укладена угода з АТ «Укрзалізниця» щодо запуску поштових вагонів для прискорення доставки

поштових відправлень та вантажів. За період з 01.04.2022 по 31.03.2023 було здійснено 3899 рейсів поштовими вагонами, на яких було перевезено близько 9.1 млн. посилок.

У 2022 році було запущено 780 нових пересувних відділень, а також відбулося оновлення автопарку компанії. У цей період Укрпошта також розширила свою діяльність у сфері фінансового бізнесу, зосереджуючись на еквайрингу. Протягом року на власних відділеннях компанії було встановлено 780 додаткових POS-терміналів.

Також були оновлені основні поштові послуги, такі як «Укрпошта Експрес» та «Укрпошта Стандарт». Крім того, були впроваджені нові сучасні сервіси, такі як мобільний застосунок для IOS та Android, можливість оформлення посилок через «Особистий кабінет», чат-боти на платформах Facebook, Telegram та Viber, а також можливість онлайн-передплати періодичних видань. Діє оновлена система оплати праці для управлінського персоналу, що є ключовим показником ефективності, а також преміювання працівників відділень за результатами виконання плану та якість сервісу, що передбачає поетапне підвищення зарплат.

Усі закупівельні процедури АТ «Укрпошта» проводяться неупереджено та прозоро виключно через систему електронних торгів. Це призвело до збільшення частки конкурсних процедур та кількості учасників торгів. У складі державних підприємств компанія стала однією з перших, яка почала здавати в оренду нерухомість через систему «ProZorro.Продажі». У результаті проведених електронних торгів компанією було надано в орендне користування стороннім організаціям різних форм власності нежитлових приміщень загальною площею 65 690 м² у рамках укладених 1 041 договорів оренди.

Система внутрішнього контролю АТ «Укрпошта» спрямована на попередження, виявлення та виправлення суттєвих помилок, забезпечення захисту та збереження активів, дотримання чинного законодавства України, а також на повноту та точність облікової документації. Вона включає адміністративний та бухгалтерський контроль. Система внутрішнього контролю і управління ризиками забезпечується дотриманням всіма учасниками операційних процесів управління

та діяльності компанії чинного законодавства України, а також регламентами, процедурами, положеннями та нормативами, затвердженими відповідними документами компанії та звітності.

Динаміка фінансових результатів АТ «Укрпошта» в 2020-2023 роках наведена на рис.2.3.

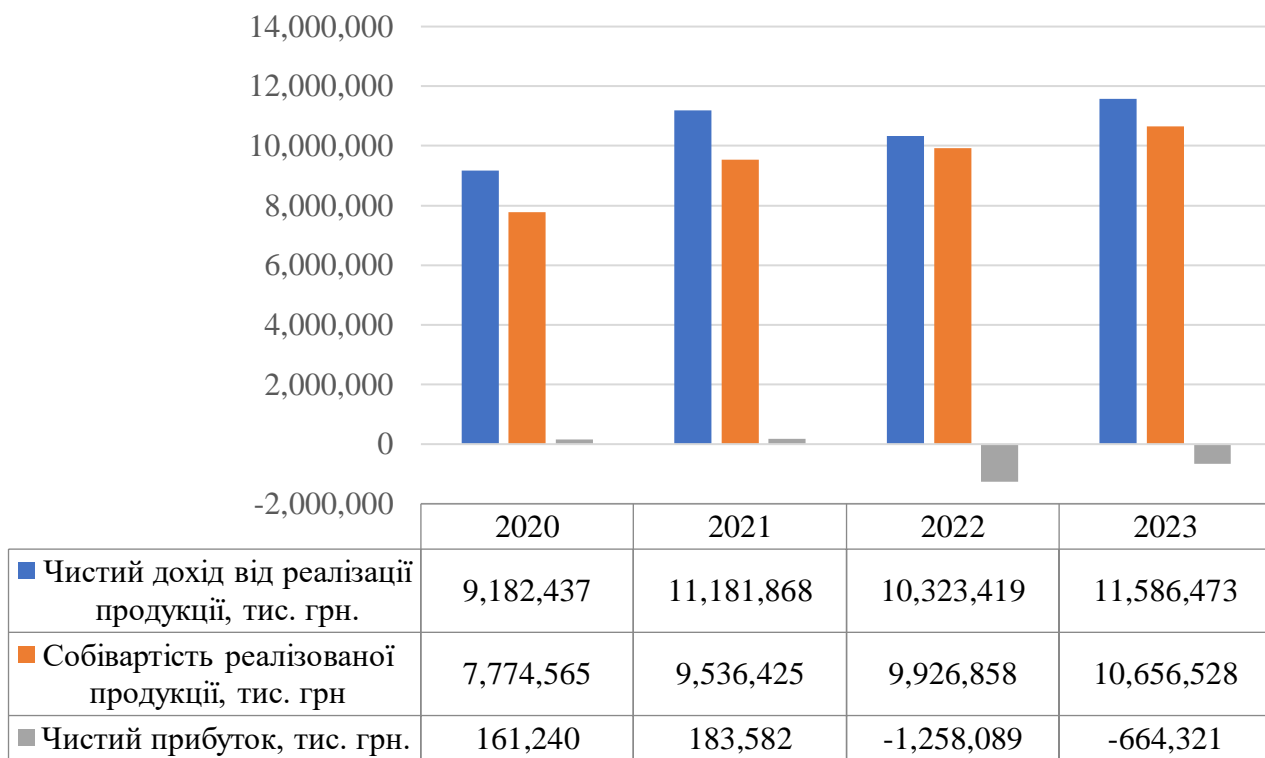


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів АТ «Укрпошта» в 2020-2023 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Укрпошта»

Чисті доходи компанії виросли на 21,77% в 2021 році завдяки збільшенню обсягів надання послуг та підвищенню цін, а в 2022 році, коли почалась повномасштабна війна, було закрито відділення на окупованих територіях, а також підприємство не підвищувало ціни, у той час як зросли ціна на пальне і ускладнилась логістика. В 2023 році доходи виросли на 12,23% так як було продовжено робочий день у більшості відділень, а також за рахунок зростання попиту на міжнародні доставки посилок. Собівартість надання послуг зростала щорічно, в 2021 та 2023 роках за рахунок збільшення обсягу надання послуг, а в 2022 році через підвищення собівартості доставки вантажу та посилок, зростанню

витрат через покупку обладнання для роботи в умовах перебоїв з електропостачанням тощо. В 2020-2021 роках компанія працювала прибутково та збільшувала чистий прибуток на 13,86%, а в 2022-2023 роках підприємство завершило фінансовий рік зі збитком через негативний вплив факторів зовнішнього середовища.

Наведемо динаміку доходів АТ «Укрпошта» за видами послуг в 2020-2023 роках (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка доходів АТ «Укрпошта» за видами послуг в 2020-2023 роках, тис.грн.

Вид послуг	2020	2021	2022	2023	Відхилення, 2023/2020 тис.грн.	Відхилення, 2023/2020 %
Письмова кореспонденція	2 061 807	2 689 801	1 924 420	2 369 434	307 627	14,92
Посилки (внутрішні)	635 882	862 577	815 125	1 055 528	419 646	65,99
Доставка посилок за межі країни (з-за кордону)	1 758 881	2 195 257	2 540 593	2 910 522	1 151 641	65,48
Періодика	626 333	692 937	225 051	144 831	-481 502	-76,88
Інші доходи	71 684	270 274	216 992	325 580	253 896	354,19
Фінансові послуги, у тому числі:	3 306 308	3 921 848	4 143 644	4 365 783	1 059 475	32,04
<i>Пенсії та соціальні виплати</i>	<i>2 085 471</i>	<i>2 405 151</i>	<i>2 646 925</i>	<i>2 816 672</i>	<i>731 201</i>	<i>35,06</i>
<i>Платежі</i>	<i>869 615</i>	<i>1 101 223</i>	<i>1 087 208</i>	<i>1 064 797</i>	<i>195 182</i>	<i>22,44</i>
<i>Поштові перекази</i>	<i>323 684</i>	<i>326 341</i>	<i>325 188</i>	<i>425 224</i>	<i>101 540</i>	<i>31,37</i>
<i>Інші фінансові послуги</i>	<i>27 539</i>	<i>89 133</i>	<i>84 323</i>	<i>59 091</i>	<i>31 552</i>	<i>114,57</i>
Торгівля та інші послуги	721 542	549 174	457 594	414 796	-306 747	-42,51
Всього доходів	9 182 437	11 181 868	10 323 419	11 586 473	2 404 036	26,18

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Укрпошта»

З табл.2.1 бачимо, що за 4 роки доходи від послуг письмової кореспонденції виросли на 14,92%. Доходи від послуг доставки посилки в межах країни за 4 роки виросли на 65,99%, особливо попит на послуги виріс в 2022-2023 роках під час

війни. Послуги доставки посилок закордон також в 2022-2023 роках стали користуватись більшим попитом (так як частина населення вимушено мігрувала закордон), доходи від цих послуг виросли за 4 роки на 65,48%. Доходи від доставки періодичної преси зменшились на 76,88%, оскільки дана послуга втрачає актуальність в період цифровізації. Інші доходи виросли на 354,19%. Доходи від надання фінансових послуг виросли за 4 роки на 32,04%, а доходи від торгівлі зменшились на 42,51% переважно через закриття частини відділень. Загалом, за 4 роки доходи компанії виросли на 26,18%.

Розглянемо структуру доходів АТ «Укрпошта» за видами послуг в 2020-2023 роках на рис.2.4.

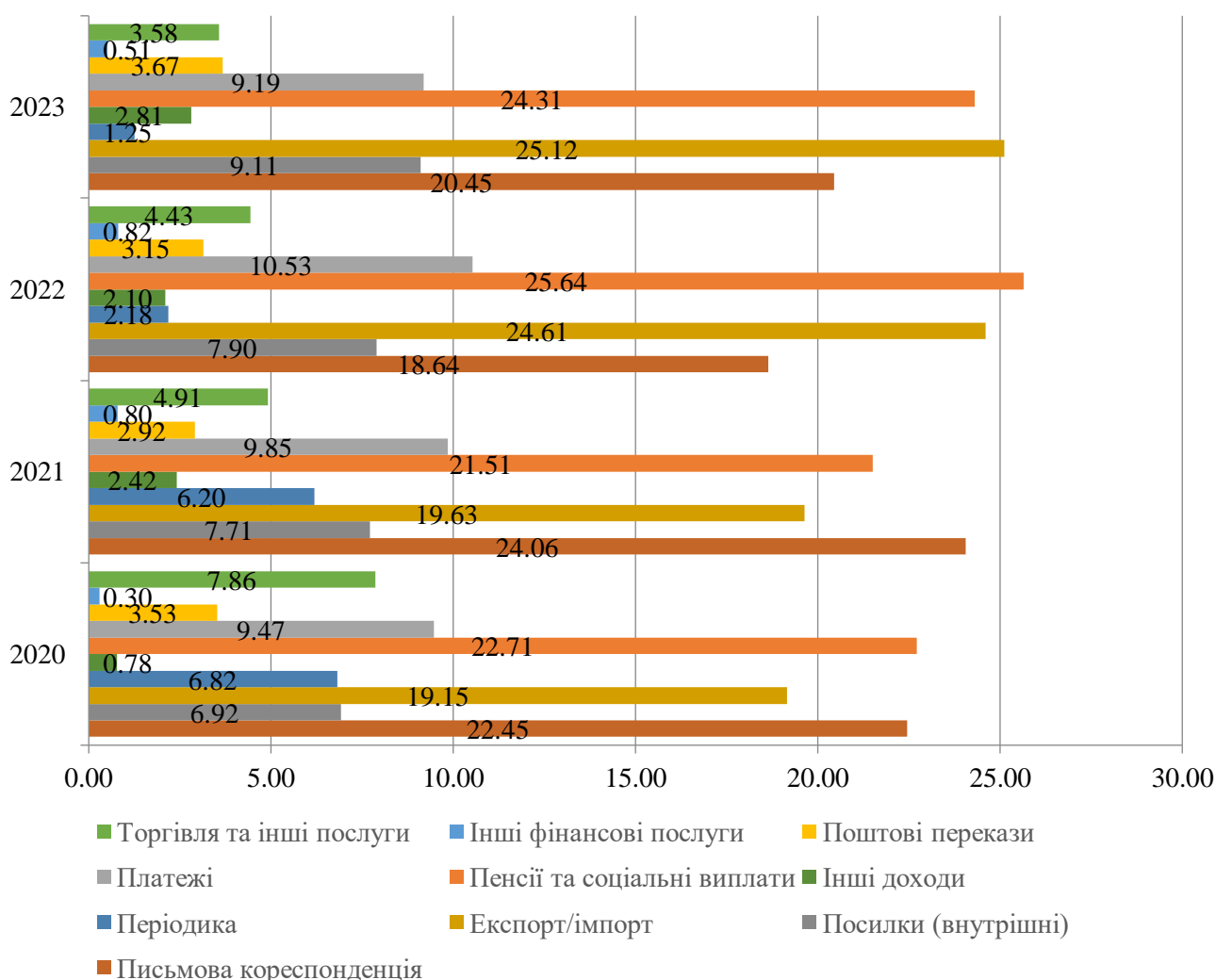


Рисунок 2.4 – Структура доходів АТ «Укрпошта» за видами послуг в 2020-2023 роках, %

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Укрпошта»

З рис.2.4 бачимо, що в доходах АТ «Укрпошта» найбільшу частку займає доставка письмової кореспонденції (частка зменшилась з 22,45% в 2020 році до 20,45% в 2023 році), послуги експортно-імпортних доставок, частка яких виросла з 19,15% в 2020 році до 25,12% в 2023 році, доходи від виплати пенсій, частка яких виросла з 22,71% до 24,31% не зважаючи на перехід частини споживачів на отримання пенсій на банківську картку.

Проаналізуємо вплив зовнішніх факторів на діяльність АТ «Укрпошта».

Російське військово вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року і оголошення воєнного стану Указом Президента України призвели до значних змін у економічному середовищі та роботі компанії. Ці події вплинули на діяльність компанії, яка відчула серйозний вплив війни. Воєнні дії призвели до раптового скорочення операційної активності компанії та зменшення споживання її основних послуг, що призвело до значного зменшення доходів, особливо у перші місяці вторгнення. При цьому витрати на оплату праці залишалися відносно сталими на початку війни, але транспортні витрати суттєво зросли через логістичні затримки та збільшення цін на паливо.

У 2022 році АТ «Укрпошта» була активною учасницею державних програм. Відповідно до Постанови уряду № 305 від 17 березня 2022 року, Компанія виконувала додаткові завдання щодо безоплатного перевезення майна українських підприємств, установ та організацій під час їх евакуації з районів збройних конфліктів, а також гуманітарної доставки продуктів харчування. У зв'язку з воєнними діями Компанія тимчасово втратила контроль над близько 12% своїх поштових відділень, переважно у зоні окупованих районів Луганської, Донецької, Херсонської та Запорізької областей. На сьогоднішній день існує значна несигурність щодо подальшого розвитку військового конфлікту з Російською Федерацією на території України, його тривалості та впливу на діяльність АТ «Укрпошта», її персонал, ліквідність та збереження активів. Основні фактори ризику в умовах війни включають:

- безпека основних засобів, яка залежить від розвитку військових подій. Втрати можуть включати фізичне знищення або пошкодження

власності, а також списання через втрату доступу або контролю над майном;

- скорочення обсягів діяльності через зменшення покриття поштової мережі, операційні збої, включаючи хакерські атаки, а також зниження попиту на окремі види послуг;
- можливість залучення запозичень для фінансування операційної діяльності компанії;
- інші потенційні фактори ризику.

Отже, ринок вантажних перевезень підлягає нормативно-правовому регулюванню, що стосується діяльності транспортної системи в Україні загалом. З 2020 по 2023 роки на ринок транспортних послуг вплинули такі фактори, як війна в Україні та, відповідно, введення воєнного стану, а також карантинні обмеження, пов'язані з пандемією коронавірусу.

Економічний вплив можна оцінити за такими показниками, як темп інфляції, валютний курс та середня заробітна плата, що відображають стан української економіки. Серед факторів ризику можна виділити зниження загальної купівельної спроможності, що може вплинути на обсяги зберігання, складську обробку та доставку товарів. Розглянемо динаміку середньої заробітної плати в Україні (дод.А). До 2021 року рівень заробітної плати щорічно зростав, але реальна вартість заробітної плати майже не змінювалась через високий темп інфляції. У 2022 році середня зарплата суттєво знизилась внаслідок закриття багатьох підприємств, зниження рівня оплати праці та припинення виплати премій. У 2023 році середня заробітна плата зросла до 16306 грн. Однак, у цей період інфляційний тиск значно знизив купівельну спроможність населення.

Проаналізуємо динаміку темпу інфляції в 2019-2023 роках (дод.Б). У 2022 році відбулося значне зростання темпів інфляції до 126,8%, що перевищує показники за увесь період дослідження. У 2023 році офіційно було оголошено інфляційний курс на рівні 105,1%. У зв'язку з цією інфляцією купівельна спроможність населення знижується в умовах зростання цін на товари та послуги.

Крім того, відбувся ріст валютного курсу. Наприклад, у 2022 році курс долара США зріс з рівня 28 гривень до рівня 38-40 гривень і залишається на цьому рівні на початку 2024 року.

Демографічний аспект є одним із найбільш вагомих соціальних чинників впливу. Населення України стабільно зменшується через зниження народжуваності та високу темпоральну міграцію на ринок праці, а також значний відтік населення у 2022 році у зв'язку з війною. Слід відзначити, що відсутні прогнозні дані щодо розміру населення на кінець 2023 року. Після завершення війни неясно, скільки українців повернеться на батьківщину. Згідно з попередніми оцінками, у 2023 році чисельність населення скоротилась на 30% порівняно з 2021 роком. Зменшення населення призводить до зменшення попиту на різноманітні товари та послуги. Однак, оскільки частина родичів тих, хто виїхав, залишились в Україні, збільшується попит на логістичні послуги (надсилання посилок для рідних)

Зростання популярності онлайн-шопінгу та зміни в способах здійснення покупок сприяють збільшенню попиту на логістичні послуги. Цифровізація та постійне введення нових гаджетів і програм для оптимізації логістичних процесів транспортних підприємств мають безпосередній вплив на ринок транспортних послуг.

З метою глобального підходу до зменшення споживання енергоресурсів, у АТ «Укрпошта» поступово впроваджувалась аналітична програма для розрахунку енергоспоживання (енергетичний модуль) об'єктами нерухомості за допомогою програмного забезпечення Prengi. У 2022 році майже повністю було перейдено на світлодіодне освітлення великих енергоспоживчих об'єктів АТ «Укрпошта». В холодний період року опалення об'єктів Товариства відбувається без використання кам'яного вугілля та деревини. При проектуванні сучасних логістичних центрів планується використання енергоощадних технологій, включаючи рекуперацію енергії, альтернативні джерела енергії та енергоефективне обладнання для освітлення та підтримання параметрів повітря у приміщеннях. У процесі будівництва та використання будівельних матеріалів заборонено використовувати азбест та матеріали з його вмістом, а також максимально зменшено використання

деревини як будівельного матеріалу відповідно до європейських стандартів щодо економії природних ресурсів.

Проведемо оцінку впливу факторів на діяльність АТ «Укрпошта» проведемо SWOT-аналіз (табл.2.2).

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз АТ «Укрпошта»

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Внутрішнє середовище	1. Зростання попиту на логістичні послуги 2. Збільшення обсягів міжнародних посилок 3. Зростання попиту на доставку з інтернет-магазинів, у тому числі з іноземних інтернет-магазинів
Сильні сторони	Сила і можливість	Сила і загроза
1. Низький рівень цін 2. Широка мережа відділень 3. Асортимент послуг постійно розширюється 4. Власний автотранспортний парк 5. Державна підтримка	Стратегія розширення ринку збуту (збільшення відділень)	Стратегія утримання існуючого положення
Слабкі сторони	Слабкість і можливість	Слабкість і загроза
1. Низький рівень кваліфікації та мотивації персоналу 2. Збиткова діяльність в 2022-2023 роках 3. Низький рівень лояльності цільової аудиторії 4. Закриття відділень на окупованих територіях та за 2022-2023 роки звільнено майже 50% персоналу відносно 2021 року 5. Проблеми в роботі сортувальних центрів	Стратегія розширення асортименту послуг	Стратегія скорочення

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

Отже, в 2022-2023 роках на логістичний ринок України та на діяльність АТ «Укрпошта» сильно вплинуло введення воєнного стану, зменшення чисельності

населення, міграція населення привела до зростання попиту на послуги доставки посилок. Однак, через зростання темпу інфляції, курсів валют, зростання цін на паливо зросла собівартість надання послуг, а так як у компанії лояльність клієнтів тримається на низьких цінах, то в 2022-2023 роках компанія працювала збитково.

2.2 Оцінка ефективності управління клієнтською базою на АТ «УкрПошта»

Для оцінки ефективності управління клієнтською базою на АТ «УкрПошта» проведемо аналіз цільової аудиторії підприємства.

Клієнтська база АТ «УкрПошта» розділяється на різні сегменти за різними ознаками. Вона включає приватних клієнтів, корпоративних клієнтів та інтернет-магазини. Також клієнти розподіляються на споживачів міських та сільських відділень. Приватні клієнти поділяються за такими ознаками як вік, стать, вид діяльності та рівень доходів.

У 2023 році структура клієнтів, які включені до бази даних АТ «УкрПошта», виглядала та (рис.2.5).

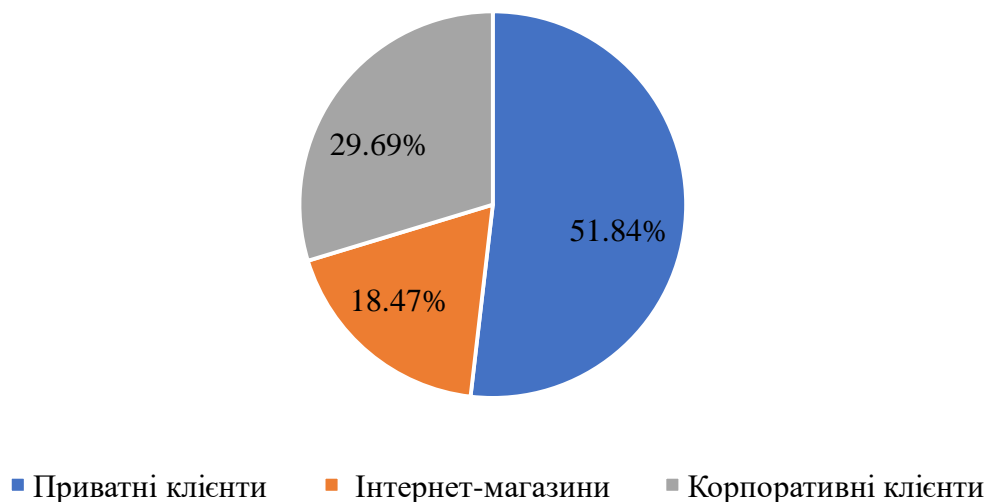


Рисунок 2.5 – Структура клієнтів АТ «УкрПошта» за доходами в 2023 році,

%

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

Отже, що більше половини, а саме 51,84% доходів АТ «Укрпошта» генеруються від приватних клієнтів, які користуються послугами поштових відділень у 1976 містах, 702 селищах та 8920 селах по всій території України. Корпоративні клієнти забезпечують 29,69% від усіх доходів компанії, тоді як інтернет-магазини приносять 18,47% доходів.

Наведемо статеву структуру клієнтів компанії (приватних осіб), які обслуговуються в міських та сільських відділеннях АТ «Укрпошта» (рис.2.6).

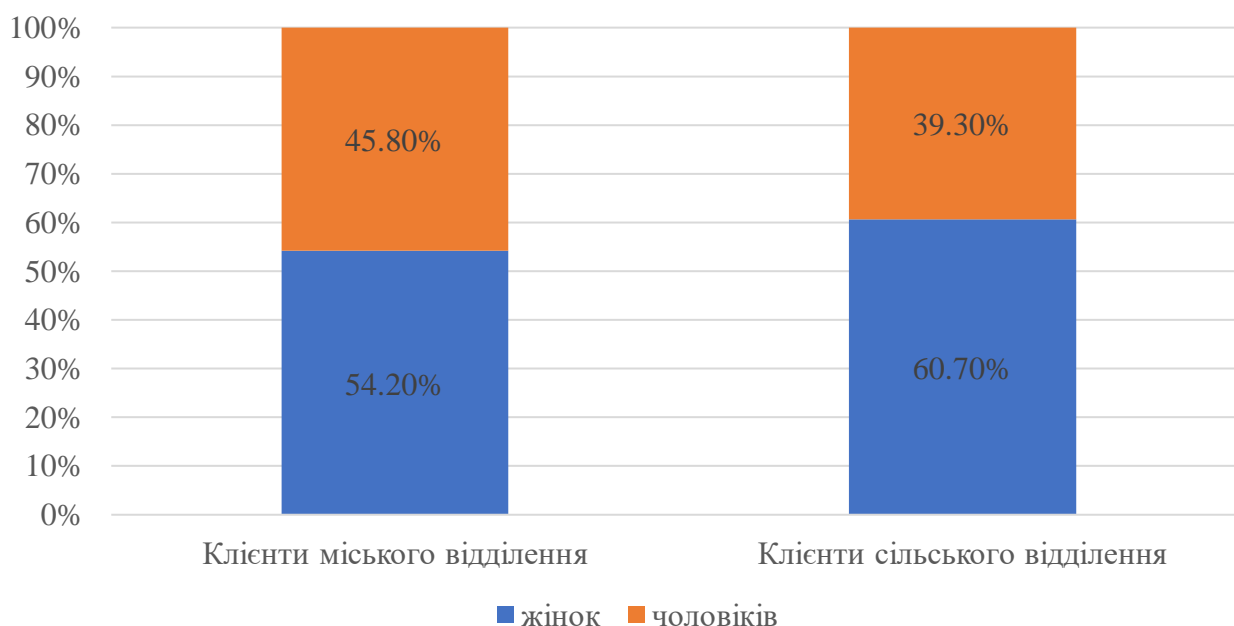


Рисунок 2.6 – Статева структура клієнтів, які обслуговуються в міських та сільських відділеннях АТ «Укрпошта» в 2023 році, %

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

Отже, частка жінок серед клієнтів у міських відділеннях складає 54,2%, а у сільських 60,7%, а частка клієнтів - чоловіків менша, що обумовлено тим, що в родині часто саме жінки займаються відправкою посилок чи кореспонденції.

Розглянемо динаміку залучення корпоративних та ключових клієнтів АТ «Укрпошта» на рис.2.7. До 2021 року число ключових клієнтів 71, але в 2022 році, через втрату клієнтів на окупованих територіях зменшилось до 63 та виросло до 65 в 2023 році.



Рисунок 2.7 – Динаміка кількості корпоративних клієнтів АТ «Укрпошта» в 2020-2023 роках, осіб

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

Кількість корпоративних клієнтів за 4 роки зросла до 5571, однак, в 2022 році скорочувалась. Ключовими корпоративними клієнтами АТ «Укрпошта» є Фокстрот, Фармазі, Цитрус та ще ряд великих підприємств України.

Для проведення оцінки ефективності управління клієнтською базою АТ «Укрпошта» було досліджено індекс лояльності за 2020-2023 роки (рис.2.8).

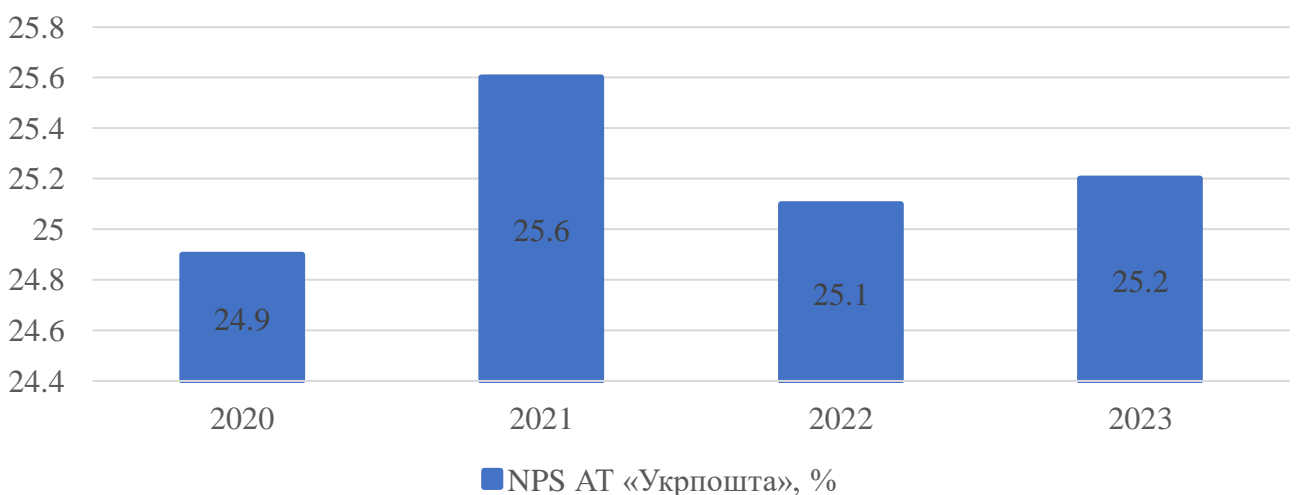


Рисунок 2.8 – Динаміка індексу лояльності (NPS) АТ «Укрпошта» в 2020-2023 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

В 2020-2023 роках суттєвого зростання індексу лояльності не відбулось, але вона зростає з 24,9% до 25,2%. Незважаючи на це покращення, рівень лояльності продовжує залишатися нижчим за рекомендовану межу у 50%. Для досягнення цієї межі, АТ «Укрпошта» повинна продовжувати зосереджуватися на покращенні обслуговування клієнтів та збільшенні клієнтської бази.

Проведемо АВС-аналіз клієнтів за обсягами продаж за даними 2023 року (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – АВС-аналіз клієнтської бази

Категорія клієнта та вид послуги	Сума	Частка	Акум. частка	Категорія
Приватні особи (фінансові послуги)	3 510 701	30,3%	30,3%	А
Корпоративні клієнти (поштові послуги)	2 363 640	20,4%	50,7%	А
Приватні особи (поштові послуги)	2 270 949	19,6%	70,3%	А
Інтернет-магазини (поштові послуги)	1 598 933	13,8%	84,1%	А
Корпоративні клієнти (фінансові послуги)	834 226	7,2%	91,3%	В
Інтернет-магазини (фінансові послуги)	475 045	4,1%	95,4%	С
Приватні особи (торгові та інші послуги)	440 286	3,8%	99,2%	С
Корпоративні клієнти (торгові та інші послуги)	92 692	0,8%	100,0%	С
Всього	11 586 473	100,0%		

Джерело: розраховано за даними АТ «Укрпошта»

Як бачимо, найбільшу частку продаж забезпечували приватні особи з фінансовими послугами (за рахунок пенсійних та соціальних виплат) з часткою 30,3% та корпоративні клієнти з часткою 20,4% (поштові послуги).

Проаналізуємо ефективність управління клієнтською базою АТ «Укрпошта» за даними клієнтів-приватних осіб в 2020-2023 роках в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Показники щодо ефективності управління клієнтською базою АТ «Укрпошта» (сегмент клієнтів приватних осіб) в 2020-2023 роках, %

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення, 2023/2020
Рентабельність продажів,%	0,76%	0,71%	-22,63%	-10,58%	-11,34%
Коефіцієнт утримання клієнтів,%	51,18%	56,20%	57,94%	60,58%	9,40%

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

Як бачимо, рентабельність продаж знизилась за 4 роки на 11,34%, оскільки в 2022-2023 роках компанія не працювала рентабельно. Коефіцієнт утримання клієнтів виріс на 9,4%, що свідчить про зростання лояльності населення до АТ «Укрпошта», яка обумовлена тим, що в період війни у компанії досить низькі тарифи на міжнародні відправки та доставку по країні.

Наведемо показники ефективності управління клієнтською базою АТ «Укрпошта» корпоративних клієнтів в 2020-2023 роках в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Показники щодо ефективності управління клієнтською базою АТ «Укрпошта» (сегмент корпоративні клієнти) в 2020-2023 роках, %

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення, 2023/2020
Прибуток з одного клієнта, тис.грн.	20,24	17,87	-123,07	-61,82	-82,06
Рентабельність продажів,%	1,36%	1,20%	-14,67%	-7,06%	-8,42%
Коефіцієнт утримання клієнтів,%	89,60%	93,50%	87,12%	88,40%	-1,20%

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

За 4 роки прибуток на 1 корпоративного клієнта зменшився на 82,06% через негативний вплив війни. Відбулось зниження рентабельності продаж на 8,42%, а також знижено коефіцієнт утримання клієнтів на 1,2%, який склав 88,4% в 2023 році.

Проаналізуємо показники ефективності управління клієнтською базою інтернет-магазинів в табл.2.6. Отже, рентабельність продаж знизилась на 1,48%, однак це є єдиний рентабельний сегмент клієнтів станом на 31.12.2023 року. Коефіцієнт утримання клієнтів знизився на 1,36% через посилення конкуренції з боку ТОВ «Нова пошта» та ТОВ «Україноекспрес».

Таблиця 2.6 – Показники щодо ефективності управління клієнтською базою АТ «Укрпошта» (сегмент клієнтів інтернет-магазинів) в 2020-2023 роках, %

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення, 2023/2020
Рентабельність продажів,%	3,15%	3,05%	0,97%	1,67%	-1,48%
Коефіцієнт утримання клієнтів,%	69,41%	70,12%	67,15%	68,05%	-1,36%

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

Для розкриття причинно-наслідкових зв'язків, які ведуть до недостатньо ефективної взаємодії з клієнтами, ми розробимо діаграму Ісікави (рис. 2.9).

З рис.2.9 бачимо, що основними негативними чинниками, що впливають на формування клієнтської бази компанії, є наступні:

1. Недовіра населення до АТ «Укрпошта» внаслідок попереднього негативного досвіду.
2. Присутність сильного конкурента, яким є ТОВ «Нова пошта» на ринку логістичних послуг, та посилення конкуренції з боку ТОВ «Україноекспрес» в сегменті надання послуг доставки товарів з інтернет-магазинів.
3. Недостатній рівень кваліфікації персоналу АТ «Укрпошта» та низький рівень заробітної плати персоналу, що ускладнює залучення більш кваліфікованих працівників.
4. Недоліки у роботі сортувальних центрів.

Проведена оцінка ефективності управління клієнтською базою на АТ «УкрПошта» показала, що частка приватних клієнтів складає 51,84%, частка корпоративних клієнтів складала 29,69% та частка інтернет-магазинів 18,47%. Кількість корпоративних клієнтів в 2023 році склала 5571, у тому числі 65 ключових клієнтів. Індекс лояльності (NPS) АТ «Укрпошта» в 2023 році склав 25,2%, тобто нижче 50%, що вказує на необхідність проведення заходів з підвищення лояльності клієнтів, що ускладнене в умовах воєнного стану.

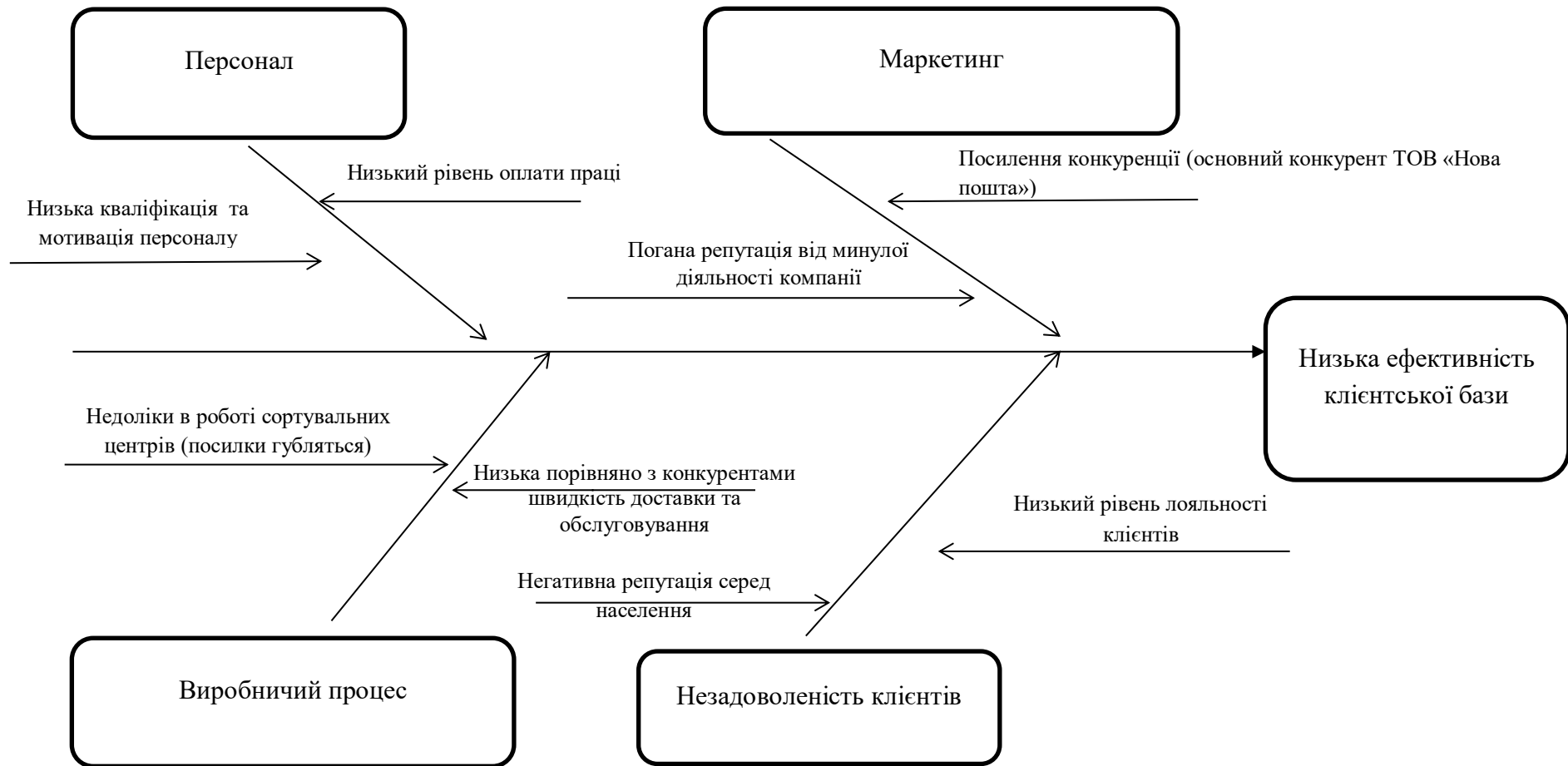


Рисунок 2.9 - Діаграма Ісікави АТ «Укрпошта»

Джерело: складено автором

2.3 Розробка та обґрунтування напрямів покращення управління клієнтською базою АТ «УкрПошта»

Для оптимізації управління клієнтською базою рекомендується взяти заходів з мінімізації або усунення негативного впливу факторів, що виникають при формуванні клієнтської бази. Для поліпшення репутації серед населення рекомендується:

1. Підвищувати рівень обслуговування у поштових відділеннях шляхом підвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми.
2. Здійснювати рекламні заходи для залучення уваги населення, сповіщаючи про покращення в компанії та зручність обслуговування

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо розвивати стійкі конкурентні переваги. Споживачі постійно підвищують вимоги до якості обслуговування. Учасники ринку електронної комерції вже протягом тривалого часу намагаються покращити якість сервісу та скоротити терміни доставки. Поміж швидкості доставки, споживачі очікують мати можливість відстежувати відправлення та оперативно змінювати місце та час доставки. Головною конкурентною перевагою АТ «Укрпошта» є її розгалужена мережа відділень. Крім того, компанія є провідним постачальником послуг з виплати пенсій та соціальних виплат. Більшість пенсіонерів у віці старше 70 років віддають перевагу отриманню пенсій у відділеннях Укрпошта або через листонош, ніж використанню банківських карток. З метою розвитку конкурентних переваг рекомендується активно просувати фінансові послуги щодо виплати пенсій з зазначенням, що держава доручила це завдання саме АТ «УкрПошта».

Для поліпшення кваліфікації персоналу пропонується організувати тренінги для працівників, а також впровадити систему мотивації, що буде заснована на показниках лояльності.

Для поліпшення роботи сортувальних центрів АТ «Укрпошта» вже здійснюється модернізація обладнання. Крім цього, ми пропонуємо встановити

програму для відстеження замовлень, зроблених в іноземних онлайн-магазинах на території України, від моменту їх отримання АТ «Укрпошта» до моменту доставки у відділення замовник.

Пропонуємо створити єдину базу для управління продажами та обслуговуванням юридичних осіб, яка охоплюватиме поштові, посилавальні та фінансові послуги, включаючи експрес-доставку, надсилання письмової кореспонденції та рахунків, директ-мейл, а також підписку. У зв'язку з високою конкуренцією на ринку, зростаючими обсягами та вимогами клієнтів, складністю структури послуг та зрілістю процесів продажу, що зросла протягом останніх трьох років, підприємству необхідна формалізація та автоматизація взаємодії з юридичними особами. В 2021 році вже було розпочато створення такої програми, але дане удосконалення так і не було реалізовано у всій компанії.

Головною метою впровадження є створення централізованого інструменту для управління продажами та обслуговуванням юридичних клієнтів у всіх бізнес-блоках підприємства. Основними можливостями цього інструменту є здійснення крос-продажу послуг підприємства та управління якістю взаємовідносин з юридичними клієнтами в єдиному форматі.

Ми пропонуємо використовувати програмне забезпечення на базі платформи bpm'online, яка є лідером на ринку CRM-систем компанії Terrasoft. Ця платформа відзначається своєю простотою та зручністю використання, а також високою гнучкістю та відображенням найкращих світових практик управління бізнес-процесами. Більше 6500 компаній у всьому світі, включаючи АВВ, HeadHunter, Bayer та інші, вже користуються продуктами Terrasoft.

На рис.2.10 побудуємо дерево цілей для удосконалення управління клієнтською базою АТ «Укрпошта» (рис.2.10).

Проведемо аналіз запропонованих заходів:

1. Пропозиція щодо підвищення рівня кваліфікації персоналу методом навчання



Рисунок 2.10 – Дерево цілей удосконалення управління клієнтською базою АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором

Працівники поштових відділень матимуть можливість взяти участь у тренінгах на тему «Взаємодія з клієнтом», під час яких будуть розглядатися правила ефективного спілкування з клієнтами та особливості просування послуг компанії.

Планується провести щорічно тренінг для 10% працівників:

$$34751 * 10\% = 3475 \text{ працівників.}$$

Розмір витрат на проведення тренінгу для 1 співробітника (18 годин тривалість) 600 грн., ціна оптова, так як буде проводиться тренінг для значної кількості персоналу.

Обсяг витрат на проведення тренінгу складе в 2024 році:

$$3475 * 0,6 = 2085 \text{ тис.грн.}$$

2. Пропозиція щодо проведення рекламних заходів

Для просування послуг компанії пропонується розробити рекламний ролик, який буде акцентувати увагу на послугах виплати пенсій. Вартість розробки та створення рекламного відеоролика становить 200 тис. грн. Витрати на трансляцію 30-секундного ролика на телеканалі коливаються від 1800 до 3500 грн. за один показ. Планується проведення 5 показів на 2 каналах протягом 2 місяців, загальні витрати на це складуть 2500 грн.:

$$5*2*60*2500=1\ 500\ 000\ \text{грн.}$$

Сукупні витрати на рекламну діяльність складуть:

$$1500+200=1700\ \text{тис.грн.}$$

3. Пропозиція щодо підвищення мотивації персоналу

Ми рекомендуємо встановити систему преміювання для персоналу на підставі досягнення певних цілей, таких як підвищення рівня лояльності клієнтів та зростання обсягів наданих послуг. Запланований бюджет для преміальних виплат становить 5% від загального фонду оплати праці на 2023 рік. Ця ініціатива спрямована на стимулювання персоналу до активної участі у досягненні стратегічних цілей компанії та покращення результативності діяльності:

$$5974643*5\% =298\ 732\ \text{тис.грн.}$$

4. Пропозиція щодо запровадження CRM-системи з метою удосконалення роботи сортувальних центрів, що приведе до підвищення якості обслуговування клієнтів

Вартість впровадження CRM-системи, включаючи її адаптацію до програмного забезпечення АТ «Укрпошта», становитиме 750 тис. грн. Проведення

цього проекту передбачає збільшення швидкості доставки на 30% і поліпшення швидкості обслуговування клієнтів на 50%.

Складемо бюджет витрат на удосконалення управління клієнтською базою АТ «Укрпошта» (табл.2.8).

Таблиця 2.8 - Бюджет витрат на удосконалення управління клієнтською базою АТ «Укрпошта», тис.грн.

Витрати	Сума, тис,грн,
Витрати на навчання персоналу	2 085
Витрати на рекламні заходи (реклама на ТБ)	1 700
Витрати на мотивацію персоналу (преміальний фонд)	298 732
Витрати на запровадження CRM-системи	750
Всього	303 267

Джерело: розроблено автором

Отже, для удосконалення управління клієнтською базою АТ «Укрпошта» необхідно інвестувати 303 267 тис.грн.

Очікується, що імплементація заходів щодо поліпшення управління клієнтською базою у компанії «Укрпошта» сприятиме збільшенню кількості клієнтів, підвищенню їх задоволеності та зростанню доходів від надання послуг на 20%. Ці заходи включають вдосконалення CRM-системи, навчання персоналу з питань взаємодії з клієнтами, а також впровадження програми мотивації персоналу за досягнення цілей.

Складемо прогноз фінансових результатів після удосконалення управління клієнтською базою АТ «Укрпошта» (табл.2.9). Врахуємо при визначенні прогнозу собівартості надання послуг, що частка постійних витрат 27% та частка змінних витрат 73%.

З табл.2.9 бачимо, що доходи компанії планується збільшити на 2317295 тис.грн., валовий прибуток зросте на 761 442 тис.грн., а розмір збитку за рік буде зменшено на 56,8% та він складе 348422 тис.грн. Щоб діяльність перестала бути збитковою необхідно підвищувати ціни на послуги. Для цього спочатку треба провести заходи для збільшення лояльності клієнтів і після цього поступово можна буде підвищувати ціни.

Таблиця 2.9 – Прогноз фінансових результатів після удосконалення управління клієнтською базою АТ «Укрпошта», тис.грн.

Показники	2023	Прогноз	Відхилення	
			Тис.грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис,грн,	11 586 473	13 903 768	2 317 295	20,00%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10 656 528	12 212 381	1 555 853	14,60%
Валовий: прибуток	929 945	1 691 387	761 442	81,88%
Інші операційні доходи	305 082	305 082	0	0,00%
Адміністративні витрати	1 429 681	1 429 681	0	0,00%
Витрати на збут	281 252	584 519	303 267	107,83%
Інші операційні витрати	227 404	227 404	0	0,00%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	-703 310	-245 136	458 174	65,15%
Інші фінансові доходи	127 299	127 299	0	0,00%
Інші доходи	99 216	99 216	0	0,00%
Фінансові витрати	177 920	177 920	0	0,00%
Інші витрати	151 881	151 881	0	0,00%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-806 596	-348 422	458 174	56,80%

Джерело: розроблено автором

Складемо прогноз збільшення індексу лояльності клієнтів АТ «Укрпошта» після проведенні заходів з удосконалення управління клієнтською базою на рис.2.11.

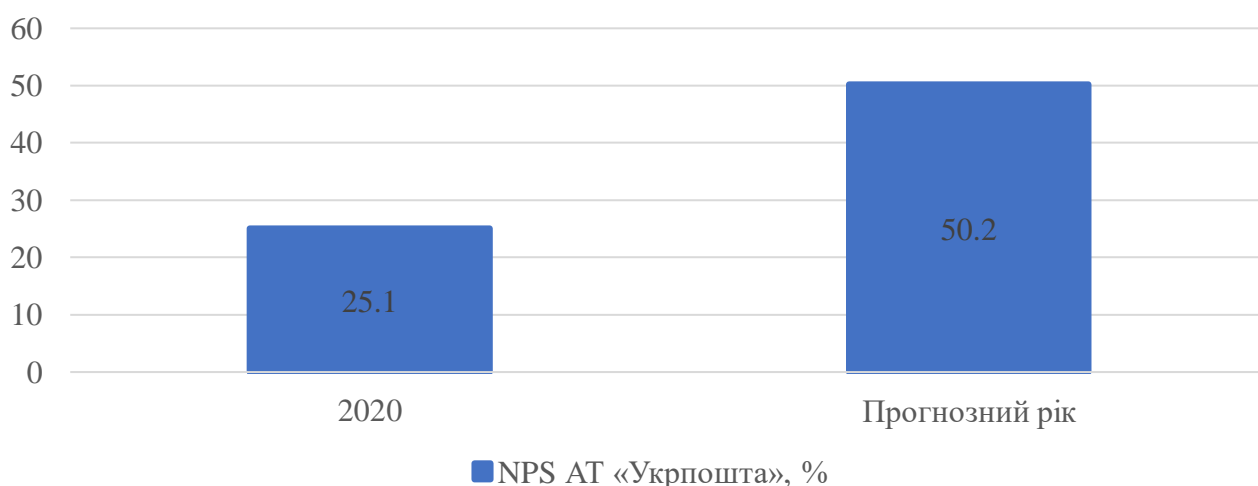


Рисунок 2.11 – Прогноз індексу лояльності (NPS) АТ «Укрпошта» в 2024 році, %

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

Отже, очікується, що проведені заходи дозволять за рік збільшити індекс лояльності на 50% до рівня 50,2%, що в подальшому дозволить установлювати ринкові ціни на послуги компанії та збільшувати обсяги надання послуг.

Очікується, що імплементація заходів щодо поліпшення управління клієнтською базою у компанії «Укрпошта» сприятиме збільшенню кількості клієнтів, підвищенню їх задоволеності та зростанню доходів від надання послуг на 20% (так як швидкість доставки є однією з ключових переваг основного конкурента ТОВ «Нова пошта», то скорочення терміну доставки посилок з урахуванням більш низької вартості послуг дозволять переманити частину цільової аудиторії у конкурента). Окрім того, вдосконалення CRM-системи дозволить скоротити час виконання операцій і збільшити продуктивність праці персоналу, навчання персоналу з питань взаємодії з клієнтами дозволить збільшити лояльність клієнтів, а впровадження програми мотивації персоналу за досягнення цілей сприятиме їх прагненню надавати якісний сервіс.

Отже, для покращення управління клієнтською базою АТ «Укрпошта» пропонується впровадити наступні заходи: підвищення кваліфікації персоналу через навчання; проведення рекламних кампаній; посилення мотивації працівників; впровадження CRM-системи для оптимізації роботи сортувальних центрів та підвищення якості обслуговування клієнтів. Прогнозується, що ці заходи допоможуть підвищити індекс лояльності до 49,8%, що в свою чергу дозволить збільшити дохід компанії на 20% та валовий прибуток зросте на 761 442 тис.грн. Також проведені заходи дозволять за рік збільшити індекс лояльності до рівня 50,2%.

ВИСНОВКИ

1. Клієнтська база підприємства – це збір інформації про всіх його клієнтів. Чим більш детально та систематично ця база створюється, підтримується та аналізується, тим більше можливостей вона відкриває для підприємства приймати обдумані та ефективні рішення на ринку. У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління клієнтською інформацією виявляється критично важливим для підтримання конкурентоспроможності підприємства. Різноманітні види клієнтських баз надають компаніям можливість систематично аналізувати та взаємодіяти зі своєю аудиторією, що сприяє досягненню успіху на ринку. Для зберігання та ведення бази даних клієнтів використовують: Excel; CRM-системи; бази даних Access; CDP. З впровадженням CRM-систем в управління клієнтською базою компанії отримують можливість автоматизованого збору, зберігання та аналізу даних про клієнтів. Автоматизація процесів у CRM-системах дозволяє збільшити ефективність роботи з клієнтами та знизити витрати на їх обслуговування.

2. Існують різні підходи до оцінки ефективності управління клієнтською базою бізнес-організації. Оцінка рівня клієнтоорієнтованості здійснюється за допомогою показника NPS. Сегментація клієнтів проводиться за різними критеріями, включаючи період споживання, купівельну поведінку та галузь діяльності, особливо в сегменті B2B. Рейтинг компанії має залишатися на рівні не нижче 50%.

3. Вдосконалення управління клієнтською базою є критичним аспектом для будь-якої бізнес-організації. Вдосконалення управління клієнтською базою бізнес-організації вимагає застосування ефективних методів сегментації. Один із таких методів – RFM-аналіз, який базується на параметрах Recency (давність), Frequency (частота) і Monetary (гроші). Цей аналіз дозволяє класифікувати клієнтів залежно від їхньої активності та витрат. Використання RFM-аналізу дозволяє здійснювати точне прогнозування та розробку індивідуальних маркетингових

стратегій. Передбачається, що в основу подальшого удосконалення управління клієнтською базою буде покладено використання RFM-аналізу для ефективної сегментації та збільшення вірогідності повторних відвідувань клієнтами бізнесу.

4. АТ «Укрпошта» - українській національний логістичний оператор. Мережа охоплює всю територію України, включаючи понад 27 000 населених пунктів, за винятком тимчасово окупованих. АТ «УкрПошта» надає різноманітні послуги, такі як поштові, логістичні, фінансові й торговельні, як для приватних осіб, так і для корпоративних клієнтів. Підприємство здійснює діяльність у сферах надання універсальних та комерційних послуг поштового зв'язку, а також фінансових та інших послуг для населення, державних організацій та комерційних підприємств. Загалом, компанія пропонує понад 50 різновидів послуг. В 2022-2023 роках на логістичний ринок України та на діяльність АТ «Укрпошта» сильно вплинуло введення воєнного стану, зменшення чисельності населення, міграція населення привела до зростання попиту на послуги доставки посилок. Однак, через зростання темпу інфляції, курсів валют, зростання цін на паливо зросла собівартість надання послуг, а так як у компанії лояльність клієнтів тримається на низьких цінах, то в 2022-2023 роках компанія працювала збитково.

5. Для оцінки ефективності управління клієнтською базою на АТ «УкрПошта» було проведено аналіз цільової аудиторії підприємства. Проведена оцінка ефективності управління клієнтською базою на АТ «УкрПошта» показала, що частка приватних клієнтів складає 51,84%, частка корпоративних клієнтів складала 29,69% та частка інтернет-магазинів 18,47%. Кількість корпоративних клієнтів в 2023 році склала 5571, у тому числі 65 ключових клієнтів. Індекс лояльності (NPS) АТ «Укрпошта» в 2023 році склав 25,2%, тобто нижче 50%, що вказує на необхідність проведення заходів з підвищення лояльності клієнтів, що ускладнене в умовах воєнного стану.

6. Для покращення управління клієнтською базою АТ «Укрпошта» пропонується впровадити наступні заходи: підвищення кваліфікації персоналу через навчання; проведення рекламних кампаній; посилення мотивації працівників; впровадження CRM-системи для оптимізації роботи сортувальних центрів та

підвищення якості обслуговування клієнтів. Прогнозується, що ці заходи допоможуть підвищити індекс лояльності до 49,8%, що в свою чергу дозволить збільшити дохід компанії на 20% та валовий прибуток зросте на 761 442 тис.грн. Також проведені заходи дозволять за рік збільшити індекс лояльності до рівня 50,2%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антошкова Н. А. Клієнтоорієнтований сервіс як пріоритетний споживчий запит споживачів підприємства ресторанного господарства у XXI столітті. *Економічні науки*. 2019. №6. С.14-18.
2. Василенко А. М., Глибовець А. М. Система управління клієнтською базою моделі SaaS на прикладі компанії страхового брокера. *Наукові записки НаУКМА. Комп'ютерні науки*. 2020. № 3. С. 31-35.
3. Васильєва Т.А., Федірко В.В. Комплексна система управління клієнтською базою банку. *Економічні науки*. 2013. № 22. С. 22–25.
4. Гордєєва-Герасимова Л. Впровадження crm-системи на підприємстві. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. С. 115-118.
5. Гордієнко Д.О. Особливості впровадження CRM-систем у діяльність підприємств. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку*. Зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції; 11 травня 2021 р. К.: КНЕУ, 2021. С. 446-448.
6. Городецький М. А. Цифрова модель оцінки впливу клієнтського досвіду на прибуток. *Бізнесінформ*. 2020. №7. С. 331-338.
7. Грибовська Ю., Кононенко Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № (47). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2171/2098> (дата звернення:12.03.2024).
8. Дегтярьова Л., Хелемес В. Моделі та методи аналізу поведінки відвідувачів веб-сайтів. Тези 70-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету. Полтава : ПолтНТУ, 2018. Т. 2. С. 152–153.
9. Клієнтська база даних. URL: <https://snov.io/glossary/ua/customer-database-ua/> (дата звернення:12.03.2024).

10. Ковалевський В. О., Юшкевич О. О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С. 246–251.
11. Командровська В.Є., Тюрменко В.О., Чернишова Т.В. Управління бізнес-процесами клієнтоорієнтованості компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 48. С.62-66.
12. Корчага М. О. Принципи та методи управління клієнтами. Впровадження системи управління. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. №13. 2019. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29489> (дата звернення: 14.03.2024).
13. Кох Р. Принцип 80/20. Секрет досягнення більшого за менші витрати. Переклад Лобастова О. , Лавська Н. КМ-Букс *Бізнес-книга*. 2019. С. 400.
14. Кошелєв М., Бурак Н. Огляд особливостей сучасної CRM системи Salesforce: дис. Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, 2021. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/9278/1/Kosheliev.pdf>. (Дата звернення 17.03.2024).
15. Красовська О. Ю. Управління споживчим сприйняттям маркетингових інструментів підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7837>(дата звернення: 15.03.2024).
16. Лігоненко Л.О. Потієнко О.В. Діагностування клієнтоцентричності бізнесу : зміст та інструментарій проведення. *Подільський науковий вісник*. 2023. №4(28). С. 10-22.
17. Матрос О. М., Мельник Л.Ю., Михайловина С.О. Crm-система – інструмент для бізнесу в соціальних мережах. Ефективна економіка. 2022. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/91.pdf (дата звернення:12.03.2024).
18. Обруч Г. В., Бережний І. О., Гавадзюк Є. Б. Особливості управління досвідом клієнтів підприємств в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 75. С. 119-129.
19. Окландер М. А., Осетян О.М. Моделі забезпечення клієнтоорієнтованості банківських установ. *Науковий вісник Міжнародного*

гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. №37. С. 12-19.

20. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення:12.04.2024).

21. Перерва І. М. Сутність клієнтоорієнтованості та клієнтоорієнтований підхід до розвитку організації. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 берез. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. Х. : ФОП Панов А. М., 2020.С. 53–55.

22. Поліщук І. Crm-система як основа формування споживчої лояльності. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. №3(17). С. 76-80.

23. Постанова КМУ «Про особливості роботи акціонерного товариства “Укрпошта” в умовах воєнного стану» № 305 від 17.03.2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-osoblivosti-roboti-akcionernogo-tovaristva-ukrposhta-v-umovah-voennogo-stanu-305> (дата звернення: 15.03.2024).

24. Рац О.М. Забезпечення лояльності клієнтів як складник механізму управління клієнтською базою. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2019. Вип. 29(2). С. 113-116.

25. Савіна Г. Г. Управління клієнтською базою туристичного підприємства із застосуванням інтернет-ресурсів: економічний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. № 52. 2019. С. 107-110.

26. Сегментація клієнтської бази: ключ до персоналізованих розсилок. URL: <https://decisiontele.com/uk/news/485-ways-to-segment-the-customer-base-for-setting-up-personalized-messaging.html> (дата звернення:12.03.2024).

27. Ситник Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2021. №9. С. 216–224.

28. Собко О.М., Марчишин Н.Я. Механізм управління вартістю клієнта як інструмент модернізації системи інноваційного маркетингу на підприємстві. *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*. Серія: Економіка та управління підприємствами. 2018. №4. С.40-246.

29. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Клієнтоорієнтованість: основні підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 244–252.
30. Христофорова О.М., Харитоненко А.В. Теоретичні особливості формування клієнтської бази банків України. *Гроші, фінанси і кредит*. 2019. № 36. С. 469-473.
31. Aaker D. A. *Managing Brand Equity*. The Free Aress, 1991.
32. Adizes I. *Life cycle management of corporations*. The Adizes Institute. 2016. 206 p.
33. Berger P. D. , Nasr N. L. Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. *Journal Of Interactive Marketing*, Volume 12, Number I , Winter 1998.
34. Berry M.J.A, Linoff G. S., *Data Mining Techniques* (2nd ed.), Indianapolis, IN: Wiley Publishing, Inc., 2004.
35. Blattberg R.C., Deighton J. *Manage Marketing by the Customer Equity Test*, *Harvard Business Review*, July – August, 1996.
36. Ehrenberg, A.S.C. *The Pattern of Consumer Purchases*, *Applied Statistics*, 1959, vol. 8.
37. Fader, P. S. h Hardie, B.G.S. *Probability Models for Customer-Base analysis*. *Journal of Interactive Marketing*, 2009, vol. 23 – 61-69 pp.
38. Hennig-Thurau T. *Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on customer Satisfaction, Commitment, and Retention*. *International Journal of Service Industry Management*. 2004. Vol. 15. No 5. P. 460–478.
39. Curry J., Curry A. *The customer marketing method: how to implement and profit Customer Relationship Management*. N.Y.: Free Press, 2000, 237 p.
40. Kotler F. *Marketing management*. URL: <https://www.goodreads.com/book/show/3186407> (дата звернення:12.03.2024).
41. Malthouse E.C., Blattberg R.C. *Is it Possible to Predict Customer Long-Term Value?* *Journal of Interactive Marketing*, 2005, 19(1), -pp. 2-16.
42. Morrison C.L. *Measuring service quality: a review and critique of research using SERVQUAL*. *Journal of the Market Research Society*, 2004 – pp. 479-497.

43. Narver J. C., Slater S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. No 4. P. 20–35.
44. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, vol. 49 (Fall 1985), – pp.41-50.
45. Pfeifer P.E., Haskins M.E., Conroy R.M. Customer Lifetimevalue, Customer Profitability and the Treatment of Acquisition Spending, *Journal of Marketing issues*, 2005, 17 Spring, -pp.11-25.
46. Reichheld F. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Harvard Business School Press, 1996.
47. Saxe R., Weitz B.A. The SOCO scale: a Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*. 1982. Vol. 19. No 3. P. 343–351.
48. Schmittlein D.C., Morrison D.G., Colombo R. Counting your customers: Who are they and what will they do next?, *Management Science*, 1987 33(January) -pp. 1-24.

