

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

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

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ CRM-СИСТЕМИ ДЛЯ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
ЗАШКОЛЬНИЙ ВАДИМ СЕРГІЙОВИЧ**

Науковий керівник: к.е.н., доц. кафедри менеджменту Олександр САС

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

В.о завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.....	9
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯМ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM – СИСТЕМ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ	9
1.1 Поняття, класифікація та функціональні можливості CRM – систем	9
1.2 Методологічні підходи до впровадження CRM – систем у бізнес-процеси підприємства.....	15
1.3 Підходи до оцінки ефективності впровадження CRM – систем	21
РОЗДІЛ 2.....	26
ДІАГНОСТИКА ТА ПРОЕКТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM – СИСТЕМ НА ТОВ «НІЖИНСЬКИЙ ПИВЗАВОД»	26
2.1 Аналіз поточного стану бізнес-процесів та управління взаємовідносинами з клієнтами на підприємстві.....	26
2.2 Оцінка потреб підприємства у CRM – системі.....	35
2.3 Розробка пропозицій та рекомендацій щодо впровадження CRM – системи на ТОВ «Ніжинський пивзавод» на основі міжнародного досвіду для підвищення ефективності бізнесу.....	42
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу управління взаємовідносинами з клієнтами набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Особливої актуальності набуває впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management), які слугують не лише засобом зберігання інформації про клієнтів, а й потужним інструментом для побудови сталих комунікацій, оптимізації процесів продажу та підвищення рентабельності. Це особливо важливо для середніх виробничих підприємств, таких як ТОВ «Ніжинський пивзавод», що прагнуть підвищити ефективність операційної діяльності через цифрові рішення.

Аналіз наукових публікацій свідчить про зростаючий інтерес дослідників до питань CRM-технологій. Савран Н.В. [2] досліджує етапи розвитку CRM та пропонує їхню класифікацію, а Гордеєва-Гарасимова Л. [5] акцентує на організаційних аспектах впровадження CRM на підприємствах. Янчук Т.В. та Боєнко О.Ю. [6] обґрунтовують CRM як інструмент підвищення ефективності маркетингу, а Пригода А.Я. [10] аналізує мікросервісну архітектуру в системах управління клієнтськими відносинами. Праці Крауза О. та ін. [13], Чабанової К. [22], Капітона А. та ін. [27], Войтовича С. та ін. [32] висвітлюють використання CRM у різних сферах економіки, зокрема для оптимізації продажів, автоматизації процесів і стратегічного планування. Однак, досі залишається недостатньо дослідженим процес адаптації CRM-рішень у реаліях українських виробничих підприємств.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка рекомендацій щодо ефективного впровадження CRM-системи на ТОВ «Ніжинський пивзавод» для підвищення ефективності управління бізнес-процесами.

Для досягнення мети, було вирішено такі **завдання**:

- Охарактеризувати поняття, класифікація та функціональні можливості CRM – систем;

- Розглянути методологічні підходи до впровадження CRM – систем у бізнес-процеси підприємства;
- Дослідити підходи до оцінки ефективності впровадження CRM – систем;
- Проаналізувати поточний стан бізнес-процесів та управління взаємовідносинами з клієнтами на підприємстві;
- Оцінити потреби підприємства у CRM – системі;
- Розробити пропозиції та рекомендації щодо впровадження CRM – системи на ТОВ «Ніжинський пивзавод» на основі міжнародного досвіду для підвищення ефективності бізнесу.

Об’єктом дослідження виступає процес управління взаємовідносинами з клієнтами шляхом використання CRM-системи на підприємстві.

Предметом дослідження є організаційно-економічні засади впровадження CRM-системи для підвищення ефективності діяльності бізнес-організації.

У ході роботи застосовано такі **методи дослідження**, як SWOT-аналіз, опитування персоналу, порівняльний аналіз CRM-рішень, моделювання економічного ефекту.

Теоретична значущість полягає в розширенні наукових підходів до CRM як інструменту стратегічного управління, **методична значущість** — у формуванні поетапної моделі впровадження системи в умовах середнього підприємства, а **практична значущість** — у розробці прикладних рекомендацій для ТОВ «Ніжинський пивзавод», що можуть бути використані для впровадження аналогічних проєктів на інших підприємствах.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові документи, статистичні дані підприємства, результати внутрішнього опитування, аналітичні звіти CRM-постачальників та наукові джерела.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯМ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM – СИСТЕМ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Поняття, класифікація та функціональні можливості CRM – систем

CRM (Customer Relationship Management) виникла як концепція внаслідок еволюції клієнтоорієнтованості, яка формувалася з часів ремісничих майстерень до сучасних цифрових систем. Поступовий розвиток CRM від особистих торгових відносин до цифрових платформ, акцентуючи вплив індустріальних революцій та маркетингових змін на формування концепції CRM як інструменту централізованого управління клієнтською інформацією [1]. У свою чергу, дослідники описують етапи розвитку CRM-систем у глобальному ринку з кінця XX століття, виокремлюючи їхню трансформацію в контексті бізнес-стратегій і технологічних змін [2]. Історичний розвиток CRM свідчить про перехід від простого управління взаємодією до стратегічної інфраструктури цифрової трансформації бізнесу.

Один із ключових аспектів ефективної реалізації CRM-системи у сучасних компаніях — це управління процесом впровадження та функціонування CRM як елементу стратегічного менеджменту бізнес-організації. Успішне управління CRM-системою передбачає не лише технічне впровадження програмного забезпечення, а й глибоку трансформацію бізнес-процесів, організаційної культури, моделей взаємодії з клієнтами та системи прийняття управлінських рішень. Стратегічне управління CRM-системою формує основу для довгострокового підвищення клієнтської цінності, впровадження персоналізованого сервісу та зростання фінансових показників компанії шляхом гнучкого реагування на потреби ринку.

В умовах цифровізації бізнесу управління CRM включає етапи планування, адаптації, налаштування під внутрішню структуру компанії, а також контроль ефективності використання інструментів CRM відповідно до KPI. Наприклад, компанії, які інтегрують CRM із ERP, BI та e-commerce-платформами, отримують не лише централізований доступ до клієнтських даних, а й аналітичну підтримку для прогнозування продажів, підвищення конверсій та розробки таргетованих маркетингових кампаній.

Сучасна парадигма управління CRM-системами передбачає делегування відповідальності за окремі модулі (аналітика, маркетинг, продажі) функціональним підрозділам організації з чітким розподілом ролей, що забезпечує ефективну міжвідділову взаємодію. Такий підхід дозволяє побудувати гнучку CRM-екосистему, в якій кожен модуль є джерелом релевантної інформації для прийняття рішень на стратегічному рівні — від розробки нових продуктів до оптимізації клієнтського досвіду.

CRM сьогодні розглядається не лише як технологічна система, а як філософія управління, заснована на глибокому розумінні клієнтів, розвитку лояльності й персоналізації сервісу. CRM як управлінська парадигма, де клієнт виступає активним учасником маркетингових комунікацій, зокрема через створення користувацького контенту та взаємодію в цифрових медіа [3]. У межах цифрової трансформації CRM функціонує як філософія, що вимагає інтеграції аналітики, персоналізованого підходу та залучення споживача в ціннісний ланцюг компанії [4].

Як інструмент автоматизації бізнес-процесів, CRM забезпечує інтеграцію каналів взаємодії, аналітику клієнтських даних та автоматизацію повторюваних дій. Використання машинного навчання для автоматичного аналізу клієнтських атрибутів, поведінки в соціальних мережах і прогнозування покупок, що сприяє підвищенню ефективності маркетингу та продажів [5]. Відповідно, CRM виступає як технологічна платформа для систематизації інформації, стандартизації процесів продажів та підвищення клієнтської задоволеності шляхом впровадження передових цифрових рішень.

Еволюція CRM-систем пройшла шлях від примітивних баз даних клієнтів до складних інтегрованих цифрових платформ із аналітикою, автоматизацією та багатоканальною взаємодією. Перші CRM-системи були здебільшого електронними картотеками, що фіксували основні контактні дані та історію замовлень [6]. Із розвитком інформаційних технологій CRM почали інтегруватися з електронною поштою, календарями, базами продуктів і системами обліку продажів. CRM-системи сьогодні є ядром цифрової трансформації, охоплюючи усі етапи життєвого циклу клієнта — від залучення до утримання та повторного продажу.

У межах класифікації поколінь CRM систем можна виокремити три ключові етапи: CRM 1.0 орієнтувалася на збирання та зберігання клієнтських даних і була здебільшого односторонньою, з фокусом на управління контактами та угодами. CRM 2.0 виникла разом із розвитком соціальних медіа і дозволила підприємствам взаємодіяти з клієнтами у цифрових середовищах, формуючи діалогові комунікації через різні канали, включаючи соціальні мережі та мобільні додатки [7]. Сучасне покоління CRM 3.0 інтегрує штучний інтелект, машинне навчання та великі дані для глибокої персоналізації й прогнозової аналітики. Отже, CRM пройшла трансформацію від системи зберігання даних до самонавчальної платформи, що активно формує стратегічну взаємодію з клієнтом.

Класифікація CRM-систем дозволяє краще зрозуміти їхню адаптивність до потреб бізнесу. За способом розгортання системи поділяються на on-premise, які забезпечують контроль над даними, та хмарні SaaS-рішення гнучкі та масштабовані. Функціонально CRM поділяються на операційні, аналітичні та колаборативні, де кожна категорія підтримує окремі завдання від автоматизації продажів до глибокої аналітики й міжвідділової співпраці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація CRM – систем

Тип CRM – систем	Характеристика
1	2
<i>Спосіб розгортання</i>	
On-premise (локальні)	Інсталяція на внутрішніх серверах компанії; повний контроль над даними; висока вартість впровадження та супроводу.
Хмарні (SaaS)	Розгортання на зовнішніх хостингах; доступ через інтернет; гнучкість у масштабуванні; модель підписки.

Продовження таблиці 1.1

1	2
<i>Функціонал</i>	
Операційні	Автоматизація основних бізнес-процесів: продажів, маркетингу, обслуговування клієнтів; управління контактами та угодами.
Аналітичні	Аналіз клієнтських даних, прогнозування поведінки споживачів, оцінка ефективності кампаній; використання BI-інструментів.
Колаборативні	Інтеграція з зовнішніми каналами комунікації (соцмережі, email, телефони); підтримка спільної роботи відділів.
<i>Рівень масштабування</i>	
Корпоративні	Розраховані на великі корпорації; глибока кастомізація; інтеграція з ERP; високий рівень безпеки.
Для малого та середнього бізнесу	Спрощені інтерфейси; готові шаблони; швидке впровадження; акцент на базову функціональність і доступність.

Джерело: складено автором на основі [6;8;9]

За масштабом використання, CRM-системи диференціюються на корпоративні рішення з високим рівнем кастомізації й захисту, та більш прості продукти для малого й середнього бізнесу. Така структуризація сприяє точному вибору системи згідно зі стратегією цифрової трансформації компанії.

Архітектура CRM-системи передбачає модульну будову, де кожен компонент виконує специфічну функцію у взаємодії з клієнтами та забезпечує злагоджений бізнес-процес. Система охоплює як операційні завдання управління контактами, продажами та сервісом, так і стратегічні маркетингову активність і глибоку аналітику. Важливою характеристикою є можливість широкої інтеграції з внутрішніми та зовнішніми інформаційними системами, що дозволяє CRM виконувати роль ядра цифрової екосистеми підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Структура та архітектура CRM-системи

Модуль CRM-системи	Функціональне призначення	Інтеграційні можливості
1	2	3
Управління контактами	Зберігання, оновлення та управління контактними даними клієнтів; ведення історії взаємодій; сегментація клієнтської бази.	Інтеграція з email-сервісами, соціальними мережами, системами обліку для актуалізації контактів.
Маркетинг	Планування, реалізація та аналіз маркетингових кампаній; автоматизація розсилок; управління лідами.	Сумісність із аналітичними платформами, рекламними кабінетами, CMS та ERP для збору маркетингових даних.
Продажі	Управління етапами угод, воронкою продажів, прогнозуванням доходів; автоматизація взаємодії менеджерів із клієнтами.	Зв'язок з ERP, платіжними системами, документобігом та мобільними додатками для повного циклу продажу.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Сервісне обслуговування	Підтримка клієнтів через різні канали (телефон, email, чат); облік звернень; база знань і SLA-контроль.	Підключення до кол-центрів, чат-ботів, CRM-порталів клієнта та систем автоматизації сервісу.
Аналітика	Збір та обробка даних про клієнтів і операції; побудова звітів і дашбордів; прогнозування та аналітична підтримка рішень.	Синхронізація з BI-платформами, Data Lake, AI/ML-модулями для поглибленої обробки даних.

Джерело: складено автором на основі [10;11]

Такий підхід забезпечує повну прозорість і адаптивність бізнес-процесів, сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень у реальному часі.

Інтеграція CRM-систем із зовнішніми бізнес-системами: ERP, BI, call-центрами, CMS та маркетинговими платформами забезпечує створення єдиного інформаційного простору, де кожна взаємодія з клієнтом фіксується, аналізується і оперативно використовується в управлінні [12]. Така інтеграція дозволяє автоматизувати повний цикл роботи з клієнтом: від першого контакту до післяпродажного обслуговування, об'єднуючи фінансову звітність (ERP), аналітику даних (BI) та канали комунікації (телефонія, email, соціальні мережі). Отже, інтеграційна архітектура CRM виступає ключем до формування цілісного цифрового ланцюга цінності в організації.

Сучасні CRM-системи є потужними цифровими платформами, що дозволяють підприємствам реалізовувати персоналізовану взаємодію з клієнтами, здійснювати точну сегментацію аудиторії, автоматизувати маркетинг та ефективно керувати лідами. Інтеграція зі штучним інтелектом, аналітичними інструментами та системами автоматизації забезпечує не лише оперативність дій, а й стратегічну гнучкість у прийнятті рішень, що безпосередньо впливає на зростання конверсій та підвищення лояльності клієнтів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Функціональні можливості сучасних CRM-систем

Функціональність	Опис можливості	Інструменти реалізації
1	2	3
Персоналізація комунікації з клієнтами	Налаштування повідомлень на основі історії покупок, вподобань, демографічних та поведінкових характеристик; використання динамічного контенту.	AI-контент генератори, сценарії комунікації, мультिकанальні платформи (CDP, Omnichannel Messaging).

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Сегментація клієнтів та аналіз поведінки	Групування клієнтів за різними критеріями (RFM-аналіз, поведінка в каналах, частота покупок); прогнозування життєвої цінності клієнта.	ВІ-аналітика, кластеризація, машинне навчання, візуалізація сегментів у дашбордах.
Автоматизація маркетингових кампаній	Автоматичне створення, запуск та оптимізація email-кампаній, push-сповіщень, реклами в соціальних мережах; тригерні сценарії.	Маркетингові автоматизатори (Salesforce Marketing Cloud, HubSpot, Bitrix24), A/B тестування, системи автоаналізу.
Управління лідами та конверсіями	Відстеження етапів залучення лідів, автоматизована кваліфікація, формування воронки продажів; аналіз джерел лідів і коефіцієнтів конверсій.	CRM-модулі продажів (Pipedrive, Zoho CRM, amoCRM), лід-скоринг, інтеграція з формами сайту та рекламою.

Джерело: складено автором на основі [13;14;15]

Огляд провідних CRM-систем свідчить про високу варіативність функціональності, орієнтованої на специфіку бізнесу від глибоко кастомізованих корпоративних рішень (Salesforce, Dynamics 365) до доступних та інтуїтивних платформ для МСБ (Zoho, Bitrix24, HubSpot). Кожна система має свої унікальні переваги й обмеження, що визначають доцільність її впровадження в залежності від масштабу, бюджету та стратегічних завдань компанії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Огляд популярних CRM-систем на ринку

CRM-система	Коротка характеристика	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
Salesforce	Глобальний лідер серед CRM-платформ із потужною функціональністю для маркетингу, продажів, сервісу та аналітики; активно використовує AI та інструменти машинного навчання.	Глибока кастомізація, велика кількість модулів, аналітика на основі AI, масштабованість для будь-якого бізнесу.	Висока вартість впровадження та складність налаштування для малого бізнесу.
Microsoft Dynamics 365	Інтегрована CRM-система в екосистему Microsoft; відзначається гнучкою адаптацією до корпоративних сценаріїв, сильною аналітикою та широкими можливостями автоматизації.	Повна інтеграція з Microsoft Office, Power BI; підходить для великих компаній і державного сектору.	Складність налаштування та вища вартість у порівнянні з альтернативами.
Zoho CRM	Хмарна CRM з доступною ціною; підтримує автоматизацію продажів, маркетингу та обслуговування; підходить для малого і середнього бізнесу з акцентом на простоту.	Простий інтерфейс, доступна ціна, наявність мобільного додатку.	Обмежена функціональність у безкоштовній версії, інколи сповільнена робота.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Bitrix24	Універсальна платформа для малого та середнього бізнесу з CRM, завданнями, чатом, телефоном, сховищем файлів та автоматизацією бізнес-процесів.	Універсальність, вбудована телефонія та завдання, локалізація, конкурентна ціна.	Може бути перевантаженою для простих сценаріїв; обмеження в мобільній версії.
HubSpot CRM	Безкоштовна базова CRM із можливістю розширення; орієнтована на inbound-маркетинг, зручну інтеграцію з email, соцмережами та системами автоматизації продажів.	Простота впровадження, зручний інтерфейс, автоматизація маркетингу, вбудований email-трекінг.	Менше можливостей для глибокої кастомізації; платні розширення для повної функціональності.

Джерело: складено автором на основі [16;17]

Вибір CRM повинен ґрунтуватися на балансі між функціональністю, гнучкістю, інтеграційними можливостями та ціною володіння.

Отже, CRM-системи являють собою інтегровані цифрові платформи для управління взаємовідносинами з клієнтами, які еволюціонували від простих реєстрів до багатофункціональних аналітичних середовищ. Вони класифікуються за способом розгортання (on-premise, хмарні), функціоналом (операційні, аналітичні, колаборативні) та масштабом застосування (корпоративні, для МСБ). Сучасні CRM охоплюють такі ключові функції, як персоналізація комунікацій, поведінкова сегментація клієнтів, автоматизація маркетингу та управління лідами, що забезпечує комплексну підтримку клієнтоорієнтованих стратегій та сприяє зростанню ефективності бізнес-процесів.

1.2 Методологічні підходи до впровадження CRM – систем у бізнес-процеси підприємства

Однією з ключових підстав для впровадження CRM-систем є наявність бізнес-проблем, пов'язаних із неструктурованою клієнтською базою, низьким рівнем лояльності споживачів, втратою лідів, дублюванням комунікацій та

неефективною взаємодією між відділами. Відсутність єдиного джерела інформації про клієнтів призводить до втрати можливостей продажу, зниження якості обслуговування та ускладнення прийняття управлінських рішень [6]. CRM виступає як інструмент централізації даних, автоматизації комунікацій та систематизації процесів обслуговування клієнтів, що критично важливо в умовах цифрової конкуренції.

Головними цілями впровадження CRM є підвищення рівня клієнтської задоволеності, зростання коефіцієнтів конверсії, збільшення середнього чеку та життєвої цінності клієнта, а також покращення операційної ефективності бізнесу. CRM-системи дозволяють досягати цих результатів завдяки персоналізації взаємодії, глибокому аналізу поведінки споживачів, автоматизації маркетингових сценаріїв і точному таргетингу лідів [18]. Успішне впровадження CRM не лише оптимізує внутрішні процеси, а й створює стратегічну перевагу на ринку через формування глибоких та довготривалих клієнтських відносин.

Методологічні підходи до впровадження CRM-систем охоплюють технічну, процесну та клієнтоорієнтовану парадигму, кожна з яких визначає фокус проєкту та бажаний результат (табл. 1.5). Технологічний підхід забезпечує технічну основу та функціональність системи, процесно-орієнтований оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, а клієнтоорієнтований формує конкурентну перевагу через стратегічне управління відносинами з клієнтами.

Таблиця 1.5 – Методологічні підходи до впровадження CRM

Методологічний підхід	Сутність підходу	Основні характеристики	Очікувані результати
1	2	3	4
Технологічний (інструментальний) підхід	Зосереджується на впровадженні програмного забезпечення та технічної інфраструктури; CRM розглядається як інструмент автоматизації та цифрової трансформації бізнесу.	Вибір платформи, інтеграція з іншими системами (ERP, BI), технічне налаштування, міграція даних.	Зменшення операційних витрат, централізація даних, підвищення продуктивності персоналу.
Процесно-орієнтований підхід	Передбачає реінжиніринг бізнес-процесів із фокусом на їх оптимізацію та стандартизацію; CRM виступає як система підтримки та регламентації внутрішніх процедур.	Опис бізнес-процесів, їх моделювання, автоматизація рутинних дій, контроль ефективності.	Уніфікація процесів, скорочення часу обробки запитів, зростання організаційної ефективності.

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Клієнто-орієнтований підхід	Базується на принципах побудови довгострокових відносин із клієнтами; CRM використовується для персоналізації комунікацій, розвитку лояльності та зростання цінності клієнтської бази.	Сегментація клієнтів, поведінкова аналітика, управління досвідом клієнтів, налаштування цільових комунікацій.	Збільшення задоволеності клієнтів, покращення утримання, зростання повторних продажів і NPS.

Джерело: складено автором на основі [19;20;21]

Технологічний підхід забезпечує технічну основу та функціональність системи, процесно-орієнтований оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, а клієнтоорієнтований формує конкурентну перевагу через стратегічне управління відносинами з клієнтами. Ефективна реалізація CRM передбачає поєднання всіх трьох підходів, що дозволяє досягти максимального синергетичного ефекту.

Процес впровадження CRM-системи є багатоступеневим і вимагає комплексного підходу, що охоплює як стратегічне планування, так і технічну реалізацію (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Типові етапи впровадження CRM-системи

Етап впровадження	Зміст етапу	Ключові завдання
Аналіз потреб підприємства	Визначення цілей, проблем, потреб у функціональності; аудит існуючих процесів, сегментація клієнтів і каналів взаємодії.	Формування вимог до CRM, виявлення вузьких місць і пріоритетів автоматизації.
Вибір CRM-системи	Порівняння доступних рішень за критеріями вартості, функціоналу, масштабованості, інтеграційних можливостей; формування ТЗ.	Оцінка функціональності платформ, вибір моделі впровадження (SaaS або on-premise).
Проектування і адаптація	Налаштування CRM під специфіку бізнесу: адаптація полів, воронки продажів, звітності; інтеграція з іншими системами.	Побудова логіки процесів у CRM, кастомізація інтерфейсів, API-інтеграція.
Впровадження, навчання персоналу	Технічне розгортання, міграція даних, тестування; розробка навчальних матеріалів, проведення тренінгів та інструктажу для користувачів.	Підготовка користувачів до роботи, зниження бар'єру впровадження, валідація роботи системи.
Супровід і підтримка	Поточна технічна підтримка, оновлення, моніторинг ефективності, доопрацювання за потреби; збирання фідбеку та постійне вдосконалення.	Забезпечення безперервної роботи, масштабування, аналіз продуктивності.

Джерело: складено автором на основі [22;23]

Кожен етап від аналізу потреб до супроводу має критичне значення для досягнення бажаних бізнес-результатів. Успішне впровадження забезпечується точним узгодженням функціоналу системи з бізнес-процесами, активною участю персоналу та постійним моніторингом ефективності, що дозволяє адаптувати CRM до змін ринку та потреб клієнтів.

Одним із визначальних факторів успішного впровадження CRM-системи є активна участь і підтримка керівництва компанії. Саме топменеджмент формує стратегічне бачення, забезпечує фінансування та виступає рушійною силою організаційних змін. Без залучення керівництва впровадження CRM часто стикається з внутрішнім опором, дефіцитом ресурсів і відсутністю чітких пріоритетів. Роль лідерів у формуванні клієнтоорієнтованої культури є критичною для досягнення високої ефективності CRM як інструменту маркетингових комунікацій [24].

Не менш важливими є підготовка персоналу та технічна інтеграція CRM з іншими інформаційними системами підприємства. Навчання співробітників сприяє прийняттю нових процесів, підвищує мотивацію та знижує ризик неефективного використання системи. CRM, що ізольована від ERP, BI або комунікаційних платформ, не здатна забезпечити єдиний інформаційний простір. Отже, синергія управлінського, людського й технічного ресурсів є ключем до повноцінної реалізації потенціалу CRM.

Успішне впровадження CRM-системи неможливе без усвідомлення та превентивного управління ризиками організаційного, технічного, фінансового й культурного характеру (табл. 1.7). Кожна категорія ризиків може суттєво вплинути на результативність проекту від зниження продуктивності до повного провалу ініціативи.

Таблиця 1.7 – Ризики при впровадженні CRM і способи їх уникнення

Тип ризику	Сутність ризику	Наслідки	Способи уникнення
1	2	3	4
Організаційний	Відсутність чіткої стратегії впровадження, слабка підтримка керівництва, низький рівень міжвідділової координації.	Втрата цілей проекту, неефективне використання CRM, зниження продуктивності.	Залучення керівництва, створення проєктної команди, регулярне оновлення плану впровадження.

Продовження таблиці 1.7

1	2	3	4
Технічний	Проблеми з інтеграцією CRM з іншими системами, низька якість або втрата даних при міграції, несумісність інфраструктури.	Збої в роботі системи, втрата клієнтських даних, затримки у впровадженні.	Попередній аудит ІТ-інфраструктури, резервне копіювання, пілотне впровадження та поетапна інтеграція.
Фінансовий	Недооцінка вартості володіння системою, приховані витрати на підтримку, ліцензії та модернізацію.	Нестача бюджету на завершення проекту або підтримку, зрив масштабування.	Формування прозорого бюджету, оцінка TCO (Total Cost of Ownership), поетапне ліцензування.
Культурний	Опір персоналу до змін, відсутність мотивації до використання нових інструментів, низький рівень цифрової культури.	Саботаж або формальне використання системи, відсутність результатів від впровадження.	Проведення тренінгів, комунікаційна підтримка змін, залучення співробітників до адаптації функціоналу.

Джерело: складено автором на основі [25;26]

Комплексний підхід, що поєднує управлінське лідерство, технічну підготовку, фінансову прозорість та розвиток цифрової культури серед персоналу, дозволяє мінімізувати ці загрози й забезпечити сталу ефективність CRM у довгостроковій перспективі.

Серед поширених моделей впровадження CRM-систем варто виділити GAP-модель, яка фокусується на виявленні розривів між поточним та бажаним станом клієнтоорієнтованих процесів [27]. Основна ідея визначити критичні прогалини (gaps) у сфері даних, комунікацій, процесів або технологій, які перешкоджають досягненню цільового рівня обслуговування клієнтів. Формалізація бізнес-процесів у моделі GAP дає змогу структурувати вимоги до CRM та підвищити релевантність обраного рішення для конкретної організаційної структури [28].

Модель ADKAR є змістовним інструментом управління змінами, адаптованим для впровадження CRM. Вона передбачає п'ять послідовних етапів: усвідомлення необхідності змін, формування мотивації, набуття знань, розвиток навичок та закріплення результатів. Такий підхід дозволяє сфокусуватися на людському чиннику трансформації та мінімізувати культурні бар'єри при впровадженні нової CRM-платформи [29]. Додатково, модель життєвого циклу проекту структурує впровадження CRM як класичний проект із чіткими фазами:

ініціація, планування, реалізація, моніторинг та завершення — кожна з яких дозволяє керувати ризиками, ресурсами та результатами на кожному етапі проєкту.

CRM-системи є ключовим компонентом цифрової трансформації підприємств, оскільки забезпечують централізоване управління взаємодією з клієнтами, інтеграцію даних, автоматизацію процесів та аналітичну підтримку рішень. У контексті цифрового переходу CRM дозволяє підприємствам не лише підвищити продуктивність, але й створити цілісну клієнтоорієнтовану стратегію на основі поведінкової та транзакційної аналітики. CRM трансформується у стратегічну інформаційну платформу, що слугує основою для прийняття рішень у режимі реального часу та підтримки комунікацій у цифрових каналах.

Конкретні приклади впровадження CRM демонструють її ефективність у різних секторах. У сфері торгівлі CRM забезпечує персоналізацію пропозицій, програм лояльності та інтеграцію з омніканальними продажами. У сфері послуг CRM підтримує управління взаємодією з клієнтами, планування візитів та зворотний зв'язок. У логістиці система використовується для відстеження запитів клієнтів, маршрутизації замовлень та прогнозування попиту. У виробництві CRM інтегрується з ERP-системами, дозволяючи краще прогнозувати замовлення, координувати постачання та обслуговування клієнтів після продажу. Отже, CRM слугує універсальним інструментом, що адаптується до специфіки галузі та підвищує загальну ефективність цифрової трансформації.

Отже, методологічні підходи до впровадження CRM-систем у бізнес-процеси підприємства мають бути комплексними, об'єднуючи технологічну, процесну та клієнтоорієнтовану складову. Інструментальний підхід дозволяє реалізувати технічну інфраструктуру, процесно-орієнтований забезпечити відповідність CRM логіці внутрішніх операцій, а клієнтоорієнтований сформулювати стратегічну взаємодію з ринком на основі аналітики та персоналізації. Тільки гармонійне поєднання цих підходів дає змогу не лише впровадити систему, а й трансформувати її у драйвер зростання конкурентоспроможності підприємства.

1.3 Підходи до оцінки ефективності впровадження CRM – систем

Оцінювання ефективності CRM-систем є критично важливим для бізнесу, оскільки дозволяє верифікувати досягнення стратегічних і операційних цілей, таких як зростання конверсій, покращення клієнтської лояльності, скорочення циклів продажів і підвищення продуктивності персоналу. Аналітичні модулі CRM забезпечують відстеження ключових показників (KPI), включаючи коефіцієнт утримання клієнтів, вартість залучення ліда та життєву цінність клієнта, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо масштабування та адаптації системи. Таким чином, регулярна оцінка результативності CRM трансформується в механізм постійного вдосконалення бізнес-процесів.

Ігнорування аналізу ефективності несе високий ризик некупності CRM-проєкту. Без оцінки фінансової доцільності та відповідності функціоналу реальним бізнес-потреbam система може виявитися затратною та неефективною. Найбільш розповсюджені причини провалу CRM-впроваджень включають невизначеність цілей, перевищення бюджету та відсутність критеріїв вимірювання ROI — що призводить до втрати інвестицій і демотивації персоналу. Отже, запровадження системного моніторингу ефективності є не лише управлінською практикою, а й інструментом мінімізації бізнес-ризиків.

Кількісні підходи до оцінки ефективності CRM ґрунтуються на аналізі фінансових та операційних показників, які можна безпосередньо виміряти. До них належать: рентабельність інвестицій (ROI), зростання доходів від повторних покупок, зменшення вартості залучення клієнта (CAC), підвищення середнього чека та скорочення циклу продажу [30]. Використання CRM дозволяє збільшити дохідність на клієнта через персоналізовані пропозиції та автоматизацію продажів, що напряду впливає на фінансові результати бізнесу.

Якісні підходи, у свою чергу, орієнтовані на оцінку нематеріальних ефектів, таких як задоволеність клієнтів, рівень лояльності, ефективність комунікацій та зміни в організаційній культурі. Вони включають методи опитування, NPS-аналіз (Net Promoter Score), аналіз відгуків і глибинні інтерв'ю з персоналом та клієнтами.

Підвищення клієнтоорієнтованості та якість досвіду взаємодії з брендом є ключовим довгостроковим ефектом впровадження CRM, особливо в секторі послуг і B2C-комунікацій [31].

Оптимальною стратегією оцінки ефективності CRM-системи є інтеграція кількісних і якісних підходів. Така комбінована модель дозволяє сформулювати повне уявлення про результати впровадження: як з точки зору фінансової доцільності, так і в контексті стратегічного впливу на бренд, культуру та клієнтський досвід [32]. Це забезпечує не лише контроль ефективності, а й динамічний розвиток системи як джерела конкурентних переваг.

Застосування KPI-показників у межах оцінювання ефективності CRM-системи дозволяє комплексно аналізувати як економічну доцільність, так і якість клієнтської взаємодії (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Основні показники оцінки CRM-системи

KPI – показник	Сутність показника	Значення для бізнесу
ROI	Співвідношення чистого прибутку, отриманого від використання CRM, до загальних витрат на її впровадження та обслуговування.	Демонструє рентабельність інвестицій у CRM і дозволяє оцінити фінансову ефективність проекту.
LTV	Очікувана сума доходу, яку приносить клієнт за весь період взаємодії з компанією; використовується для прогнозування прибутковості клієнтської бази.	Дозволяє визначити найбільш цінні сегменти клієнтів і будувати довгострокові стратегії утримання.
CAC	Середні витрати на залучення одного нового клієнта; включає витрати на маркетинг, рекламу та продажі.	Сприяє оптимізації маркетингових витрат і підвищенню ефективності каналів залучення.
Кількість повторних покупок	Кількість покупок, здійснених клієнтом повторно після першої взаємодії; індикатор лояльності та ефективності післяпродажної взаємодії.	Показує здатність компанії утримувати клієнтів і забезпечувати повторні продажі.
Час обробки заявки	Час, що проходить від моменту отримання запиту клієнта до його повного опрацювання; відображає швидкість обслуговування.	Оцінює ефективність внутрішніх процесів обслуговування і впливає на задоволеність клієнтів.
Рівень задоволеності клієнтів	Суб'єктивна оцінка клієнтів якості взаємодії з компанією; вимірюється через опитування, NPS або зворотній зв'язок.	Сприяє покращенню клієнтоорієнтованості, виявленню проблем у сервісі та зміцненню репутації бренду.

Джерело: складено автором на основі [30;31;32]

Показники ROI, LTV і SAC забезпечують вимірювання фінансового впливу CRM на бізнес-модель, тоді як повторні покупки, швидкість обробки запитів і рівень задоволеності клієнтів формують уявлення про результативність операційної та сервісної складової. Систематичний моніторинг цих метрик сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації витрат і зміцненню конкурентної позиції підприємства.

Вибір методу оцінювання результатів впровадження CRM-системи залежить від стратегічних цілей компанії, доступності даних і рівня аналітичної зрілості (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Методи оцінювання результатів впровадження CRM – систем

Метод оцінювання	Сутність методу	Переваги	Обмеження
Порівняльний аналіз «до/після»	Передбачає порівняння ключових бізнес-показників (KPI) до впровадження CRM та після нього для виявлення змін.	Чітке відображення динаміки змін, простота реалізації, можливість застосування до фінансових і нефінансових показників.	Потребує однакових умов порівняння; складно врахувати зовнішні чинники впливу.
Метод експертних оцінок	Базується на суб'єктивній оцінці результатів впровадження експертами підприємства або зовнішніми консультантами.	Урахування глибинного знання специфіки бізнесу, можливість виявлення прихованих чинників впливу.	Суб'єктивність результатів, залежність від досвіду експертів та рівня їхньої об'єктивності.
Метод бенчмаркінгу	Полягає в порівнянні досягнутих результатів із галузевими стандартами або кращими практиками конкурентів.	Фокус на стратегічне позиціонування компанії на ринку, ідентифікація точок росту.	Складність збору релевантної інформації про конкурентів, різний контекст застосування.
Метод інтегрального показника	Розрахунок зваженого сумарного показника, що поєднує декілька критеріїв оцінки ефективності CRM у єдиний індекс.	Універсальність, системність, можливість побудови комплексної моделі оцінки з різними ваговими коефіцієнтами.	Необхідність математичного моделювання, ризик спотворення результату через невірні ваги.

Джерело: складено автором на основі [30;31;32]

Порівняльний аналіз дозволяє виміряти конкретні зміни в показниках, експертні оцінки виявити приховані аспекти впливу, бенчмаркінгоцінити

конкурентну позицію, а інтегральний показник побудувати багатofакторну модель ефективності. Комбіноване використання цих методів формує повноцінну систему оцінювання, що підвищує точність управлінських рішень та максимізує повернення інвестицій у CRM.

CRM-аналітика є ключовим інструментом постійного моніторингу, що дозволяє підприємству не лише фіксувати результати, а й оперативно реагувати на відхилення в роботі з клієнтами, процесах продажів чи сервісному обслуговуванні. Вона забезпечує комплексний підхід до оцінювання ефективності CRM-системи шляхом аналізу великих обсягів даних у реальному часі. Використання AI та машинного навчання в CRM-аналітиці дозволяє формувати персоналізовані сценарії взаємодії, прогнозувати поведінку клієнтів і виявляти вузькі місця в бізнес-процесах. У такий спосіб CRM перетворюється з інструменту фіксації даних на активний центр прийняття рішень.

Комплексна модель оцінювання CRM включає три взаємопов'язані складові. Перша - оцінка бізнес-результатів, що передбачає аналіз ключових KPI (ROI, SAC, LTV, повторні покупки). Друга - ефективність користувачів системи, яка визначається рівнем залученості, частотою використання функцій та якістю внесених даних. Третя - інтеграція та адаптація CRM у цифрову екосистему підприємства, зокрема ступінь з'єднання з ERP, BI, маркетинговими платформами тощо. CRM-аналітика виступає не лише інструментом моніторингу, а й драйвером розвитку системи.

Успішне впровадження CRM-системи зазвичай поєднує стратегічне бачення керівництва, технологічну адаптивність платформи та високий рівень залученості користувачів. Впровадження Salesforce CRM у сфері послуг було досягнуто зростання коефіцієнта повторних покупок на 35%, а середній час обробки звернення скоротився на 40% завдяки інтеграції з омніканальними комунікаціями та впровадженню автоматизованих сценаріїв обслуговування [3]. Ключовим фактором успіху стало глибоке налаштування процесів та системне навчання персоналу, що дозволило перетворити CRM на стратегічну бізнес-платформу.

Натомість приклади неуспішного впровадження CRM демонструють наслідки ігнорування організаційних та людських чинників. Невдала реалізація CRM у виробничій компанії, де через відсутність підтримки керівництва, низьку якість навчання персоналу та відсутність інтеграції з ERP-системою проєкт призвів до розчарування співробітників і лише формального використання платформи [2]. У результаті не було досягнуто жодного з очікуваних бізнес-ефектів, а витрати на впровадження виявилися неокупними. Цей приклад підтверджує важливість не лише технологічного, але й організаційного підходу до CRM як інструменту цифрової трансформації.

Отже, оцінка ефективності впровадження CRM-системи має базуватись на поєднанні кількісних (економічних) та якісних (організаційно-клієнтоорієнтованих) підходів, доповнених сучасною CRM-аналітикою. Такий мультиаспектний підхід дозволяє не лише виміряти рентабельність інвестицій (ROI, LTV, SAC), а й проаналізувати поведінкові зміни клієнтів, ступінь адаптації користувачів і рівень інтеграції системи у бізнес-процеси. Комплексна система моніторингу забезпечує гнучке управління ефективністю CRM, дозволяючи адаптувати функціонал до реальних потреб організації та підтримувати стратегічний розвиток на основі даних.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ТА ПРОЕКТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM – СИСТЕМ НА ТОВ «НІЖИНСЬКИЙ ПИВЗАВОД»

2.1 Аналіз поточного стану бізнес-процесів та управління взаємовідносинами з клієнтами на підприємстві

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ніжинський пивзавод» (код ЄДРПОУ 44424363) зареєстроване 12 жовтня 2021 року в місті Ніжин Чернігівської області за адресою: вул. Синяківська, будинок 79. Організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю. Статутний капітал підприємства становить 270 000 гривень. Ключовими засновниками є Нагорний Олег Віталійович (66% частки) та Герасименко Володимир Іванович (34%). Нагорний Олег Віталійович також виконує функції директора та кінцевого бенефіціарного власника компанії [33].

Основним видом діяльності ТОВ «Ніжинський пивзавод» є виробництво пива. Підприємство здійснює діяльність у сферах виробництва безалкогольних напоїв, мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки, а також надання в оренду нерухомого майна та устаткування. Фінансові показники свідчать про динамічний розвиток компанії: у 2024 році виручка склала 7863500 гривень, чистий прибуток — 422100 гривень, а загальна вартість активів досягла 9801100 гривень. Кількість працівників зросла з 3 у 2022 році до 6 у 2024 році, що вказує на поступове розширення виробничих потужностей [34].

Аналізуючи діяльність ТОВ «Ніжинський пивзавод», можна відзначити ефективно управління ресурсами та стратегічне планування, що дозволяє компанії зміцнювати свої позиції на ринку пивоварної продукції. Зростання фінансових показників та розширення штату свідчать про успішну реалізацію бізнес-моделі та адаптацію до ринкових умов [35]. Подальший розвиток підприємства може

включати інвестиції в інноваційні технології виробництва та розширення асортименту продукції для задоволення змінних потреб споживачів.

Підприємство активно розвиває свій бренд, виробляючи шість сортів крафтового пива під торговою маркою «Нежати́наNyvaBrewery». Це свідчить про орієнтацію на інновації та задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції. З огляду на позитивні фінансові результати та активну маркетингову стратегію, ТОВ «Ніжинський пивзавод» має потенціал для подальшого зростання та зміцнення своїх позицій на ринку пивоварної продукції України.

Організаційна структура ТОВ «Ніжинський пивзавод» побудована за лінійно-функціональним принципом, що є доцільним для невеликого виробничого підприємства з чітко визначеними напрямками діяльності. На чолі структури перебуває директор, який одночасно виконує функції стратегічного управління та оперативного контролю (рис. 2.1).

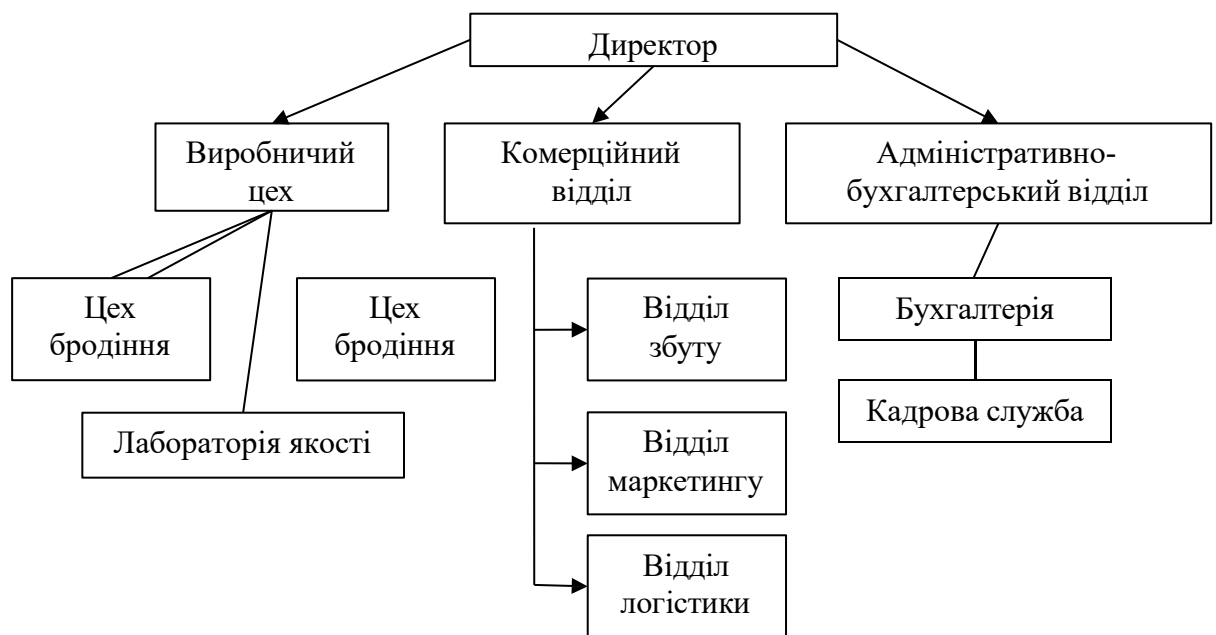


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури підприємства ТОВ «Ніжинський пивзавод»

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Кожен із підрозділів має власну спеціалізацію. Виробничий цех відповідає за повний цикл виготовлення пива — від закупівлі сировини до розливу готової продукції. Комерційний відділ забезпечує маркетингову діяльність, роботу з дистрибуторами та розвиток бренду. Відділ логістики здійснює постачання та

дистрибуцію продукції, а бухгалтерсько-адміністративний блок — фінансовий облік і кадрову політику. Така структура дозволяє підприємству оперативно реагувати на виклики ринку та зберігати високу ефективність при зростанні обсягів виробництва.

Системний аналіз основних бізнес-процесів ТОВ «Ніжинський пивзавод» свідчить про структурованість внутрішньої діяльності підприємства та орієнтацію на якісне управління кожним етапом — від постачання сировини до обслуговування клієнтів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні бізнес-процеси ТОВ «Ніжинський пивзавод»

Назва бізнес-процесів	Зміст процесу	Відповідальні підрозділи	Ключові індикаторів
1	2	3	4
Управління постачанням сировини	Закупівля ячменю, хмелю, води та допоміжних матеріалів; перевірка якості; складування.	Відділ постачання	Вартість одиниці сировини, кількість повернень, % втрат на етапі постачання
Технологічний цикл виробництва пива	Ферментація, бродіння, фільтрація та розлив продукції з дотриманням стандартів НАССР.	Виробничий цех	Обсяг виробництва, % браку, відповідність нормам ДСТУ
Контроль якості продукції	Періодичний лабораторний аналіз на кожному етапі виробництва, органолептичне тестування.	Лабораторія якості	Кількість виявлених відхилень, % прийнятих партій
Управління збутом та дистрибуцією	Планування замовлень, облік залишків, організація транспортування та реалізація через дистриб'юторів.	Відділ збуту та логістики	Рівень виконання замовлень, час циклу поставки, % задоволеності дистриб'юторів
Маркетинг та просування бренду	Розробка бренд-стратегії, проведення акцій, управління SMM, участь у ярмарках та фестивалях.	Відділ маркетингу	Охоплення аудиторії, ROI рекламних кампаній, впізнаваність бренду
Управління персоналом	Підбір, адаптація, навчання, мотивація та контроль ефективності персоналу.	Кадрова служба	Плинність кадрів, рівень задоволеності персоналу, продуктивність на 1 працівника
Фінансово-бухгалтерський облік	Ведення бухгалтерського обліку, фінансове планування, підготовка податкової звітності.	Бухгалтерія	Вчасність подачі звітності, рентабельність, точність фінансових прогнозів

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Клієнтський сервіс та зворотний зв'язок	Обробка звернень, підтримка клієнтів, опитування щодо якості та очікувань споживачів.	Комерційний відділ	Середній час обробки запиту, % повторних звернень, оцінка NPS

Джерело: складено автором на основі [33;34]

Впровадження чітко визначених ключових індикаторів ефективності забезпечує контроль результативності та дозволяє своєчасно виявляти «вузькі місця» в операційній системі. Особлива увага приділяється якості продукції, швидкості обробки клієнтських запитів, ефективності логістики та впливу маркетингових заходів, що створює умови для стабільного зростання і конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Ніжинський пивзавод» за 2022–2024 рр. свідчить про суттєве розширення операційної діяльності підприємства: чистий дохід зріс у 6,9 рази, а собівартість — у 11,5 рази, що вказує на зростання обсягів виробництва, але й на посилення витратного навантаження (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники фінансових результатів підприємства ТОВ «Ніжинський пивзавод» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2024 /2022	2024 /2023	2024 /2022	2024 /2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	1064,2	4710,4	7376,9	6312,7	2666,5	693,18	156,6
Собівартість реалізовано продукції	524,5	3351,6	6017,9	5493,4	2666,3	1147,4	179,5
Інші операційні витрати	129,6	774,8	486,6	357	-288,2	375,5	62,8
Фінансові доходи	1064,2	4710,4	7863,5	6799,3	3153,1	738,9	166,9
Фінансові витрати	654,1	4126,4	7348,8	6694,7	3222,4	1123,5	178,09
Фінансовий результат до оподаткування	410,1	584,0	514,7	104,6	-69,3	125,5	88,13
Чистий прибуток	410,1	584,0	422,1	12	-161,9	102,92	72,27

Джерело: складено автором на основі [36;37;38]

Попри збільшення фінансових доходів, надмірне зростання фінансових витрат (у 11,2 раза) призвело до зниження прибутковості, що відобразилося на падінні чистого прибутку на 27,73% у порівнянні з 2023 роком. Таким чином, ефективність діяльності підприємства у 2024 році знизилася через дисбаланс між темпами доходів і витрат, що потребує стратегічного перегляду структури витрат і джерел фінансування.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ніжинський пивзавод» за 2022–2024 рр. вказує на стрімке зростання масштабу операцій дохід зріс у 7,4 рази, а активи у 4,3 рази (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники діяльності підприємства ТОВ «Ніжинський пивзавод» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2024 /2022	2024 /2023	2024 /2022	2024 /2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід	1064	4710	7864	6800	3154	739,09	166,96
Чистий прибуток	410	584	422	12	-162	102,93	72,3
Активи	2262	5577	9801	7539	4224	433,3	175,7
Гроші та їх еквіваленти	1	253	324	323	71	32400	128,06
Поточні зобов'язання	1582	4313	8115	6533	3802	512,95	188,2
Власний капітал	680	1264	1686	1006	422	247,94	133,4
Рентабельність активів, ROA, %	18,13	10,47	4,31	-13,82	-6,16	x	x
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	120,6	60,08	28,61	-91,99	-31,47	x	x

Джерело: складено автором на основі [36;37;38]

Проте цей розвиток супроводжувався суттєвим збільшенням поточних зобов'язань (+512,95%) і зниженням ключових показників ефективності: рентабельність активів (ROA) скоротилася з 18,13% до 4,31%, а рентабельність власного капіталу (ROE) — з 120,6% до 28,61%. Така динаміка свідчить про зниження капіталовіддачі, ймовірно зростання кредитного навантаження та нерациональне використання активів, що потребує термінової оптимізації фінансової структури підприємства задля відновлення прибутковості інвестованого капіталу (рис. 2.2).

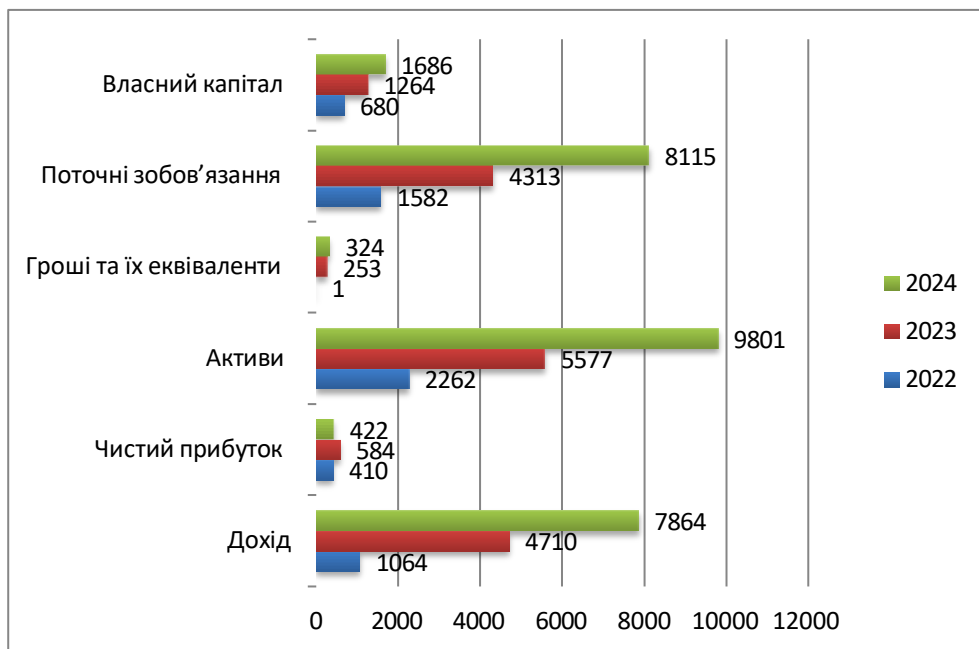


Рисунок 2.2 – Динаміка показників діяльності підприємства ТОВ «Ніжинський пивзавод» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Джерело: побудовано автором на основі [36;37;38]

Аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ «Ніжинський пивзавод» за 2022–2024 рр. свідчить про критичне зниження платоспроможності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності підприємства ТОВ «Ніжинський пивзавод» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2024 /2022	2024 /2023	2024 /2022	2024 /2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,18	0,8	0,57	-0,61	-0,23	48,3	71,25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0	0,06	0,04	0,04	-0,02	x	66,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,72	0,34	0,27	-0,45	-0,07	37,5	79,41

Джерело: складено автором на основі [36;37;38]

Коефіцієнт поточної ліквідності впав із 1,18 до 0,57 (на 51,7%), що є нижчим за нормативний рівень (1,0–2,0), свідчаючи про ймовірні труднощі з погашенням поточних зобов'язань. Зниження коефіцієнтів швидкої (на 62,5%) та абсолютної ліквідності (на 33,3% відносно 2023 р.) додатково вказує на обмежену частку високоліквідних активів у структурі оборотних коштів (рис. 2.3).

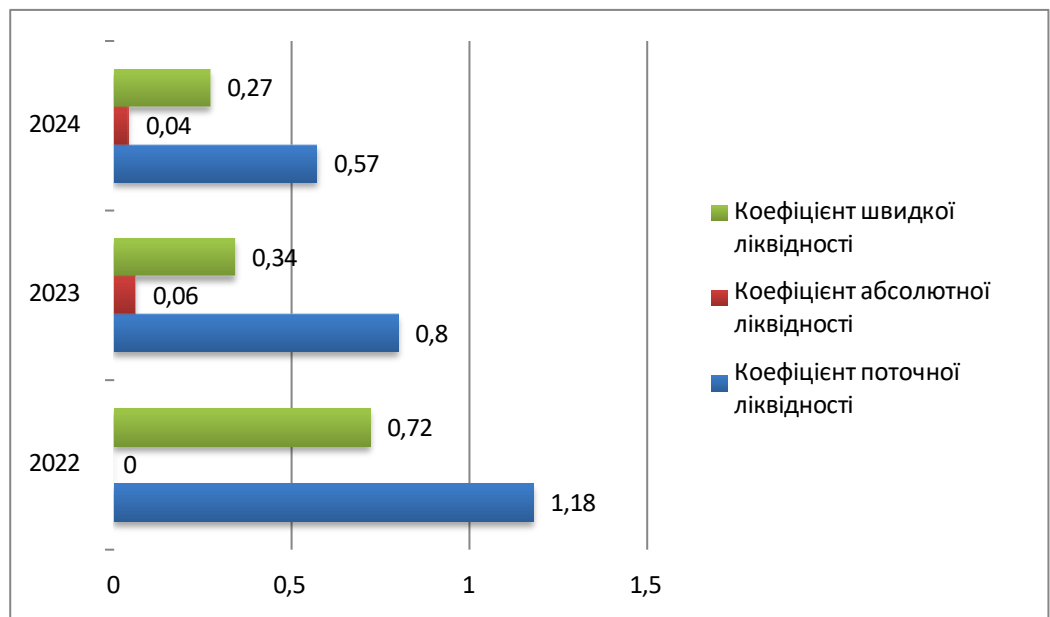


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ліквідності підприємства ТОВ «Ніжинський пивзавод» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [36;37;38]

Це створює ризики втрати фінансової стійкості та потребує оперативних заходів з реструктуризації короткострокових зобов'язань і нарощування грошових резервів.

Аналіз каналів комунікації ТОВ «Ніжинський пивзавод», з урахуванням фактичної відсутності соціальних мереж у комунікаційній стратегії, засвідчує концентрацію підприємства на безпосередніх формах взаємодії з клієнтами. Найефективнішим інструментом виявилися особисті зустрічі через торгових агентів (9/10), які формують високий рівень довіри та дозволяють укладати угоди безпосередньо (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Канали комунікації ТОВ «Ніжинський пивзавод» з клієнтами та їх ефективність

Канал комунікації	Опис	Цільова аудиторія	Переваги	Недоліки	Оцінка ефективності
1	2	3	4	5	6
Email-розсилки	Регулярна розсилка новин, акційних пропозицій, інформації про нові продукти.	Існуючі B2B-клієнти, закупівельники	Масове охоплення, низька вартість контакту	Імовірність потрапляння у спам, низький рівень відкриттів	6

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Телефонні дзвінки	Пряме спілкування з клієнтами з метою обговорення замовлень, уточнення умов співпраці.	Постійні партнери, ключові клієнти	Висока конверсія, персоналізована комунікація	Часозатратність, складність фіксації домовленостей	8
Торгові агенти (особисті зустрічі)	Особисті зустрічі торгових представників із партнерами для презентацій продукції та укладення угод.	Підприємці, гуртові покупці	Довіра та лояльність через особистий контакт	Висока вартість обслуговування, залежність від людського фактора	9
Месенджери (Viber, Telegram)	Оперативна комунікація щодо замовлень, відповідей на запитання, відправлення цінкових пропозицій.	Менеджери з закупівель, оперативний персонал	Швидкість, зручність, неформальність	Обмеженість функціоналу, складність у веденні аналітики	6
Виставки та ярмарки	Участь у профільних подіях для демонстрації продукції, налагодження нових контактів.	Нові клієнти, учасники галузі	Нетворкінг, прямий контакт із ЦА	Нерегулярність, обмеженість охоплення	5

Джерело: складено автором на основі матеріалів [33;34;35]

Телефонні дзвінки також демонструють високу конверсію завдяки персоналізації комунікації. Email-розсилки і месенджери служать підтримуючими каналами, тоді як участь у виставках є важливим, але менш регулярним способом розширення клієнтської бази. Для підвищення ефективності системи доцільним є впровадження CRM-системи для інтеграції та аналітики всіх каналів.

Однією з ключових проблем у функціонуванні системи управління на ТОВ «Ніжинський пивзавод» є дисбаланс між темпами зростання доходів та витрат, що

призвів до погіршення фінансових результатів у 2024 році. Незважаючи на зростання виручки, чистий прибуток зменшився через суттєве збільшення собівартості та фінансових витрат. Це свідчить про недосконалість системи контролю витрат, низьку ефективність фінансового менеджменту та залежність від зовнішніх джерел фінансування, що погіршує загальну прибутковість підприємства.

Актуальною проблемою є низький рівень ліквідності, що відображається у стрімкому зниженні коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності. Це вказує на перевантаження підприємства короткостроковими зобов'язаннями без належного забезпечення високоліквідними активами. Відсутність цифрової CRM-системи обмежує можливості аналітики клієнтських взаємодій, ускладнює сегментацію клієнтів та впровадження персоналізованого підходу в комунікаціях, що стримує потенціал зростання та клієнтську лояльність у B2B-секторі.

Результати оцінки цифрової зрілості ТОВ «Ніжинський пивзавод» свідчать про низький рівень готовності підприємства до повноцінної цифрової трансформації. Поточний стан більшості компонентів оцінено на рівні 0–2 балів із 5 можливих, що демонструє фрагментарність автоматизації, відсутність CRM/ERP-систем і аналітичної бази для управлінських рішень (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Індекс цифрової зрілості ТОВ «Ніжинський пивзавод»

Компонент цифрової зрілості	Поточний стан (оцінка 0–5)	Опис поточного стану	Бажаний стан (ціль до 2026 р.)
1	2	3	4
ІТ-інфраструктура	2	Базова ІТ-інфраструктура: офісна техніка, бухгалтерське ПЗ, локальні сервери.	4
Автоматизація бізнес-процесів	2	Часткова автоматизація: електронна бухгалтерія, ручна звітність, відсутність API-зв'язків.	4
Цифрові канали взаємодії з клієнтами	1	Використовується електронна пошта, телефони; інші цифрові канали не впроваджено.	4
Інтегровані системи управління (ERP, CRM)	0	CRM/ERP-системи відсутні, облік клієнтів ведеться вручну або в Excel.	4
Аналітика та прийняття рішень на основі даних	1	Рішення ухвалюються переважно інтуїтивно, без бази аналітичних інструментів.	4

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Кібербезпека та захист інформації	4	Базовий антивірус, паролі, обмежений доступ до даних; політика безпеки неформалізована.	4
Цифрова культура та підготовка персоналу	1	Персонал не проходить спеціальних цифрових тренінгів; цифрова компетентність обмежена.	4

Джерело: складено автором на основі матеріалів [33;34;35]

Найбільш критичними є відсутність інтегрованих ІТ-рішень, слабкий розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами та недостатній рівень цифрової культури серед персоналу. Для досягнення цільових показників до 2026 року необхідно реалізувати комплексну цифрову стратегію, що охоплює інфраструктурну модернізацію, впровадження CRM/ERP, розвиток аналітичних інструментів та навчання персоналу.

Системний аналіз управління клієнтськими взаємовідносинами на ТОВ «Ніжинський пивзавод» виявив критичну потребу у цифровізації взаємодії з клієнтами, насамперед шляхом впровадження CRM-системи для централізованого обліку комунікацій, сегментації клієнтської бази та автоматизації повторних продажів. Основними точками зростання є: інтеграція омніканальної стратегії комунікацій (email, месенджери, мобільні платформи), впровадження аналітики клієнтських поведінкових патернів і розвиток персоналізованих маркетингових сценаріїв. Це дозволить не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, а й забезпечити довгострокову лояльність у B2B-сегменті та скоротити витрати на обслуговування циклу продажів.

2.2 Оцінка потреб підприємства у CRM – системі

В умовах посиленої конкуренції на ринку пивоварної продукції, підвищених очікувань клієнтів щодо персоналізації та нестабільності економічного

середовища, впровадження CRM-системи для ТОВ «Ніжинський пивзавод» стає не просто бажаним, а стратегічно необхідним кроком (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Фактори, що обумовлюють потребу CRM-системи для ТОВ «Ніжинський пивзавод»

Фактор впливу	Опис сутності проблеми	Очікувана роль CRM-системи
Висока конкуренція на ринку крафтового пива	На ринку України стрімко зростає кількість малих і середніх пивоварень, що посилює конкуренцію за дистриб'юторів і споживача.	Побудова лояльності, впровадження диференційованого підходу до клієнтів
Тенденція до персоналізації споживчого досвіду	Клієнти очікують персоналізованого підходу, індивідуальних пропозицій і релевантного сервісу.	Автоматизація персоналізованих пропозицій, аналітика клієнтських вподобань
Нестабільність ринку та потреба в утриманні клієнтів	Висока інфляція та зміни в поведінці споживача знижують лояльність і збільшують ризик втрати клієнтів.	Утримання клієнтів через системне управління взаємовідносинами
Фрагментованість каналів комунікації з партнерами	Використання ізольованих каналів (телефон, email) унеможлиблює єдину картину клієнтської взаємодії.	Інтеграція всіх каналів у єдину платформу клієнтської взаємодії
Відсутність інтегрованої бази клієнтів	Всі дані зберігаються в Excel, що не дозволяє сегментувати, аналізувати чи передбачати поведінку клієнта.	Централізація даних, сегментація клієнтів, побудова прогнозних моделей
Низька повторюваність замовлень	Переважає більшість клієнтів не здійснює повторні закупівлі, що ускладнює прогнозування обсягів.	Нагадування про повторні закупівлі, впровадження тригер-маркетингу
Висока вартість залучення нових клієнтів	Рекламні кампанії для залучення нових клієнтів є дорогими та мають низьку конверсію без підтримки CRM.	Оптимізація вартості залучення через фокус на утриманні та повторних продажах
Потреба в автоматизації B2B-продажів	Процес обробки замовлень, створення комерційних пропозицій та комунікація з B2B-партнерами здійснюються вручну.	Скорочення циклу продажів та мінімізація людського фактору в операційній діяльності

Джерело: складено автором на основі [33]

CRM-система здатна стати інструментом не лише для оптимізації операцій, але й для побудови довгострокової цінності клієнтських відносин, що є критично важливим в умовах трансформації ринку.

Стратегічні цілі впровадження CRM-системи на ТОВ «Ніжинський пивзавод» охоплюють критично важливі аспекти розвитку підприємства: зростання продажів, підвищення клієнтської лояльності та ефективності маркетингових комунікацій (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Ціль підприємства та функціональне забезпечення CRM

Стратегічна ціль	Пояснення до цілі	Функціональне забезпечення
Збільшення обсягів продажів	Збільшити частоту повторних замовлень і середній чек за рахунок ефективного супроводу клієнта.	Інструменти для ведення воронки продажів, прогнозування та планування продажів.
Утримання існуючих клієнтів	Сформувати довгострокові відносини з партнерами, зменшити відтік клієнтів.	Механізми нагадування, історія комунікацій, тригер-маркетинг та програми лояльності.
Підвищення рівня персоналізації маркетингу	Створити релевантні комерційні пропозиції на основі історії взаємодії клієнта.	Динамічні шаблони email, сегментація бази, персоналізовані кампанії.
Скорочення циклу угоди та швидкість обробки замовлень	Зменшити ручну обробку заявок, автоматизувати виставлення рахунків та документообіг.	Автоматизоване створення угод, інвойсів, відстеження статусів і нагадування.
Оптимізація роботи торгового персоналу	Надати торговим агентам мобільний доступ до історії клієнта, замовлень і КРІ.	Мобільний додаток CRM, дашборди для польових агентів, трекінг результатів.
Інтеграція клієнтських даних у єдину систему	Усунути дублювання даних, забезпечити їх актуальність і доступність для всіх відділів.	Єдина база клієнтів із ролями доступу, інтеграція з email, телефоном, обліком.
Покращення аналітики для управлінських рішень	Отримати зведену картину поведінки клієнтів, продажів, ефективності каналів.	Аналітичні панелі, звіти в реальному часі, візуалізація КРІ та поведінкових трендів.

Джерело: складено автором на основі [33]

Такий підхід дозволяє CRM-системі бути не просто інструментом оперативного обліку, а ядром управлінської трансформації, здатним забезпечити підприємству стійку конкурентну перевагу в умовах динамічного ринку.

Для визначення актуальності впровадження CRM-системи на ТОВ «Ніжинський пивзавод» було проведено анкетне опитування серед працівників компанії та представників клієнтської бази (Додаток А). У дослідженні взяли участь 42 респонденти, що дозволяє отримати узагальнене уявлення про потреби, виклики й очікування користувачів у контексті цифрового управління клієнтськими відносинами (табл. 2.9). Результати анкетування свідчать про

високий рівень усвідомлення доцільності впровадження CRM-системи: 61,9% респондентів однозначно підтримують цифровий облік клієнтів, а 66,7% бажають бачити всю історію взаємодії в єдиному інтерфейсі.

Таблиця 2.9 – Результати анкетування щодо потреби у CRM-системі

Питання	Відповіді	Кількість респондентів (осіб)	Частка (%)
1	2	3	4
1. Частота взаємодії з клієнтами	Щоденно	20	47,6
	1-2 рази	15	35,7
	Рідше	7	16,7
2. Фіксація інформації про клієнтів	Excel	22	52,4
	Папір	12	28,6
	Не фіксується	8	19,0
3. Труднощі з історією замовлень	Часто	18	42,9
	Інколи	14	33,3
	Ні	10	23,8
4. Доцільність цифрового обліку	Так	26	61,9
	Скоріше так	12	28,6
	Ні	4	9,5
5. Найнеобхідніші функції CRM	Облік	18	42,9
	Історія	16	38,1
	Автоматизація	8	19,0
6. Потрібні дані про клієнтів	Контакти	15	35,7
	Частота	14	33,3
	Замовлення	13	31,0
7. Канали комунікації	Телефон	19	45,2
	Email	13	31,0
	Особисто	10	23,8
8. Бажання бачити історію в одному інтерфейсі	Так	28	66,7
	Скоріш так	10	23,8
	Не обов'язково	4	9,5
9. Труднощі в комунікації	Повторні	14	33,3
	Втрата	17	40,5
	Затримка	11	26,2
10. Вплив на продуктивність	Так, значно	21	50,0
	Частково	16	38,1
	Ні	5	11,9
11. Переваги автоматизації	Безумовно	25	59,5
	Можливо	12	28,6
	Сумніваюся	5	11,9
12. Рутинні задачі для автоматизації	Рахунки	16	38,1
	Нагадування	14	33,3
	Звітність	12	28,6
13. Готовність до навчання	Так	30	71,4
	При потребі	10	23,8
	Ні	2	4,8
14. Оцінка технічної готовності	Висока	11	26,2

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
	Середня	22	52,4
	Низька	9	21,4
15. Очікуваний результат впровадження CRM	Продажі	19	45,2
	Лояльність	13	31,0
	Помилки	10	23,8

Джерело: складено автором

Найактуальнішими функціями визнано облік клієнтів, ведення історії замовлень і автоматизацію комунікацій, що відображає потребу у централізації даних та зниженні навантаження на персонал (рис. 2.4).

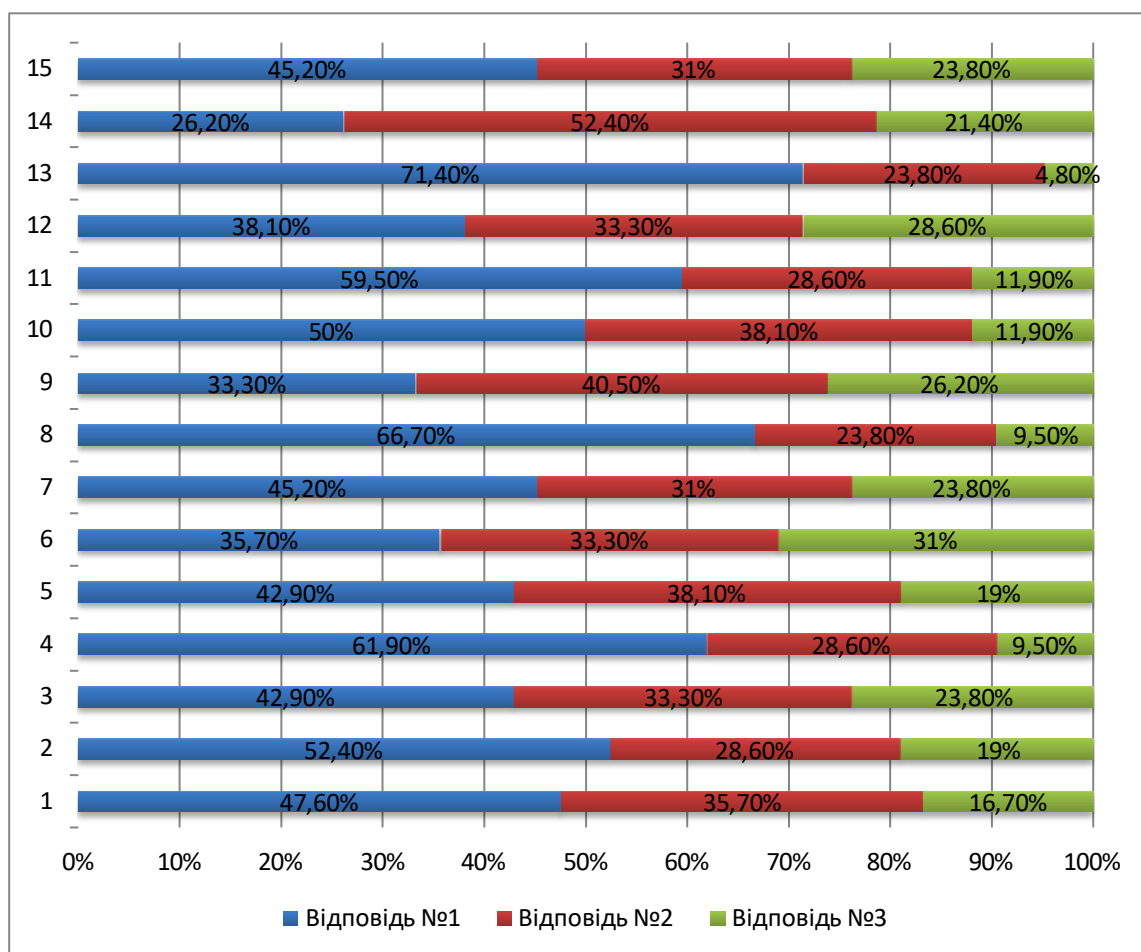


Рисунок 2.4 – Результати опитування щодо потреби у CRM – системі на ТОВ «Ніжинський пивзавод» (%)

Джерело: побудовано автором

71,4% учасників готові проходити навчання, що підтверджує відкритість до змін. Ці дані створюють вагомі передумови для впровадження CRM як

стратегічного інструменту підвищення ефективності роботи з клієнтами, особливо у B2B-сегменті.

Результати аналізу функціональних очікувань ТОВ «Ніжинський пивзавод» демонструють, що найбільш критичними для CRM-системи є функції аналітики та звітності, автоматизації комунікацій, збереження історії клієнтських взаємодій та інтеграція з ERP-рішеннями (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Бажані функції CRM – системи на ТОВ «Ніжинський пивзавод»

Функція	Опис функціоналу	Пріоритетність (1 низька, 5 критична)
Формування звітності та аналітика	Формування динамічних звітів, аналітика клієнтів, товарів, обсягів продажів у розрізі періодів.	5
Автоматизація email- та телефонної комунікації	Налаштування автоматичних шаблонів для email-розсилок, облік дзвінків, нагадування про контакт.	5
Збереження історії взаємодій з клієнтами	Повна хронологія взаємодії з кожним клієнтом, включаючи дзвінки, листи, зустрічі, замовлення.	5
Управління воронкою продажів	Графічне відображення етапів угоди, можливість прогнозування закриття, конверсія по етапах.	4
Сегментація клієнтської бази	Фільтрація клієнтів за поведінковими, географічними, фінансовими параметрами.	4
Нагадування про події та задачі	Автоматичне формування нагадувань про зустрічі, завершення угод, виставлення рахунків.	4
Інтеграція з ERP-системою (облік, логістика)	Синхронізація з бухгалтерською системою, облік запасів, контроль логістики і складу.	5
Автоматичне створення рахунків і комерційних пропозицій	Швидке генерування рахунків, договорів, пропозицій із шаблонів CRM-системи.	4
Інтерфейс для торгових агентів (мобільний доступ)	Доступ до бази клієнтів, звітності та задач у мобільному додатку для виїзних агентів.	3
Візуалізація KPI та ефективності менеджерів	Інтерактивні панелі для відстеження результатів команди, виконання планів, ROI.	4

Джерело: складено автором

Ці компоненти є базовими для підвищення ефективності роботи з клієнтами, оптимізації процесів продажів і управління логістикою. Серед функцій з високим пріоритетом — управління воронкою продажів, сегментація бази, нагадування про

задачі та створення документів, що вказує на необхідність комплексної автоматизації B2B-комунікацій. Застосування зазначеного функціоналу дозволить не лише зменшити ручну працю, а й забезпечить підвищення рентабельності за рахунок покращеного обслуговування клієнтів і швидшого прийняття управлінських рішень.

SWOT-аналіз впровадження CRM-системи на ТОВ «Ніжинський пивзавод» виявив низку стратегічних позицій для розвитку підприємства через цифрову трансформацію. Основними сильними сторонами є готова клієнтська база у B2B-сегменті, гнучка структура управління та підтримка з боку керівництва (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – SWOT – аналіз ТОВ «Ніжинський пивзавод»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Сформована клієнтська база B2B-сегменту. 2. Гнучка управлінська структура підприємства. 3. Підтримка керівництва цифровим інноваціям.	1. Відсутність єдиної бази клієнтів. 2. Високий рівень рутинних операцій. 3. Низький рівень цифрової підготовки персоналу.
Можливості	S-O	W-O
1. Потреба клієнтів у персоналізованому сервісі. 2. Можливість інтеграції CRM із бухгалтерськими рішеннями. 3. Зростання значущості клієнтського досвіду.	S1-O1: CRM для глибшого аналізу повторних закупівель. S1-O2: Автоматизація B2B-замовлень через CRM. S2-O3: Інтеграція CRM з обліковими системами. S2-O4: Використання хмарних платформ для впровадження.	W1-O1: Централізація клієнтських даних. W1-O2: CRM як інструмент зменшення ручної роботи. W2-O3: Автоматизація рутинних процесів. W4-O4: Хмарні рішення без потреби в складному обслуговуванні.
Загрози	S-T	W-T
1. Зміни у податковому регулюванні. 2. Висока вартість впровадження CRM. 3. Можливі збої при інтеграції з ERP. 4. Опір персоналу до змін.	S2-T1: Гнучкість допомагає адаптації до нових норм. S2-T2: Зниження витрат через поетапне впровадження. S3-T1: Підтримка керівництва мінімізує ризики впровадження. S3-T2: Мотивація керівництва пришвидшує адаптацію.	W1-T1: Труднощі адаптації до змін у законодавстві. W1-T2: Додаткові витрати на навчання. W2-T1: Складнощі з інтеграцією ручного обліку. W4-T3: Опір персоналу через страх перед цифровізацією.

Джерело: складено автором

Однак слабкими залишаються фрагментарність клієнтських даних, високий рівень рутинних задач та низький цифровий рівень підготовки персоналу. Серед можливостей виділяються інтеграція з ERP, ринковий попит на персоналізований сервіс та розвиток хмарних технологій. Загрози пов'язані з фінансовим навантаженням, технологічними бар'єрами та людським чинником спротиву. Результати таблиці вказують на доцільність використання S-O і W-O стратегій для побудови конкурентних переваг, а також необхідність пом'якшення слабких сторін при взаємодії з ринковими загрозами.

Проведений аналіз засвідчив, що ТОВ «Ніжинський пивзавод» демонструє достатній рівень організаційної та управлінської готовності до впровадження CRM-системи, попри низький поточний рівень цифрової зрілості. Висока підтримка з боку керівництва, наявність стабільної клієнтської бази та зацікавленість персоналу у цифровізації створюють передумови для успішного впровадження. Анкетування підтвердило актуальність потреб у централізованому обліку клієнтів, автоматизації комунікацій та аналітичному супроводі рішень. Реалізація CRM-проєкту має базуватись на хмарній платформі з покроковим впровадженням, адаптованим до кадрових і технічних ресурсів підприємства, що мінімізує ризики та оптимізує інвестиційне навантаження.

2.3 Розробка пропозицій та рекомендацій щодо впровадження CRM – системи на ТОВ «Ніжинський пивзавод» на основі міжнародного досвіду для підвищення ефективності бізнесу

У пивоварній промисловості міжнародні компанії дедалі активніше впроваджують CRM-системи задля підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами, дистриб'юторами та торговими точками. Наприклад, компанія Heineken використовує платформу Salesforce Customer 360 для інтеграції комунікаційних каналів і побудови єдиного клієнтського профілю. Завдяки цьому забезпечується точна B2B-сегментація, уніфікація процесів продажу та аналітична підтримка прийняття рішень. Як результат, продуктивність

продажів у регіонах упровадження зросла на 12%, а середній час обробки замовлення скоротився на 25%.

Budweiser (AB InBev) обрав рішення SAP Customer Experience (C/4HANA), яке дозволило об'єднати CRM з ERP-модулями для створення цілісної цифрової екосистеми. Компанія впровадила програми лояльності для HoReCa-сегменту, а також мобільні CRM-модулі для виявлення трендів у замовленнях. Це дало змогу гнучко адаптувати маркетингові кампанії та зміцнити клієнтську прив'язаність. У результаті — на 15% зросла повторна купівля продукції серед ключових B2B-клієнтів.

Міжнародний досвід провідних пивоварних компаній — Heineken, Carlsberg, Budweiser, Molson Coors, Asahi, AB InBev, Kirin, SABMiller — доводить, що CRM-системи стали критичним інструментом конкурентної стратегії у галузі. Компанії орієнтуються на глибоку сегментацію B2B-клієнтів, автоматизацію обліку та мобільну підтримку польових команд. Результати впровадження демонструють системне зростання ефективності: зменшення витрат на комунікацію до 20–30%, скорочення циклів угод, підвищення точності прогнозів і повторних продажів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – CRM – рішення в міжнародних пивоварних компаніях

Компанія	Використане CRM-рішення	Ключові функціональні рішення	Результати впровадження
1	2	3	4
Heineken	Salesforce Customer 360	Уніфікація взаємодії з дистриб'юторами, персоналізовані комунікації, сегментація B2B-партнерів	Зростання продуктивності продажів на 12%, скорочення часу обробки замовлень на 25%
Carlsberg	Microsoft Dynamics 365	Автоматизація обліку замовлень, аналітика точок продажу, візуалізація KPI торгових агентів	Покращення точності прогнозів на 18%, підвищення задоволеності клієнтів на 22%
Budweiser	SAP Customer Experience (C/4HANA)	Інтеграція з ERP, управління лояльністю, мобільні додатки для польового персоналу	Збільшення повторних закупівель на 30%, зменшення витрат на обслуговування на 15%
Molson Coors	Zoho CRM	Автоматизація контрактного обліку, просте масштабування, звітність по регіонах	Підвищення ефективності регіональних менеджерів, зростання продажів на 10%

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4
Asahi Group	Oracle CX Cloud	Інтеграція з eCommerce, управління взаємодією в багатьох країнах, email-маркетинг	Зменшення витрат на комунікацію на 20%, покращення управління ланцюгом постачання
AB InBev	Salesforce (інтеграція з ERP)	Аналітика споживацьких уподобань, підтримка маркетингових кампаній, SFA-модулі	Покращення ROI маркетингу на 35%, скорочення циклу угоди на 28%
Kirin Brewery	HubSpot CRM	Простий інтерфейс для сегментації клієнтів, автоворонки комунікацій	Оптимізація роботи малих офісів, скорочення витрат на адміністрування
SABMiller	SAP S/4HANA + CRM модуль	Інтеграція CRM з фінансами, розширені аналітичні модулі, управління складом	Істотне зростання точності прогнозів, покращення управління ресурсами

Джерело: складено автором на основі [39;40;41]

Ключовими є інтеоперабельність із ERP, підтримка багатоканального доступу, хмарні моделі та локалізація функціоналу. Це створює потужний орієнтир для українських підприємств, таких як ТОВ «Ніжинський пивзавод», які прагнуть цифрової трансформації з акцентом на продуктивність, аналітику та гнучке управління клієнтським досвідом.

У процесі вибору CRM-рішення для ТОВ «Ніжинський пивзавод» особливу увагу слід приділяти таким параметрам, як масштабованість, рівень інтеграції з ERP, аналітичні можливості та загальна вартість володіння. У таблиці нижче представлено порівняльну характеристику чотирьох найбільш релевантних CRM-систем — Salesforce, Zoho CRM, Bitrix24, HubSpot CRM, що охоплюють як глобальні рішення для великих підприємств, так і гнучкі платформи для малого та середнього бізнесу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Порівняльна характеристика CRM – систем за ключовими параметрами

CRM - система	Модель впровадження	Ключові функції	Інтеграція з EPR
1	2	3	4
Salesforce	Хмарна / локальна, модульна	Управління лідами, прогнозування продажів, аналітика KPI, автоматизація маркетингу	Потужна інтеграція з SAP, Oracle, Microsoft

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4
Zoho CRM	Хмарна, масштабована	Управління контактами, email-маркетинг, інтеграція з Zoho Desk, мобільність	Інтеграція з Zoho Books та сторонніми ERP через API
Bitrix24	Хмарна / локальна, повна інтеграція	Автоматизація задач, документообіг, зв'язок із телефоном, інструменти колаборації	Інтеграція з 1С, SAP, власна ERP-платформа
HubSpot CRM	Хмарна (SaaS), швидкий старт	Контакт-менеджмент, автоворонки, інтеграція з поштою, базова аналітика	Обмежена, через сторонні додатки або API

Джерело: складено автором

Порівняльний аналіз свідчить, що Salesforce є найпотужнішим і наймасштабованішим рішенням для корпоративного сегменту, але має високу вартість і потребує глибокої адаптації. Zoho CRM та Bitrix24 демонструють оптимальне співвідношення ціни й функціональності, особливо для підприємств із динамічними B2B-продажами. HubSpot CRM — найкращий варіант для швидкого старту з базовими функціями та інтеграцією маркетингу. Для ТОВ «Ніжинський пивзавод», враховуючи потребу в поступовому впровадженні та мобільності, доцільним є вибір між Bitrix24 (за гнучкість) та Zoho CRM (за адаптивність і вартість).

План-графік впровадження CRM-системи для ТОВ «Ніжинський пивзавод» сформований як поетапна модель, що дозволяє уникнути ризиків та забезпечити поступову адаптацію персоналу й систем до цифрової трансформації (табл. 2.14; рис. 2.5).

Загальна тривалість впровадження становить 18 тижнів, що відповідає реалістичним строкам для малих і середніх підприємств.

Таблиця 2.14 – План-графік впровадження CRM - системи

Етап впровадження	Очікуваний результат	Відповідальні	Тривалість (тижнів)
1	2	3	4
1. Попередній аудит процесів	Виявлення «вузьких місць» у клієнтських процесах та підготовка до цифровізації	Керівник проекту CRM, аналітик	2

Продовження таблиці 2.13

2. Вибір CRM-системи та розробка ТЗ	Формування вимог до функціоналу, вибір адаптивної CRM (наприклад, Zoho або Bitrix24)	ІТ-відділ, консультанти CRM	2
3. Технічна підготовка та інтеграція з ERP	Підключення CRM до облікової системи, перевірка сумісності API	ІТ-фахівці, ERP-розробники	3
4. Міграція та очищення даних	Формування актуальної бази даних клієнтів, очищення від дублювань	CRM-менеджер, адміністратор бази	2
5. Налаштування системи та автоматизація процесів	Автоматизація типових задач: нагадування, рахунки, завдання	CRM-конфігуратор, технічний спеціаліст	3
6. Навчання персоналу та тестування	Забезпечення готовності користувачів до роботи з системою, виявлення помилок	HR-відділ, тренер, користувачі	2
7. Пілотне впровадження у відділі продажів	Оцінка роботи системи на обмеженому сегменті, виявлення потреб в доопрацюванні	Менеджери з продажу, тестувальники	2
8. Повномасштабний запуск і супровід	Інтеграція з усіма відділами, постійна підтримка та збір фідбеку	Керівництво відділів, ІТ-підтримка	2
9. Оцінка ефективності та оптимізація	Звіт про ефективність CRM, рекомендації щодо подальшої адаптації	Фінансовий аналітик, керівник CRM	2

Джерело: складено автором



Рисунок 2.5 – Схема етапів провадження CRM-системи для ТОВ «Ніжинський пивзавод»

Джерело: побудовано автором

Загальна тривалість впровадження становить 18 тижнів, що відповідає реалістичним строкам для малих і середніх підприємств.

Кожен етап має чітко визначених відповідальних, очікувані результати та пов'язаний із попередніми кроками, що створює логічно послідовну структуру реалізації. Особливу увагу приділено як технічній підготовці, так і зміні корпоративної культури через навчання та тестування. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити швидке повернення інвестицій у CRM.

Рекомендована модель впровадження CRM-системи для ТОВ «Ніжинський пивзавод» має ґрунтуватися на поетапному підході з використанням хмарного рішення, орієнтованого на B2B-сегмент. Враховуючи обмежені ресурси підприємства та потребу в швидкій адаптації, оптимальним вибором є системи на зразок Zoho CRM або Bitrix24, які поєднують базову функціональність, можливість масштабування, інтуїтивний інтерфейс та інтеграцію з бухгалтерськими модулями. На початковому етапі особливу увагу слід приділити аудиту клієнтських процесів та формалізації вимог до функціоналу.

Наступним критичним компонентом є інтеграція CRM з обліковими та логістичними підсистемами підприємства, що дозволить централізовано управляти базою дистриб'юторів, замовленнями та історією комунікацій. Автоматизація таких задач, як створення рахунків, нагадування про замовлення та фіксація контактів, дозволить скоротити витрати часу й уникнути дублювань. Технічна підготовка має супроводжуватись міграцією очищених клієнтських даних з Excel-файлів та синхронізацією з ERP-блоками, що забезпечить цілісність інформації.

Заключним етапом є навчання персоналу, пілотне впровадження у відділі продажів і подальший масштабований запуск, що дозволить поступово адаптувати команду до нових бізнес-процесів і уникнути збоїв у роботі. Після повного запуску система має супроводжуватись постійним моніторингом ефективності, аналізом ключових показників (KPI), а також гнучкою оптимізацією налаштувань. Така модель не лише зменшує операційні ризики, а й створює основу для формування стабільної клієнтоорієнтованої стратегії.

Аналіз структури фінансування проєкту впровадження CRM-системи на ТОВ «Ніжинський пивзавод» свідчить про домінування власного капіталу у загальній інвестиційній моделі (74,7%). Це вказує на високий рівень фінансової автономії підприємства та його готовність самостійно інвестувати у цифрову трансформацію (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Фінансування проєкту впровадження CRM – системи ТОВ «Ніжинський пивзавод» (тис. грн)

№ з/п	Назва статті витрат	Джерела фінансування				Загалом
		Власний капітал	Залучені ресурси			
			Всього залучені кошти	У тому числі		
			Кредитні кошти	Інше		
1	2	3	4	5	6	7
1	Придбання ліцензії на CRM-систему (хмарне рішення)	480	120	100	20	600
2	Розробка технічного завдання та інтеграція з ERP	350	150	120	30	500
3	Навчання персоналу та технічна підтримка (12 міс.)	250	70	50	20	320
4	Маркетингова автоматизація та email-модулі	200	80	60	20	280
5	Аудит бізнес-процесів та консалтинг з оптимізації CRM	140	60	40	20	200
6	ВСЬОГО	1420	480	370	110	1900
7	Питома вага у загальному фінансуванні	74,7%	25,3%	x	x	100%

Джерело: складено автором

Найбільша частка фінансових ресурсів спрямована на придбання ліцензії (600 тис. грн) та технічну інтеграцію з ERP-системою (500 тис. грн), що обґрунтовано з огляду на необхідність створення технічно узгодженого, багатофункціонального середовища для управління клієнтською базою.

Залучені ресурси складають 25,3% загального фінансування, з яких 370 тис. грн – кредитні кошти та 110 тис. грн – альтернативні джерела (зокрема, донорські ініціативи або технічна допомога). Така модель диверсифікації джерел дозволяє зменшити інвестиційні ризики та забезпечити гнучкість у реалізації проєкту. Підхід до фінансування є збалансованим і стратегічно обґрунтованим: передбачає не лише придбання та впровадження програмного забезпечення, а й розвиток людського

капіталу, що є критичним чинником успішного використання CRM-системи в умовах конкурентного ринку.

Графік потоку інвестицій проєкту впровадження CRM-системи ТОВ «Ніжинський пивзавод» демонструє рівномірний та стратегічно продуманий розподіл капіталовкладень упродовж чотирьох кварталів, починаючи з III кварталу 2025 року. Найбільші обсяги інвестування припадають на стартовий період (III–IV кв. 2025 р.) — по 130 тис. грн у кожному кварталі, що обумовлено необхідністю фінансування критично важливих етапів: придбання ліцензії, технічної інтеграції та аудиту бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує закладання технологічної основи системи управління клієнтськими відносинами та формування технічної інфраструктури з перших етапів реалізації (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Графік використання залучених інвестицій проєкту впровадження CRM – системи ТОВ «Ніжинський пивзавод» (тис. грн)

Квартал	Придбання ліцензії на CRM-систему (хмарне рішення)	Розробка технічного завдання та інтеграція з ERP	Навчання персоналу та технічна підтримка (12 міс.)	Маркетингова автоматизація та email-модулі	Аудит бізнес-процесів та консалтинг з оптимізації CRM	Загальна сума
3 кв. 2025 р.	50	30	20	10	20	130
4 кв. 2025 р.	40	25	25	15	25	130
1 кв. 2026 р.	30	20	20	25	25	120
2 кв. 2026 р.	20	15	25	20	20	100
Всього	140	90	90	70	90	480

Джерело: складено автором

У наступних кварталах (I–II кв. 2026 р.) спостерігається поступове зменшення обсягів інвестування — до 120 та 100 тис. грн відповідно, що свідчить про перехід до стадії стабілізації та підтримки функціонування системи. Акценти зміщуються на підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інструментів маркетингової автоматизації та фіналізацію консалтингових заходів. Така послідовність реалізації проєкту узгоджується з типовою фазовою моделлю цифрової трансформації, де спочатку відбувається створення технічної основи, а

далі — налаштування системи до реальних потреб бізнесу з фокусом на сталий розвиток та адаптацію персоналу.

Таблиця 2.16 – Вхідні дані для розрахунку періоду окупності

Квартал	Капітальні інвестиції (тис. грн)	Операційні витрати (тис. грн)	Вхідні грошові потоки (тис. грн)	Чистий грошовий потік (тис. грн)	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований NCF, тис. грн
Q3 25	-500	0	0	-500	0,9009	-450,45
Q4 25	-500	0	0	-500	0,8705	-435,25
Q1 26	-450	0	0	-450	0,8412	-378,54
Q2 26	-450	0	0	-450	0,8120	-365,40
Q3 26	0	-135	+1 600	+1 465	0,7840	+1 148,56
Q4 26	0	-135	+1 900	+1 765	0,7569	+1 335,93
Σ	-1 900	-270	+3 500	+1 330		+854,85

Джерело: складено автором

Оцінка економічної ефективності проекту впровадження CRM-системи на ТОВ «Ніжинський пивзавод» засвідчує його високу інвестиційну привабливість. Розрахунковий період окупності з урахуванням дисконтування (DPB) становить лише 1,7 року, що є коротким терміном для подібних ІТ-проектів, орієнтованих на стратегічну трансформацію. Чиста приведена вартість (NPV) становить 854,85 тис. грн, що свідчить про перевищення дисконтованих доходів над витратами, а внутрішня норма дохідності (IRR) на рівні 97% суттєво перевищує середньогалузеву вартість капіталу. Індекс прибутковості (PI = 1,47) підтверджує, що кожна гривня інвестицій приносить понад 1,47 грн вигоди в теперішній вартості (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Оцінка періоду окупності проекту впровадження CRM – системи ТОВ «Ніжинський пивзавод» (тис. грн)

Показники	3 кв. 2025 р.	4 кв. 2025 р.	1 кв. 2026 р.	2 кв. 2026 р.	3 кв. 2026 р.	4 кв. 2026 р.	Всього
Загальний обсяг (тис. грн.)	-500	-500	-450	-450	-135	-135	-2170
Вхідні грошові потоки CF (тис. грн.)	0	0	0	0	1600	1900	3500
Коефіцієнт дисконтування (DF)	0,9009	0,8705	0,8412	0,8120	0,7840	0,7569	
Дисконтований CF (тис. грн.)	-450,45	-432,25	-378,54	-365,4	1148,56	1335,93	854,85
Накопичений дисконтований CF (тис. грн.)	-450,45	-885,7	-1264,24	-	-481,08	854,85	
				1629,64			

Продовження таблиці 2.18

NPV							854,9
DPB							1,7
IRR							95%
PI (Індекс прибутковості проекту)							1,47

Джерело: складено автором

З огляду на отримані результати, проєкт є економічно доцільним і здатен суттєво підвищити операційну ефективність заводу через покращення управління клієнтською базою та зростання виручки. Разом із тим доцільно провести сценарний аналіз чутливості (зміна темпів приросту продажів, вартості підтримки та ліцензії) задля підтвердження стійкості високого IRR у разі реалізації менш оптимістичних припущень. У разі мінімізації ідентифікованих ризиків CRM-ініціатива може стати каталізатором цифрової трансформації та довгострокової конкурентної переваги підприємства.

CRM-система для ТОВ «Ніжинський пивзавод» здатна забезпечити двовекторний ефект: швидке покращення операційних показників у короткостроковій перспективі та суттєву бізнес-цінність у довгостроковій. Уже в перші два квартали після впровадження очікується зниження навантаження на персонал, скорочення витрат на комунікацію та централізація клієнтської інформації. Такі результати є прямими індикаторами зростання ефективності й зниження внутрішніх бар'єрів до масштабування (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Прогнозові результати впровадження CRM для ТОВ «Ніжинський пивзавод»

Категорія результатів	Період реалізації	Очікуваний ефект
Операційна ефективність	Короткострокова (1–2 квартали)	Зменшення часу обробки замовлень на 20–30%, оптимізація навантаження персоналу
	Довгострокова (1+ рік)	Автоматизація понад 70% бізнес-процесів взаємодії з клієнтами
Фінансові показники	Короткострокова (1–2 квартали)	Скорочення витрат на обробку замовлень та комунікацію на 15%
	Довгострокова (1+ рік)	покращення
Управління клієнтською базою	Довгострокова (1+ рік)	Зростання лояльності клієнтів, персоналізація комунікації та сервісу
Маркетинг та аналітика	Короткострокова (1–2 квартали)	Можливість оперативної сегментації клієнтів, запуск email-кампаній

Продовження таблиці 2.19

	Довгострокова (1+ рік)	Впровадження дашбордів з КРІ, прогнозна аналітика продажів
Інформаційна прозорість	Короткострокова (1–2 квартали)	Візуалізація клієнтської активності та історії контактів
	Довгострокова (1+ рік)	Розробка аналітичних моделей поведінки клієнтів, підтримка стратегічного планування

Джерело: складено автором

У довгостроковому вимірі CRM дозволяє автоматизувати понад 70% клієнтських процесів, що відкриває можливості для персоналізованого підходу, прогнозної аналітики, дашбордів та глибокої клієнтоорієнтації. Компанія отримує не лише фінансову віддачу — через повторні закупівлі та підвищену рентабельність, — а й стратегічну перевагу у вигляді гнучкої маркетингової платформи та системної підтримки управлінських рішень. Така трансформація відповідає світовим трендам у цифровому розвитку середніх виробничих підприємств.

Матриця ризиків проєкту впровадження CRM-системи на ТОВ «Ніжинський пивзавод» окреслює три ключові групи потенційних загроз — технічні, організаційні та людські. Найвищу імовірність та вплив мають організаційні й людські ризики, зокрема відсутність формалізованих бізнес-процесів і опір змінам з боку персоналу. Це може призвести до зриву термінів, помилок у взаємодії між відділами та зниження ефективності використання системи (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Матриця ризиків впровадження CRM-системи та способів їх уникнення

Категорія ризику	Опис ризику	Імовірність виникнення	Потенційний вплив	Заходи мінімізації ризику
Технічний	Несумісність CRM з існуючими ERP-системами або бухгалтерським ПЗ	Середня	Затримка інтеграції, додаткові витрати на доопрацювання	Попередній аудит технічної сумісності, вибір CRM із відкритим API
	Збої у функціонуванні хмарної CRM через нестабільне інтернет-з'єднання	Низька	Нестабільна робота CRM, зниження продуктивності персоналу	Використання офлайн-доступу та локального кешування в CRM

Продовження таблиці 2.19

Організаційний	Відсутність формалізованих бізнес-процесів у взаємодії з клієнтами	Висока	Неоднозначність виконання функцій, збої у взаємодії між відділами	Опис і регламентація клієнтських процесів перед впровадженням
	Недостатній бюджет на супровід CRM після запуску	Середня	Зупинка підтримки, втрата ефективності системи	Формування фонду підтримки, поетапне розгортання витрат
Людський	Опір персоналу змінам, небажання працювати в новій системі	Висока	Саботаж, зниження темпів впровадження та ефективності	Комунікаційна стратегія змін, залучення персоналу до процесу адаптації
	Низький рівень цифрової грамотності співробітників	Середня	Помилки у внесенні даних, низький рівень використання функцій	Навчання, воркшопи, наставництво, спрощення інтерфейсу

Джерело: складено автором

Технічні ризики хоч і мають нижчу імовірність, проте у разі їх реалізації можуть спричинити суттєві затримки в інтеграції або зниження стабільності системи. Саме тому доцільно ще на етапі планування впровадження провести аудит сумісності ПЗ та обрати CRM-рішення з відкритою архітектурою та офлайн-функціональністю. Усі запропоновані шляхи мінімізації ризиків є практично орієнтованими, економічно обґрунтованими та відображають сучасну методологію управління проектами цифрової трансформації.

Впровадження CRM-системи на ТОВ «Ніжинський пивзавод» є стратегічно обґрунтованим кроком, що дозволяє забезпечити централізоване управління клієнтською базою, оптимізувати процеси продажів і комунікації, підвищити рівень персоналізації обслуговування та аналітичну спроможність підприємства. Рекомендується реалізовувати проєкт поетапно, з фокусом на технічну інтеграцію з ERP, розвиток цифрової компетентності персоналу та забезпечення безперервної підтримки користувачів. Обраний формат хмарної CRM (наприклад, Zoho або Bitrix24) у поєднанні з локалізованими бізнес-процесами дає змогу не лише мінімізувати ризики, а й досягти відчутного фінансового та операційного ефекту вже у перші 12–18 місяців.

ВИСНОВКИ

У ході аналізу поняття CRM-систем було встановлено, що сучасні платформи управління взаємовідносинами з клієнтами є не лише інструментами автоматизації, але й стратегічною складовою цифрової трансформації підприємства. Вони класифікуються за функціоналом (операційні, аналітичні, колаборативні), способом розгортання (on-premise, хмарні) та масштабом застосування. Основні функціональні можливості CRM персоналізація комунікацій, управління лідами, сегментація клієнтів, автоматизація маркетингу та побудова аналітики формують основу для підвищення лояльності, продуктивності та конкурентоздатності бізнесу.

Методологічні підходи до впровадження CRM-систем охоплюють три ключові напрями: технологічний, процесно-орієнтований та клієнтоорієнтований. Перший забезпечує інфраструктурну реалізацію системи та її технічну сумісність; другий - інтегрує CRM у логіку бізнес-процесів; третій - трансформує CRM у засіб стратегічної побудови довгострокових відносин із клієнтами. Успішність впровадження залежить від поєднання цих підходів, активної ролі керівництва, якісної підготовки персоналу та адаптації CRM до організаційного середовища.

Оцінка ефективності CRM-систем повинна здійснюватися на основі комплексного підходу, що включає як кількісні (ROI, LTV, SAC, повторні покупки), так і якісні (задоволеність клієнтів, адаптованість користувачів, рівень інтеграції) методи. Рекомендується використовувати порівняльний аналіз, експертні оцінки, бенчмаркінг та інтегральні індекси для виявлення реального впливу CRM на бізнес. Саме системна CRM-аналітика в поєднанні з гнучкими моделями оцінювання дозволяє не лише вимірювати результативність впровадження, але й коригувати цифрову стратегію підприємства відповідно до змін ринкового середовища.

Здійснено комплексний аналіз поточного стану бізнес-процесів ТОВ «Ніжинський пивзавод» з акцентом на управління клієнтськими

взаємовідносинами. Дослідження виявило фрагментованість каналів комунікації, відсутність єдиної клієнтської бази, низький рівень автоматизації та залежність від ручного ведення даних у Excel. Сучасна модель взаємодії із партнерами та дистриб'юторами характеризується значними часовими витратами, дублюванням даних і недостатньою персоналізацією сервісу, що знижує потенціал утримання клієнтів та обмежує зростання ефективності продажів.

Проведено оцінювання потреб підприємства у впровадженні CRM-системи, що базувалося на результатах опитування співробітників, аналізі цифрової зрілості та порівнянні поточних викликів із функціональними можливостями сучасних CRM-платформ. Установлено, що підприємство має організаційну готовність до впровадження CRM за умови правильного підбору технології та покрокового навчання персоналу. Аналітичні розрахунки довели доцільність інвестування в CRM-систему, яка забезпечує зростання повторних замовлень, автоматизацію рутинних задач та покращення управлінської аналітики.

Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження CRM на основі міжнародного досвіду провідних компаній, таких як Heineken, Budweiser, Carlsberg та Molson Coors. Було адаптовано етапну модель реалізації з урахуванням специфіки середнього підприємства, акцентовано на хмарному рішенні з модульною архітектурою, інтеграцією з ERP, мобільною підтримкою та аналітичними панелями. Проаналізовано фінансові аспекти проєкту, сформовано інвестиційний план, побудовано SWOT-матрицю та визначено ключові ризики. Висновки підтверджують, що впровадження CRM є не лише необхідністю, а й реальним джерелом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ніжинський пивзавод».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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. Київ : КНЕУ, 2021. С. 446–448.
2. Савран Н.В. CRM – система: етапи розвитку та класифікація видів. *Економічний простір*, (168), 72-77. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-12>
3. Луциків І., Гупка В. CRM як філософія ведення бізнесу. *Вісник Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42966/2/MNPK_2023_Lutsyktiv_I-CRM_as_a_business_philosophy_158-160.pdf
4. Karim I., Chakor A. CRM AT THE HEART OF THE DIGITAL TRANSFORMATION. *Moroccan Journal of Research in Management and Marketing*, 2021, 13, 78-99. <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/REMAREM-V13I2.28971>.
5. Гордєєва-Гарасимова Л. Впровадження CRM – системи на підприємстві. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету* 2022, № 6, Том 2. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-21)
6. Янчук Т.В., Боєнко О.Ю. Впровадження CRM – системи як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. Випуск №48. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>
7. Матрос О.М., Мельник Л.Ю., Михайловина С.О. CRM – система – інструмент для бізнесу в соціальних мережах. *Ефективна економіка*. 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/91.pdf
8. Волобой А., Мокра А., Белозерцев В., Слісєєва О. Інформаційні технології в системі управління взаємовідносин з клієнтами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 306 (3), 278-281. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.5>

9. Бутенко Н.В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 40–42.
10. Пригода А.Я. Оцінка ефективності проєкту розробки та впровадження CRM – системи на основі мікросервісної архітектури. *Науковий журнал «Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво»*, Луцьк, 2024. Випуск №55. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2024-5>
11. Гадецька З. CRM – системи як засіб автоматизації бізнес-процесів торговельного бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*, Випуск №1, 10, 3-7. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.10-1>
12. Москаленко В., Матвієнко А., Фонта Н. Дослідження та проектування архітектури маркетингової хмари SALESFORCE CRM залежно від маркетингової стратегії компанії. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Системний аналіз, управління та інформаційні технології, (2 (10), 21–30. URL: <https://doi.org/10.20998/2079-0023.2023.02.04>
13. Крауз О., Піняк І., Шпилик С. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. *Галицький економічний вісник*. Випуск №4 (77), 2022. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.0
14. Мозгова Г.В., Петряєв О.О., Штих Є.А. Використання програмного забезпечення Asoft CRM для оптимізації бізнес-процесів. *Економіка та управління підприємствами*. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск №2 (29), 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-13>
15. Юрчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 141–147
16. Рибачук-Ярова Т. В., Марченко М. І. Теоретико-методичні засади використання CRM-системи на підприємствах. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/31910/1/CRM%20system.pdf>

17. Берестецька О., Різник Н. Використання CRM-система в Україні в умовах невизначеностей. *Вісник Сумського національного аграрного університету*, (4 (96), 26-31. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.5>

18. Поліщук І.І. CRM-система як основа формування споживчої лояльності. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. Випуск №3 (17), 2021. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/76.pdf>

19. Білоцерківський О.Б. Оцінювання економічної ефективності впровадження CRM-систем у діяльності торговельних підприємств. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2020. Т.25. Випуск №2 (81). URL: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-27>

20. Березівська О.Й. Використання CRM-систем туристичними підприємствами для оптимізації продажів. Випуск №2(12), 2025. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2\(12\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12))

21. Каган І. В., Костючко С. М. CRM-системи як інструмент підвищення ефективності бізнесу. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2023. № 52. С. 5–9.

22. Чабанова К. Впровадження CRM системи для збільшення продажів. *Raketa prodazh*. 2024. URL: <https://s-rocket.com/articles/vprovadzhennya-crm-sistemi-dlya-zbilshennya-prodazhiv>

23. Петецькі І., Крикарський Є., Гладій У., Черкес Р. Актуальність впровадження CRM-систем на підприємствах. *Академічна візії*. Випуск №18. 2023. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7813550>

24. Мешков С. Важливість CRM систем для підвищення ефективності маркетингу підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*, (3(99), 45-50. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.8>

25. Турчин Л.Я., Островерхов В.М. Застосування CRM-систем у маркетинговій діяльності та управління персоналом транспортних підприємств. *Економічний аналіз. Тернопіль*, 2018. Том 28. № 3. С. 199-206.

26. Мозгова Г.В., Морозов А.О., Фомін О.Д. Використання CRM- систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Випуск 2 (58). С. 89-94.

27. Капітон А., Бараненко Р., Тищенко Д., Франчук Т. Розробка та впровадження інформаційної системи управління взаєминами з клієнтами. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2022. №2. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/sunz/article/view/2554/1977>

28. Капітон А. Сучасні проблеми інформаційної безпеки. Причорноморські публічно-правові читання: *Матеріали міжнародної наукової конференції*. Гельветика. 2021. Ч. 1. С.99-101

29. Андрусак Ю. Впровадження CRM-системи: основні етапи та перевірка успішності впровадження. *Alterego*. URL: <https://alterego.digital/ua/blog/what-are-the-stages-of-crm-system-implementation>

30. Оксамитна Л.П., Пляха Р.І. Підходи до оцінки ефективності CRM-систем. *Управління розвитком складних систем*. Випуск №57, 2023. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-54/30-39.pdf>

31. Прощенко А. Критерії вибору CRM-системи для підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (2 (112), 26-31. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-4>

32. Войтович С., Лорві І., Букало Н. Застосування CRM-технології для автоматизації процесів взаємодії із споживачами закладу послуг. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 68–73.

33. Загальна інформація про підприємство ТОВ «Ніжинський пивзавод». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44424363/

34. Загальна інформація про підприємство ТОВ «Ніжинський пивзавод». URL: <https://opendatabot.ua/c/44424363>

35. Загальна інформація про підприємство ТОВ «Ніжинський пивзавод». URL: <https://catalog.youcontrol.market/11.05/chernihivska-oblast>

36. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Ніжинський пивзавод» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/44424363/yearly-finances?current_year=2022

37. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Ніжинський пивзавод» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/44424363/yearly-finances?current_year=2023

38. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Ніжинський пивзавод» за 2024 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/44424363/yearly-finances?current_year=2024

39. Successful CRM transformation with SAP CX in the age of SAP S/4HANA. URL: <https://www.pwc.ch/en/insights/digital/successful-crm-transformation-with-sap-cx.html>

40. CRM and CX Blogs by Members. URL: <https://community.sap.com/t5/crm-and-cx-blogs-by-members/sap-opens-brewery-starts-making-beer/ba-p/13364487>

41. Heineken Holding N.V. reports 2024 full year results. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/02/12/3024723/0/en/Heineken-Holding-N-V-reports-2024-full-year-results.html>