

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
ЦІШКЕВИЧА АНДРІЯ ЮРІЙОВИЧА**

Науковий керівник: к.е.н., доцент, проф. кафедри менеджменту Петро Банщиків

**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.....	3
РОЗДІЛ 1. КЛІЄНТСЬКА БАЗА БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: РОЛЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ.....	5
1.1 Клієнтська база як основа успішної діяльності бізнес-організації.....	5
1.2 Формування та управління клієнтською базою	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МОЖЛИВОСТЕЙ ЗБІЛЬШЕННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ БАЗИ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ З УТРИМАННЯ ЇЇ СПОЖИВАЧІВ	28
2.1 Оцінювання стану клієнтської бази та конкурентної позиції компанії.....	28
2.2 Пропозиції щодо удосконалення управління клієнтської бази ТОВ «Нова пошта»	39
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

В бізнес-середовищі важливим елементом успішного функціонування будь-якої компанії є побудова ефективних взаємин з клієнтами. Підвищення рівня конкуренції, динамічність ринкових змін, зростаючі очікування споживачів і активне впровадження цифрових технологій вимагають від бізнес-організацій переосмислення підходів до управління клієнтською базою. Забезпечення стабільності та стійкого розвитку компанії неможливе без системного підходу до аналізу, утримання та розширення клієнтської бази.

Актуальність теми управління клієнтською базою полягає у тому, що вона є основою конкурентоспроможності компанії на сучасному етапі її розвитку. Успішна бізнес-організація повинна не лише залучати нових споживачів, а й зберігати лояльність наявних клієнтів, формуючи довготривалі партнерські відносини. У цьому контексті особливу увагу заслуговує діяльність ТОВ «Нова Пошта», яка є одним із лідерів на ринку логістичних послуг в Україні. Ефективне управління її клієнтською базою має ключове значення для збереження лідерських позицій та подальшого розвитку.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є проаналізувати сучасні підходи до управління клієнтською базою бізнес-організації та розробити заходи для утримання клієнтів ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення поставленої мети в роботі були сформульовані такі завдання:

- дослідити поняття клієнтської бази як основи успішної діяльності бізнес-організації;
- Розглянути методичні підходи до формування та управління клієнтською базою в сучасних умовах;
- проаналізувати стан клієнтської бази та ринкову позицію ТОВ «Нова Пошта»;

- сформулювати пропозиції щодо удосконалення управління клієнтської бази "Нової пошти".

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

Предметом дослідження виступають методи, інструменти та заходи з утримання клієнтів і розширення клієнтської бази бізнес-організації.

Методи дослідження які використанні в роботі, включаютьв себе аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз підходів до управління клієнтами, методи аналітичної оцінки клієнтської бази, а також методи системного та логічного узагальнення.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані в роботі заходи можуть бути використані ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності управління клієнтською базою, утримання споживачів та розширення присутності на ринку логістичних послуг.

Інформаційну базу дослідження склали: наукові публікації та фахова література з питань управління клієнтською базою, внутрішні документи та аналітичні матеріали ТОВ «Нова Пошта», а також дані з відкритих джерел, що характеризують управління клієнтською базою.

РОЗДІЛ 1. КЛІЄНТСЬКА БАЗА БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: РОЛЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ

1.1 Клієнтська база як основа успішної діяльності бізнес-організації

Клієнтська база є ключовим елементом діяльності будь-якої бізнес-організації, оскільки вона визначає основне коло споживачів товарів і послуг, на які спрямована діяльність компанії. У сучасній літературі термін "клієнтська база" трактується по-різному, але всі визначення акцентують увагу на її важливості для забезпечення стабільності та успішності бізнесу.

Згідно з класичним визначенням, клієнтська база – це сукупність усіх клієнтів компанії, які вже здійснили покупки або мають потенційну зацікавленість у продуктах чи послугах. [19] Це означає, що клієнтська база включає як активних, так і потенційних клієнтів, що дозволяє бізнесу ефективно планувати свою діяльність і розробляти стратегії розвитку.

Інший підхід [20] до визначення терміну базується на акценті на даних, які компанія накопичує про своїх клієнтів. Наприклад, клієнтська база може визначатися як сукупність контактної інформації, історії покупок, уподобань і поведінкових характеристик клієнтів. Такий підхід підкреслює роль аналітики і технологій у сучасному управлінні клієнтською базою.

Інші джерела [22] також пропонують своє трактування терміну. Наприклад, у контексті українського бізнесу клієнтська база часто розглядається не лише як перелік клієнтів, а як стратегічний ресурс, що дозволяє компаніям утримувати свої позиції на ринку навіть у кризових умовах. Зокрема, під час економічної нестабільності в Україні

багато підприємств звернули увагу на важливість довгострокових відносин із клієнтами, що сприяло їх виживанню.

Попри різноманітність визначень, можна виділити кілька спільних рис. По-перше, клієнтська база є основою для розробки маркетингових стратегій. По-друге, вона забезпечує стабільний дохід завдяки повторним продажам і лояльності клієнтів. По-третє, дані про клієнтів є важливим інструментом для аналізу ринку, прогнозування попиту та коригування стратегії пропозиції з боку бізнес-організації.

Клієнтська база виступає фундаментом для всієї бізнес-діяльності. Це пов'язано з тим, що жодна організація не може існувати без клієнтів, які споживають її продукцію або послуги. Наприклад, у роздрібній торгівлі клієнтська база визначає, які товари користуються найбільшим попитом, а в сфері послуг – які категорії клієнтів найбільш лояльні.

В українському контексті роль клієнтської бази стає ще більш очевидною в умовах економічних криз. Багато українських компаній використовують клієнтську базу для підтримки свого бізнесу, впроваджуючи програми лояльності, персоналізовані пропозиції і активну комунікацію з клієнтами. Наприклад, мережі супермаркетів в Україні, такі як "Сільпо" чи "АТБ", активно застосовують програми лояльності, що дозволяє їм не лише зберігати постійних клієнтів, а й залучати нових.

Початково клієнтська база існувала в примітивній формі ще за часів традиційної торгівлі, коли продавці встановлювали особисті стосунки з покупцями на місцевих ринках. У ті часи взаємодія базувалася на довірі, рекомендаціях та репутації. Наприклад, місцеві ремісники або торговці знали більшість своїх клієнтів особисто, і взаємовідносини часто будувалися на довгостроковій лояльності. У такому середовищі поняття клієнтської бази зводилося до знання імен та уподобань постійних покупців, яке передавалося усно або фіксувалося в елементарних записах.

Зі зростанням міст і розвитком масового виробництва наприкінці XIX – початку XX століття почала формуватися потреба в систематизації роботи з клієнтами. Масовий маркетинг, який домінував у цей період, передбачав широке охоплення

споживачів без глибокої персоналізації. Великі виробники орієнтувалися на максимальне збільшення кількості клієнтів за рахунок стандартних товарів і реклами, розрахованої на середньостатистичного споживача. Хоча цей підхід дозволив бізнесу розширювати клієнтські бази кількісно, він залишався далеким від сучасного розуміння лояльності та індивідуалізації.

З другої половини ХХ століття, разом із розвитком маркетингових концепцій, відбувся перехід від масового маркетингу до більш таргетованих стратегій. Важливим етапом стала поява сегментації ринку – розподілу клієнтів на групи за спільними характеристиками, такими як вік, дохід, стиль життя та географія. Це дозволило бізнесу не лише розширювати клієнтську базу, але й розробляти ефективніші способи залучення й утримання клієнтів. У цей час починають з'являтися перші спроби формалізувати взаємодію з клієнтами у вигляді записів, карток лояльності тощо.

Справжню революцію у формуванні та управлінні клієнтською базою приніс розвиток інформаційних технологій наприкінці ХХ століття. Завдяки появі комп'ютерів і баз даних компанії отримали можливість збирати й аналізувати великі обсяги інформації про своїх клієнтів. Це стало передумовою для появи CRM-систем (Customer Relationship Management), які дозволили автоматизувати процеси управління клієнтськими відносинами. Застосування таких систем забезпечило не лише збереження даних про клієнтів, але й можливість детального аналізу їхньої поведінки, уподобань і купівельних звичок, що стало фундаментом для впровадження персоналізованих стратегій.

Окремо варто відзначити роль технологій Big Data у сучасному управлінні клієнтською базою. Завдяки аналізу великих обсягів даних компанії можуть створювати точні прогнози щодо потреб клієнтів, ідентифікувати їхні індивідуальні запити й оптимізувати маркетингові стратегії. Наприклад, технології Big Data активно використовуються такими гігантами, як Google або Facebook, які формують унікальні пропозиції для кожного користувача. [21]

Історично поняття клієнтської бази формувалося поступово. У минулому, коли бізнес взаємодіяв із клієнтами здебільшого в локальному форматі, базу споживачів становили постійні покупці, яких знали особисто, а взаємодія будувалася на довірі, репутації та усній комунікації. У сфері B2B також існували форми систематизованої роботи з партнерами — наприклад, великі виробничі підприємства формували списки надійних постачальників, які відбиралися за жорсткими критеріями якості та стабільності співпраці. Таким чином, навіть у часи до впровадження сучасних інформаційних систем вже існували елементи управління клієнтською базою, що надалі стали основою для розвитку сучасних CRM-рішень і стратегій довгострокової взаємодії з клієнтами.

Сьогодні українські компанії активно впроваджують західні підходи до роботи з клієнтами, зокрема CRM-системи та Big Data, що дозволяє їм конкурувати на глобальному ринку. Хоча історичний шлях розвитку клієнтської бази в Україні був непростим, сучасні організації дедалі більше орієнтуються на інноваційні підходи, які поєднують найкращі практики Заходу з урахуванням місцевих особливостей.

Еволюція поняття клієнтської бази відображає суттєві зміни, що відбуваються у суспільстві, економіці та технологіях. Перехід від простих особистих взаємодій до використання складних CRM-систем демонструє, як розвиток маркетингових стратегій та цифрових рішень дозволяє бізнесу виводити взаємодію з клієнтами на якісно новий рівень. Клієнтська база є важливим активом для будь-якої організації, адже її розмір, рівень лояльності та якість взаємодії з клієнтами безпосередньо впливають на успіх і стабільність компанії. У сучасному конкурентному середовищі клієнти виступають не лише як покупці, а й як стратегічні партнери, чия підтримка є вирішальною для довгострокового розвитку бізнесу.

Статистика підтверджує, що лояльні клієнти відіграють вирішальну роль у прибутковості бізнесу. Дослідження свідчать, що залучення нового клієнта обходиться бізнесу в 5-7 разів дорожче, ніж утримання вже існуючого.[22] Лояльні споживачі, зазвичай, витрачають більше грошей на повторні покупки і схильні рекомендувати

компанію своїм знайомим, що знижує витрати на маркетинг. Наприклад, аналітики компанії Vain & Company вказують, що підвищення рівня утримання клієнтів всього на 5% може збільшити прибутки бізнесу на 25-95%. [21]

Клієнтська база безпосередньо впливає на формування стратегій зростання, масштабування та управління бізнесом. В умовах глобалізації компанії дедалі частіше звертають увагу на побудову довгострокових відносин із клієнтами, які стають основою для стабільного розвитку. Наприклад, для масштабування бізнесу необхідно мати базу постійних клієнтів, які готові підтримати нові продукти або послуги компанії. Такі клієнти стають джерелом стабільного доходу, що дозволяє бізнесу планувати інвестиції, освоювати нові ринки та впроваджувати інновації.

Втримання клієнтів є не лише дешевшим у порівнянні із залученням нових, але й більш ефективним з позиції довгострокової бізнес-стратегії, оскільки дозволяє компанії зберігати стабільний дохід за рахунок повторних покупок. Це пояснюється тим, що постійні клієнти вже знайомі з продуктами чи послугами, довіряють бренду та часто демонструють вищу лояльність, навіть за наявності привабливих альтернатив від конкурентів. Крім того, такі споживачі менш чутливі до акцій і знижок, що дозволяє компанії утримувати стабільний рівень прибутковості без додаткових витрат на маркетинг.

Кейси великих компаній, таких як Amazon і McDonald's, є яскравими прикладами ефективного управління клієнтською базою. Amazon активно використовує технології персоналізації, пропонуючи клієнтам рекомендації на основі їхніх попередніх покупок і вподобань. Завдяки цьому компанія створює унікальний клієнтський досвід, який сприяє високому рівню утримання клієнтів. За даними компанії, понад 65% покупок здійснюються постійними клієнтами, які повертаються за новими продуктами. [21]

McDonald's, у свою чергу, будує клієнтську базу за допомогою програм лояльності та широкого охоплення ринку. Їхня стратегія полягає в тому, щоб зробити бренд максимально доступним і впізнаваним. Завдяки своїй програмі лояльності

MyMcDonald's Rewards компанія активно стимулює повторні візити до своїх ресторанів, а їхня глобальна клієнтська база є основою для експансії на нові ринки. [21]

Крім того, клієнтська база є важливим джерелом інформації для прийняття управлінських рішень. Наприклад, дані про уподобання клієнтів допомагають компаніям адаптувати свої продукти та послуги відповідно до змін ринку. У цьому контексті особливу роль відіграють сучасні технології, такі як CRM-системи та Big Data, які дозволяють бізнесу отримувати цінну аналітику про поведінку клієнтів і прогнозувати їхні потреби.

Значення клієнтської бази для бізнес-організацій є надзвичайно важливим. Вона не лише забезпечує стабільне джерело доходів, а й створює основу для стратегічного розвитку, допомагаючи оперативно реагувати на зміни на ринку та зберігати конкурентоспроможність. Завдяки інвестиціям у формування довгострокових відносин з клієнтами компанії не лише утримують свої позиції, а й відкривають можливості для досягнення нових висот у своїй галузі. Ключові характеристики та показники оцінки клієнтської бази є важливими інструментами для розуміння її впливу на бізнес, ефективності стратегій розвитку та забезпечення сталого зростання. Серед них основними є кількість клієнтів, якість їхніх взаємодій з компанією, частота покупок, середній чек та інші показники, які дозволяють оцінити поведінку споживачів та їхню цінність для бізнесу.

Кількість клієнтів є базовим показником, який демонструє масштабність клієнтської бази. Чим більше клієнтів обслуговує компанія, тим ширшим є її охоплення ринку. Однак, сама кількість не завжди є гарантією успіху, оскільки велика база клієнтів може складатися з низькоактивних або нелояльних споживачів. Тому другий важливий показник – це якість клієнтів, яку можна оцінювати через лояльність, ступінь задоволення від сервісу та готовність клієнтів до повторних покупок.

Частота покупок є ще одним ключовим параметром, який характеризує поведінку клієнтів. Висока частота покупок свідчить про те, що клієнти активно

користуються послугами або товарами компанії, що забезпечує стабільність доходів. Середній чек, у свою чергу, показує, яку суму в середньому витрачає один клієнт за один цикл покупки. Ці характеристики дозволяють компаніям аналізувати структуру доходів та фокусуватися на сегментах клієнтів з найбільшою цінністю.

Для детального аналізу клієнтської бази компанії використовують різноманітні метрики. Однією з найпоширеніших є CLV (Customer Lifetime Value) – показник, який відображає загальний дохід, який компанія може отримати від одного клієнта за весь час співпраці з ним. [21] Наприклад, компанії у сфері e-commerce активно використовують CLV для визначення рентабельності витрат на маркетинг. Якщо залучення клієнта коштує більше, ніж його CLV, компанія ризикує втратити прибуток.

Ще однією важливою метрикою є NPS (Net Promoter Score), яка вимірює готовність клієнтів рекомендувати компанію іншим. [21] Цей показник дає уявлення про загальний рівень задоволеності клієнтів та їхню лояльність. Наприклад, у компаніях зі сфери послуг, таких як авіаперевізники чи готелі, високий NPS є показником високого рівня обслуговування, що, у свою чергу, сприяє залученню нових клієнтів.

Коефіцієнт утримання клієнтів (Customer Retention Rate) є ще одним важливим інструментом для оцінки ефективності бізнесу. [21] Він показує, скільки клієнтів залишаються з компанією протягом певного періоду. Згідно з дослідженнями, утримання клієнтів є значно дешевшим, ніж залучення нових, тому цей показник є критично важливим для довгострокової стратегії.

Приклади застосування цих показників у реальних компаніях демонструють їхню ефективність. Наприклад, компанія Starbucks активно використовує CLV для розробки програм лояльності, які стимулюють клієнтів до частішого відвідування. [21] Високий NPS компаній, таких як Tesla, підтверджує, що їхні клієнти не лише залишаються лояльними, а й активно рекомендують продукцію своїм знайомим, що сприяє зростанню клієнтської бази без значних витрат на рекламу. [21]

В українському контексті багато компаній також почали активно застосовувати ці метрики. Наприклад, банк, як ПриватБанк, використовують коефіцієнт утримання клієнтів для оцінки ефективності своїх послуг. Завдяки розробленим програмам лояльності, таким як кешбек або бонуси за безготівкові операції, ПриватБанк підтримує високий рівень утримання клієнтів навіть у конкурентному середовищі.

Аналіз характеристик та використання метрик для оцінки клієнтської бази дає компаніям можливість краще зрозуміти потреби своїх клієнтів, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити сталий розвиток. Інтеграція цих показників у стратегії організацій сприяє формуванню конкурентних переваг та довгостроковому успіху на ринку. Приклади застосування клієнтської бази в бізнес-організаціях підкреслюють її важливу роль у розвитку компаній, створенні довгострокових відносин із клієнтами та підтримці стабільності навіть у складних умовах. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція зростає, а потреби споживачів постійно змінюються, ефективне управління клієнтською базою стає стратегічною перевагою.

Одним із найяскравіших прикладів використання клієнтської бази є впровадження персоналізованих пропозицій. Наприклад, платформи електронної комерції, такі як Amazon, активно використовують дані про минулі покупки клієнтів, їхні вподобання та пошукову активність для створення персоналізованих рекомендацій. Завдяки цьому кожен клієнт отримує унікальні пропозиції, які відповідають його інтересам, що значно підвищує ймовірність здійснення покупки. Персоналізація також сприяє підвищенню лояльності клієнтів, адже вони відчують, що компанія розуміє їхні потреби та цінує їх.

Прикладом є програми лояльності, які допомагають утримувати клієнтів і стимулювати їх до повторних покупок. Наприклад, відома мережа кав'ярень Starbucks запровадила програму лояльності Starbucks Rewards, яка дозволяє клієнтам накопичувати бонуси за кожну покупку. [20] Ці бонуси можна використовувати для отримання безкоштовних напоїв або їжі. Такий підхід мотивує клієнтів повертатися до

кав'ярень, а також сприяє збільшенню середнього чеку, оскільки клієнти часто витрачають більше, щоб отримати додаткові бонуси.

Ще один яскравий приклад — програма лояльності на АЗС мережі ОККО. У рамках цієї програми клієнти можуть накопичувати бали за кожну заправку, які потім можна обміняти на паливо або товари в магазині при заправці. Цей підхід стимулює водіїв повертатися до цієї заправки і робити покупки більше. Такі програми лояльності є популярними серед українських заправок, оскільки вони сприяють не лише утриманню клієнтів, а й залученню нових через бонусні пропозиції.

Важливою практикою є робота з VIP-клієнтами. У багатьох галузях, таких як банківська справа чи авіап перевезення, компанії створюють спеціальні пропозиції для клієнтів преміум-класу. Наприклад, банки пропонують персоналізоване обслуговування, спеціальні умови кредитування або ексклюзивні послуги для клієнтів із високим рівнем доходів. У авіакомпаніях, таких як Lufthansa або Emirates, VIP-клієнтам надаються спеціальні лаунж-зони, першокласне обслуговування на борту та привілеї при бронюванні квитків. Така стратегія допомагає не лише утримувати найбільш цінних клієнтів, а й створювати позитивний імідж бренду.

Сучасні підходи до роботи з клієнтською базою значно змінилися завдяки автоматизації та впровадженню новітніх технологій. CRM-системи такі як Salesforce або HubSpot, дозволяють компаніям зберігати всю інформацію про клієнтів. Завдяки автоматизації можна налаштувати автоматичну відправку персоналізованих повідомлень, нагадувань про акції або пропозицій. Це дозволяє скоротити час на обробку даних і підвищити ефективність маркетингових кампаній.

Іншим важливим інструментом є використання Big Data для аналізу поведінки клієнтів. Наприклад, мережі супермаркетів, такі як Walmart, аналізують великі обсяги даних для прогнозування попиту, оптимізації асортименту та розробки маркетингових стратегій. Завдяки цьому вони можуть швидко реагувати на зміни в споживчому попиті та забезпечувати клієнтам найкращі умови.

Роль клієнтської бази стає особливо важливою у кризові часи. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато компаній стикнулися з необхідністю адаптуватися до нових реалій. Мережа доставки їжі Domino's Pizza активно використовувала дані про своїх клієнтів для підтримки продажів у складний період. Компанія запровадила безконтактну доставку, адаптувала акції для підтримки постійних клієнтів і розробила мобільні додатки для полегшення замовлень. Завдяки цьому клієнтська база стала опорою для бізнесу, забезпечуючи стабільний дохід навіть за умов зниження загального попиту.

Клієнтська база є основою для стратегічного планування. Її ефективне використання допомагає бізнесу не лише розвиватися, а й зберігати стабільність у найскладніших умовах. Інтеграція новітніх технологій, фокус на лояльності та адаптація до змін – це ключові елементи успішного управління клієнтською базою у сучасному світі.

1.2 Формування та управління клієнтською базою

Сьогодні ринок постійно змінюється, і компаніям доводиться швидко реагувати на нові вимоги клієнтів, зростаючу конкуренцію та нестабільну ситуацію в країні. Тому бізнес усе більше звертає увагу на те, як налагодити хороші стосунки з клієнтами та зберегти їх. Саме через це важливо грамотно керувати клієнтською базою — вона допомагає тримати стабільні прибутки, не втрачати постійних клієнтів і будувати довготривалі відносини з тими, хто приносить компанії найбільшу користь.

На сьогоднішній день важко переоцінити значущість грамотно організованої клієнтської бази для успішної діяльності будь-якої компанії, незалежно від її розміру, форми власності чи галузевої належності. Саме клієнтська база, як сукупність взаємопов'язаних елементів, які охоплюють інформаційний, аналітичний,

комунікаційний, операційний і стратегічний рівні, формує підґрунтя для прийняття багатьох управлінських рішень. Зважаючи на це, перед сучасним керівником постає вкрай важливе й водночас відповідальне завдання — не просто забезпечити наявність клієнтської бази як такої, а побудувати систему, яка б не лише відповідала поточним потребам бізнесу, але й мала потенціал до масштабування, адаптації, гнучкої трансформації у разі зміни ринкових умов чи внутрішньої стратегії компанії.

Уявімо, що перед керівником підрозділу поставлено чітке завдання — сформувати повноцінну, ефективну, надійну та функціональну клієнтську базу, яка б стала не лише інформаційним ресурсом, а й реально діючим інструментом підвищення рівня взаємодії зі споживачами, підтримки лояльності, збільшення продажів та покращення загальної результативності бізнес-процесів. У першу чергу, такий керівник має розпочати з чіткого формулювання мети, яка має бути покладена в основу всього подальшого процесу. (Див рис. 1.1). Визначення цілей клієнтської бази — завдання не менш важливе, ніж технічна її реалізація. Без чіткого бачення результату неможливо обрати ефективні засоби досягнення цього результату, а отже, будь-які подальші дії будуть фрагментарними, несистемними і в кращому випадку матимуть короткостроковий ефект.

Наступним етапом має стати аналітична оцінка наявного стану — аудит інформаційного ресурсу, яким уже володіє компанія. Необхідно з'ясувати, у якій формі зберігаються контакти, наскільки повною та актуальною є наявна інформація про клієнтів, яким чином відбувалася взаємодія з ними до цього моменту, чи існує розподіл за категоріями, історія замовлень, частота звернень, канали комунікації тощо. Досить часто на цьому етапі з'ясовується, що інформація про клієнтів розосереджена між різними співробітниками, зберігається у вигляді табличок, нотаток, в електронній пошті або навіть просто в пам'яті менеджерів, що є неприйнятним в умовах сучасного бізнесу.

Схема 1 – Послідовність дій зі створення клієнтської бази

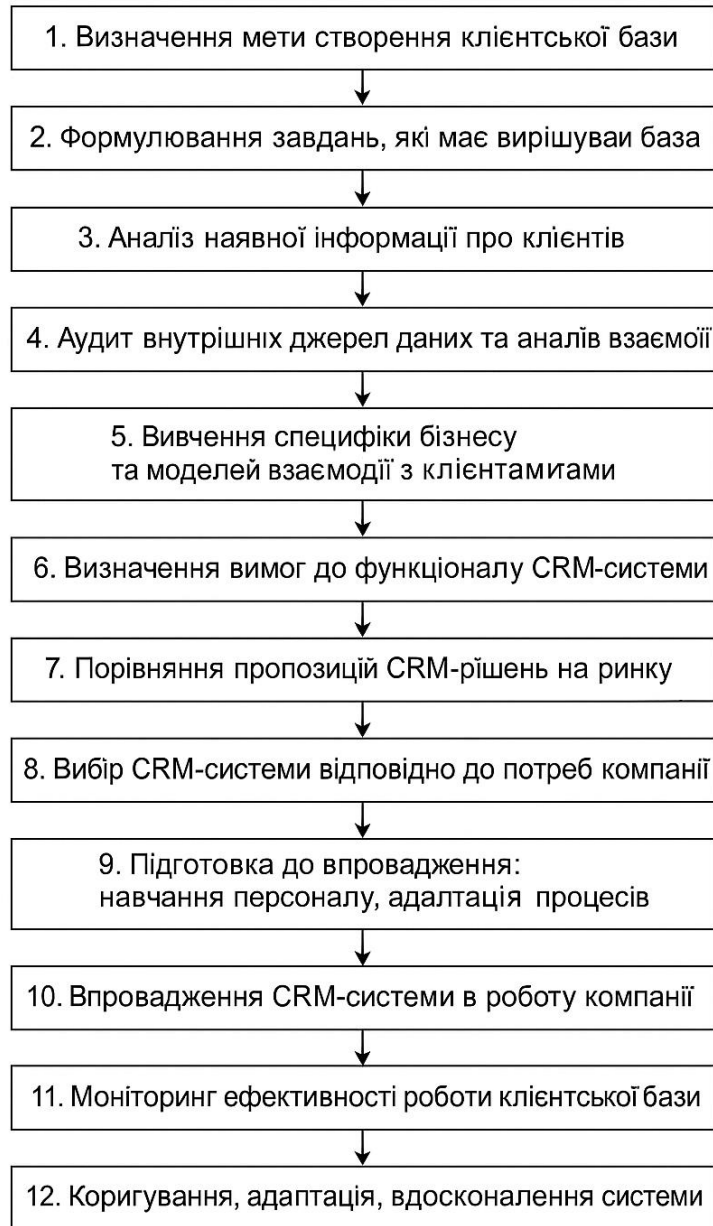


Рисунок 1.1 - Послідовність дій створення клієнтської бази

Джерело : Створено автором

Після проведення первинного аналізу настає етап системного осмислення специфіки бізнесу, в межах якого планується функціонування майбутньої клієнтської бази. Специфіка полягає як у характері продукту чи послуги, так і у моделі взаємодії з клієнтами. Наприклад, компанія, що працює в сегменті B2B, має справу з

довгостроковими контрактами, а отже, на перший план виходить точність, повнота й надійність збережених даних, тоді як для компаній у сфері роздрібної торгівлі критичною є швидкість реакції, персоналізація комунікації, адаптивність інтерфейсу тощо.

На цьому ж етапі керівнику важливо виявити, якими інструментами володіє компанія для подальшої роботи з клієнтською інформацією, які ресурси можуть бути залучені, яка кількість працівників буде працювати з даними, наскільки ці працівники підготовлені до роботи з відповідними програмними рішеннями, а також — які очікування має вище керівництво щодо фінального результату.

Після проведення всіх підготовчих етапів, аналізу поточної ситуації та визначення стратегічних орієнтирів, постає питання вибору відповідного технічного рішення, яке забезпечить реалізацію задуманої моделі взаємодії з клієнтами. У цьому контексті вибір CRM-системи перетворюється на критично важливий етап, що має бути не просто технологічним, а концептуальним рішенням, яке визначатиме подальший напрямок розвитку всієї системи управління клієнтською базою.

Прийняття рішення щодо впровадження певного інструменту має ґрунтуватися не лише на поверхневому огляді функціоналу чи візуальному сприйнятті інтерфейсу, а й на глибокому усвідомленні відповідності системи потребам конкретного бізнесу, наявним ресурсам, рівню підготовки персоналу, а також очікуванням від ефективності цього впровадження. Вивчення ринку CRM-рішень потребує ретельного аналізу. Необхідно оцінити наявні пропозиції як у комерційному сегменті, так і серед рішень з відкритим кодом, уважно порівнюючи їх за критеріями масштабованості, гнучкості налаштувань, можливостей інтеграції, адаптивності до змін, технічної підтримки, а також за рівнем витрат на впровадження та подальше обслуговування.

Обравши найбільш відповідну систему, компанія переходить до наступного, не менш важливого етапу — підготовки внутрішньої інфраструктури до впровадження та адаптації CRM-інструменту до власних потреб. На цьому етапі необхідно організувати навчання персоналу, розробити або скоригувати внутрішні регламенти,

забезпечити технічну готовність обладнання, протестувати всі основні функції та визначити логіку щоденного користування системою на всіх рівнях. Паралельно проводиться перенесення даних з попередніх джерел, очищення від дублювань та помилок, стандартизація форматів і підготовка всіх записів до роботи в новому середовищі.

Особливу увагу слід приділити створенню системи моніторингу й оцінювання ефективності функціонування CRM-системи. Адже сам факт її впровадження не гарантує автоматичного досягнення позитивного результату. Щоб зробити об'єктивні висновки щодо результативності, варто ще на етапі планування визначити набір контрольних точок, за якими можна буде здійснювати подальший аналіз. Це можуть бути як кількісні показники, пов'язані з частотою звернень, швидкістю реакції, повторними покупками, так і якісні — рівень задоволеності клієнтів, динаміка комунікацій, загальне враження клієнта від взаємодії з компанією.

Система, яка функціонує без внутрішнього зворотного зв'язку, ризикує перетворитися на формальність — красивий інструмент без реального впливу на процеси. Тому важливо не лише впровадити CRM, а й періодично переглядати правила користування, адаптувати її до змін внутрішньої структури чи зовнішнього середовища. Адже управління клієнтською базою не є статичною конструкцією — це постійно діючий механізм, що реагує на ринок, технології, вподобання клієнтів, поведінкові зрушення, сезонність, конкурентний тиск.

У результаті всіх вищезазначених етапів компанія отримує не просто інструмент для збору контактів, а потужну платформу для прийняття рішень, що базуються на реальних даних і конкретних діях споживача. Це дозволяє не лише оперативно реагувати на зміни, а й стратегічно планувати розвиток компанії, будуючи свою діяльність навколо реальних потреб клієнта. Усе це формує базис для подальшого удосконалення системи управління клієнтською базою, відкриває нові горизонти в сегментації, прогнозуванні, персоналізації, автоматизації комунікації та загальному підвищенні ефективності бізнесу.

У процесі формування ефективної клієнтської бази надзвичайно важливою виявляється чітка й логічна структуризація клієнтів. Цей етап є необхідним для того, щоб усі подальші дії компанії — починаючи від комунікації, персоналізації пропозицій і завершуючи аналізом ефективності кампаній — були засновані на впорядкованій системі даних, що відображає реальний стан клієнтської активності, потенціалу та взаємодії.

Після вибору відповідної CRM-системи, що відповідала загальним потребам компанії щодо зберігання, обробки й аналізу даних, розпочалося внутрішнє моделювання структури клієнтської бази. Передусім була поставлена мета — відійти від хаотичного списку контактів, які раніше зберігалися у вигляді таблиць, окремих нотаток або фрагментів даних у поштових сервісах, і перейти до централізованої структури, яка б не лише фіксувала інформацію, а й дозволяла формувати управлінські рішення.

Структуризація клієнтів була побудована на базі комбінації трьох основних підходів: поточна активність клієнта, історія взаємодії та рівень потенційної цінності. Враховуючи специфіку компанії, було розроблено класифікацію, яка дозволила поділити клієнтів на кілька стратегічно важливих категорій. Такий поділ сприяв ефективнішій координації дій між відділами продажів, маркетингу та підтримки, оскільки кожна група клієнтів потребувала окремого підходу у взаємодії.

Наприклад, у межах CRM-системи було окремо виділено категорії “поточні активні клієнти”, “клієнти з високим потенціалом”, “неактивні”, “одноразові”, “проблемні”, а також “VIP-клієнти”. Для кожної з категорій було встановлено окремі сценарії комунікації та підтримки. Як зазначається в дослідженні [4, с. 15–17], ефективне управління клієнтською інформацією у значній мірі залежить від того, наскільки грамотно реалізовано розподіл клієнтів за рівнем цінності для компанії.

Особливе значення надавалося історії замовлень і частоті звернень, що дозволяло за допомогою системи аналітики виявляти закономірності у поведінці споживачів. Це, у свою чергу, забезпечувало можливість формування пропозицій,

максимально наближених до потреб кожного сегмента. У роботі [9] звертається увага на важливість глибокого використання цифрових інструментів на основі підходу Data-Driven, що також було враховано при побудові класифікаційної моделі клієнтської бази.

При структуризації була застосована техніка маркування клієнтів за джерелом їх залучення. Це дозволило сформулювати уявлення про ефективність каналів комунікації та окремих маркетингових кампаній. Клієнти, які прийшли через контекстну рекламу, відрізнялися за поведінковими характеристиками від тих, що долучилися через email-маркетинг чи партнерські програми.

Після того як клієнтська база була систематизована та упорядкована, ключовим завданням стало вибудовування стабільної й прогнозованої моделі взаємодії з клієнтами, яка б сприяла не лише збереженню вже наявних споживачів, а й активному розвитку їхньої залученості до діяльності компанії. У цьому контексті одним із найпріоритетніших напрямів стало впровадження практичних інструментів підвищення лояльності, з урахуванням сучасних тенденцій на споживчому ринку.

Особливу увагу було приділено не просто загальному поліпшенню обслуговування, а саме створенню таких умов, за яких клієнт самостійно відчуває інтерес до довготривалого співробітництва з компанією. Після аналізу внутрішніх даних CRM-системи було виявлено, що значна частина клієнтів, які здійснили повторні замовлення, позитивно реагували на прямі комунікаційні ініціативи персоналізованого характеру. Саме тому одним із перших рішень стало налаштування шаблонів повідомлень, які враховували не лише історію покупок, а й тривалість взаємодії з клієнтом, періоди неактивності, зміни у вподобаннях та частоту реакцій на попередні маркетингові дії.

На основі цієї моделі було збудовано систему нагород за активність клієнтів. Йшлося не лише про накопичувальні бонуси, а й про елементи емоційної лояльності, коли клієнт отримував неочікувану персональну пропозицію — привітання зі святами, ексклюзивний доступ до товарів або послуг, що не є у відкритому продажі. Як

зазначається у джерелі [14], сучасні підходи до формування клієнтської лояльності дедалі більше ґрунтуються на розумінні емоційного зв'язку між брендом і споживачем, що неможливо реалізувати без глибокої клієнтської аналітики та автоматизованої взаємодії.

Суттєвим кроком стало впровадження сегментованих програм лояльності. Кожна категорія клієнтів — від новачків до постійних — отримувала різні сценарії взаємодії, бонусні програми та рівні знижок. Цей підхід дав змогу компанії зменшити витрати на масову рекламу й переорієнтувати бюджет у бік цільових кампаній. Також CRM-система дозволила автоматично контролювати показники залученості: відгуки, кількість переходів за персоналізованими посиланнями, частоту повернення на сайт. Ці дані лягали в основу прийняття подальших рішень у рамках системи управління клієнтськими відносинами.

Додатковим практичним інструментом, що був реалізований, стали соціальні механізми залучення. У рамках CRM-кампаній компанія інтегрувала звернення клієнтів із соціальних мереж, аналізувала згадки про бренд, оперативно реагувала на негативні коментарі. У роботі [5] підкреслюється ефективність digital-інструментів, зокрема соціальних каналів у контексті формування позитивного клієнтського досвіду, що має безпосередній вплив на рівень довіри та повторної взаємодії зі споживачем.

Варто зазначити, що лояльність не була розглянута як одномоментна цільова точка — вона сприймалася як безперервний процес. У зв'язку з цим було розроблено внутрішній графік періодичного оновлення сценаріїв лояльності залежно від сезонності, змін у поведінці цільової аудиторії та аналітичних звітів про ефективність вже реалізованих ініціатив. Цей підхід дозволив виявляти неочевидні патерни у взаємодії клієнтів із брендом, вчасно вносити корективи та зберігати високу релевантність пропозицій.

Після впровадження CRM-системи одним із головних завдань, яке постало перед командою, стала потреба у якісному сегментуванні клієнтської бази. Враховуючи велику кількість записів, зібраних за попередні роки роботи компанії, без

поділу клієнтів на окремі цільові групи будь-яка комунікація, маркетингова активність чи аналітичний розрахунок втрачали точність і ефективність. Саме тому було прийнято рішення про створення внутрішньої моделі сегментації, заснованої не на формальних критеріях, а на практичних даних, які могли б бути використані для персоналізованої роботи з клієнтом.

В основу підходу було покладено комбінований метод, який включав у себе як елементи класичної сегментації, так і показники поведінкової аналітики. Ключовими критеріями для сегментації стали частота звернень клієнта, обсяг замовлень за певний період, географічне розташування, канали першого контакту, активність у комунікаційних кампаніях та реакція на персоналізовані пропозиції. Такий підхід дозволив не лише поділити клієнтів на базові категорії, а й побачити приховані патерни поведінки, які могли б бути використані в рамках подальших маркетингових ініціатив.

Особливо цінною виявилася поведінкова сегментація, яка формувалася на основі аналізу відкритих листів у розсилках, кліків за посиланнями, тривалості перебування на сторінках сайту, кількості переглянутих товарів та часу між покупками. Як свідчать результати дослідження Журило та Дербеньової [9], саме аналітика поведінки клієнта стає одним із головних джерел формування індивідуальних маркетингових сценаріїв у сучасній цифровій комерції.

Додатково використовувався критерій способу залучення клієнта: через органічний трафік, платну рекламу, соціальні мережі або зовнішні партнерські ресурси. Цей поділ дозволяв зіставити джерело первинного контакту з подальшою поведінкою клієнта, що, в свою чергу, дало змогу приймати більш обґрунтовані рішення при розподілі бюджету між маркетинговими каналами. Подібний підхід також описується в аналізі проєкту «Нова пошта», де йдеться про багаторівневе сегментування з урахуванням як логістичної географії, так і історії використання послуг [5].

Окрему увагу було приділено географічному фактору. Незважаючи на загальну орієнтацію компанії на онлайн-продажі, наявність чітких регіональних відмінностей у поведінці клієнтів стала основою для побудови територіально адаптованих маркетингових сценаріїв. У дослідженні Бурлаки [3] зазначається, що регіональний підхід до формування цінової та асортиментної політики дозволяє істотно підвищити релевантність пропозицій та коефіцієнт їх прийняття цільовою аудиторією.

Результати впровадження сегментованої системи управління клієнтами проявилися вже у перших двох маркетингових кампаніях. Конверсія з комунікаційних розсилок зросла більш ніж удвічі, а рівень відмов на пропозиції, надіслані всім клієнтам без урахування сегментації, знизився більш ніж на 30%. Ці показники стали переконливим підтвердженням того, що індивідуалізований підхід, побудований на грамотному поділі клієнтської бази за реальними характеристиками, сприяє суттєвому підвищенню ефективності всіх каналів взаємодії з цільовою аудиторією.

Далі системного перегляду підходів до організації клієнтської взаємодії та впровадження CRM-системи, що забезпечила зручне зберігання й обробку інформації про клієнтів, наступним критично важливим кроком стало вибудовування цілісного, послідовного та адаптивного клієнтського досвіду. У сучасних умовах, коли комунікація з клієнтом виходить далеко за межі класичних засобів зв'язку, особливу увагу було приділено реалізації омніканального підходу, що дозволяє інтегрувати різні цифрові канали в єдину взаємопов'язану екосистему.

На першому етапі були детально проаналізовані всі доступні точки контакту, які використовувались компанією: сайт, соціальні мережі, електронна пошта, телефонні дзвінки, месенджери, мобільний застосунок, а також фізичні точки продажу. Особливої уваги було надано тому, як ці канали функціонують у зв'язці, чи є між ними перетікання даних, та чи відстежуються запити клієнта в різних каналах комунікації з однаковою швидкістю та точністю. Як свідчить аналіз практики компанії «Нова Пошта», для забезпечення високого рівня обслуговування компанія інтегрує канали взаємодії з клієнтами на базі CRM-системи, яка дозволяє не лише

ідентифікувати клієнта у будь-якому з каналів, але й зберігати історію звернень, покупок, рекламаций і зворотного зв'язку [5].

Для забезпечення цілісності взаємодії компанією було запроваджено синхронізацію даних між онлайн-і офлайн-комунікацією. Наприклад, запит, надісланий через сайт або мобільний застосунок, автоматично потрапляв у CRM, де призначався відповідальному менеджеру. У разі, якщо той самий клієнт повторно звертався телефоном або через соціальні мережі, оператор уже володів повною інформацією про попередні взаємодії. Це дозволяло уникати дублювання запитів, зменшити час на обслуговування і водночас підвищити рівень довіри до компанії. У джерелі [9] підкреслюється, що саме наскрізне бачення клієнтського шляху через різні канали дозволяє реалізувати персоналізацію не лише у вмісті повідомлення, але й у способі комунікації.

Значну роль у забезпеченні цілісності досвіду відіграла автоматизація, яка дозволила відслідковувати поведінку клієнтів у режимі реального часу: які сторінки сайту переглядав користувач, чи відкрив лист, чи переглянув акцію в соціальних мережах. Ці дії фіксувались у CRM, і на їх основі формувалися сценарії подальшої комунікації — як-от надання додаткової знижки, нагадування про товар, або запрошення на подію.

На рівні комунікаційної стратегії було вирішено відмовитися від ізольованих розсилок чи рекламних кампаній. Натомість запуск кожної нової маркетингової ініціативи супроводжувався її адаптацією під різні канали: наприклад, акція, яка надсилалась через email, паралельно підтримувалась повідомленням у месенджері, публікацією в Instagram, контекстною рекламою на Google та push-повідомленням у застосунку. Такий комплексний підхід дозволяв не лише розширити охоплення, а й забезпечити повторюваність сигналу — клієнт отримував єдине повідомлення в різних формах, що підсилювало його ефективність.

Варто загадати, що цілісність клієнтського досвіду забезпечувалась не лише на рівні технологій, а й завдяки побудові внутрішніх процедур обслуговування. Було

сформовано єдину службу підтримки, яка мала доступ до повної історії взаємодії з кожним клієнтом. Такий підхід дозволяв не лише оперативно вирішувати проблеми, а й формувати позитивне емоційне враження від контакту з компанією.

Одним із ключових викликів у процесі формування та подальшого управління клієнтською базою стало питання забезпечення надійного збереження конфіденційної інформації про клієнтів. У сучасних умовах активного використання цифрових технологій та широкого застосування CRM-систем питання інформаційної безпеки та контролю за доступом до персональних даних набуває стратегічного значення для будь-якої компанії, яка прагне зберігати довіру клієнтів та уникати репутаційних і юридичних ризиків.

У контексті впровадження CRM-рішення було передбачено цілу низку організаційних і технічних заходів, спрямованих на захист даних. Передусім було проведено аудит рівня чутливості інформації, що зберігається в системі. Йшлося не лише про стандартні контактні дані, а й про історію замовлень, переваги споживача, аналітику поведінки, канали комунікації та дані про оплату. Кожна з цих категорій підлягала окремій класифікації за рівнем доступу і ступенем критичності.

На технічному рівні було реалізовано декілька ліній захисту. У CRM-системі були налаштовані ролі користувачів з чітко визначеними правами доступу, що унеможливило неконтрольоване редагування або експорт інформації. Наприклад, співробітники служби підтримки мали доступ виключно до контактної інформації клієнтів і історії звернень, у той час як маркетинговий відділ оперував аналітичними сегментами без прив'язки до персональних ідентифікаторів. У роботі Бондаренка [2] підкреслюється важливість поділу ролей у цифрових інформаційних системах, оскільки це мінімізує людський фактор у витокі інформації та підвищує контрольованість системи в цілому.

Далі було впроваджено двофакторну аутентифікацію для всіх користувачів системи, а також логування дій в системі, що дозволяло в режимі реального часу відслідковувати всі маніпуляції з базою клієнтів. У разі виявлення підозрілої

активності адміністратору надходило автоматичне сповіщення. Такий підхід відповідав загальноприйнятим стандартам у сфері інформаційної безпеки та був рекомендований у більшості джерел, присвячених цифровій трансформації бізнесу [2].

Немало важливою є юридична сторона питання. Кожен клієнт під час взаємодії з компанією отримував можливість ознайомитися з політикою конфіденційності, яка описувала порядок обробки персональних даних, мету їх збирання та права клієнта щодо зміни, видалення або обмеження використання інформації. Цей пункт був критично важливим у контексті відповідності чинному українському законодавству та рекомендаціям Європейського регламенту про захист даних (GDPR), адаптація якого активно обговорюється у дослідницьких публікаціях, зокрема у роботах, присвячених інноваціям у сфері електронної комерції [9].

Для збереження актуальності даних було також запроваджено процедуру регулярної верифікації: клієнт періодично отримував запит на підтвердження або оновлення даних, що дозволяло зберігати достовірність бази, зменшити частоту помилок і уникнути розсилок за неактуальними адресами.

На етапі проєктування системи управління клієнтською базою перед компанією постала потреба у виборі відповідного технологічного рішення, здатного забезпечити повноцінний облік, аналіз і використання клієнтських даних у поточній операційній діяльності. З огляду на це, до розгляду були взяті два основні напрями: впровадження класичної CRM-системи або використання ширших комплексів управління бізнесом, зокрема ERP-систем та спеціалізованих аналітичних платформ.

Спочатку було порівняння функціоналу різних типів платформ. Серед ERP-рішень розглядалися такі системи, як SAP ERP та Oracle NetSuite, які забезпечують глибоку інтеграцію фінансової, логістичної, виробничої та клієнтської інформації. Однак, як показав попередній аналіз, для потреб компанії на той момент така надмірна інтеграція була не лише технічно складною, а й фінансово обтяжливою, оскільки

потребувала суттєвих витрат на ліцензування, налаштування та навчання персоналу [2].

ERP-системи, хоч і дозволяють зберігати інформацію про клієнтів, не завжди орієнтовані на гнучку та динамічну взаємодію з ними у маркетингових кампаніях, сервісній підтримці та процесах утримання. Як зазначається у дослідженні Бондаренка [2], ефективність ERP як засобу управління взаємовідносинами з клієнтами значно поступається можливостям спеціалізованих CRM-систем, які забезпечують не лише збір, але й активну обробку даних у реальному часі для створення персоналізованих пропозицій, прогнозування поведінки клієнта та керування маркетинговими кампаніями.

Окремим варіантом розглядалося підключення аналітичної платформи типу Microsoft Power BI, яка дозволяє формувати глибокі звіти на основі існуючих джерел даних. Проте, як свідчать практичні спостереження, Power BI виконує радше допоміжну функцію — візуалізує і агрегує дані, але не є системою для побудови комунікації, автоматизації обробки запитів або управління лояльністю. Тобто вона не є самодостатнім рішенням у сфері управління клієнтською базою. Аналогічні висновки наводяться у дослідженні Журило та Дербеньової, де зазначено, що аналітичні платформи мають високий потенціал для оцінки ефективності кампаній, однак потребують CRM- або ERP-інтеграції для повноцінного функціонування [9].

У результаті порівняльного аналізу було прийнято рішення на користь CRM-системи як найбільш релевантного інструменту для конкретних цілей — а саме: побудови ефективної бази даних клієнтів, автоматизації комунікацій, створення сегментованих пропозицій, моніторингу показників лояльності та організації зворотного зв'язку. Додатковим чинником стало й те, що більшість сучасних CRM-рішень (зокрема Bitrix24, Zoho CRM, HubSpot) вже містять вбудовані інструменти базової аналітики та інтегруються з платформами типу Power BI, що дозволяє не втрачати в гнучкості й глибині аналізу, але при цьому залишати систему простою у впровадженні та керуванні.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МОЖЛИВОСТЕЙ ЗБІЛЬШЕННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ БАЗИ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ З УТРИМАННЯ ЇЇ СПОЖИВАЧІВ

2.1 Оцінювання стану клієнтської бази та конкурентної позиції компанії

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» — українська група компаній, що працює у сфері логістики, зокрема у поштової справі, кур'єрській доставці, перевезенні вантажів та пов'язаних послуг. Компанія була заснована 13 лютого 2001 року. Її основною діяльністю є інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (код КВЕД 52.29), а серед основних послуг — експрес-доставка документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу по Україні. Юридична адреса компанії: м. Київ, вул. Столичне шосе, 103. Розмір статутного капіталу становить 4 654 075 грн. До складу групи входять дочірні компанії НП Логістик, NovaPay, Nova Poshta Global та Nova Poshta Moldova.

Станом на кінець 2023 року мережа компанії складалася з 1 847 власних відділень та 9 028 агентських точок, що є одним із найбільших показників на українському ринку логістики. Загальна чисельність персоналу становить близько 25 000 працівників, а також ще 10 000 осіб працюють через партнерську франчайзингову мережу.

Структура власності ТОВ «Нова Пошта» є багаторівневою та включає декілька кіпрських холдингів. Контроль над компанією здійснюється через NP Holdings Limited (Кіпр), яка володіє 90% ТОВ «Нова Пошта». Кінцевими бенефіціарами є Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк, які контролюють NP Holdings Limited через два кіпрські холдинги: VK Management Holding Limited та VP Management Holding Limited, кожен із яких володіє 50% NP Holdings Limited. Окрім цього, 10% акцій

належить ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Прайд», зареєстрованому в Україні. Така структура власності дозволяє компанії ефективно розподіляти ризики та залучати додаткові ресурси для розвитку.

Ось на діаграмі (див. рис. 2.1) наведено фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» за період з 2020 до 2024 року, зокрема дохід, чистий прибуток, активи та зобов'язання. Видно чітку тенденцію до зростання доходу компанії, який у 2024 році сягнув рекордного значення понад 45 мільйонів гривень, що майже вдвічі більше, ніж у 2020 році. Активи підприємства також стабільно збільшуються щороку, тоді як зобов'язання зростають більш помірно, що може свідчити про підвищення фінансової стійкості. Попри те, що чистий прибуток залишається відносно невисоким порівняно з доходом, його позитивна динаміка демонструє ефективність управління витратами та прибутковість компанії.

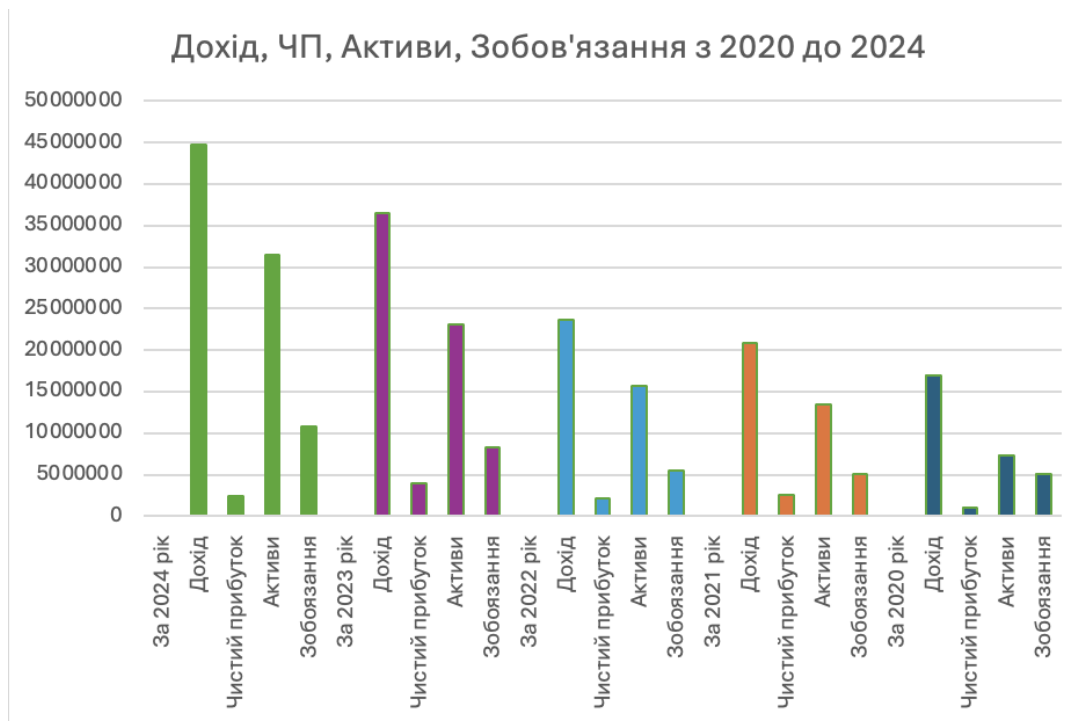


Рисунок 2.1 – Дохід, ЧП (чистий прибуток), активи та зобов'язання ТОВ «Нова пошта» з 2020 до 2024 року

Джерело: Складено автором на основі [23, 24]

На наступній діаграмі (див. рис. 2.2) відображено операційні показники ТОВ «Нова Пошта», які ілюструють якість обслуговування клієнтів. Зокрема, 98,47% відправлень були доставлені вчасно до відділень, а 96,19% — до дверей клієнта, що свідчить про високу ефективність логістики компанії. Також 94,6% вантажів були своєчасно забрані, що підтверджує злагодженість процесів. Важливим є показник NPS — готовності клієнтів рекомендувати компанію, який становить 76%, демонструючи високий рівень задоволеності споживачів послугами «Нової Пошти».

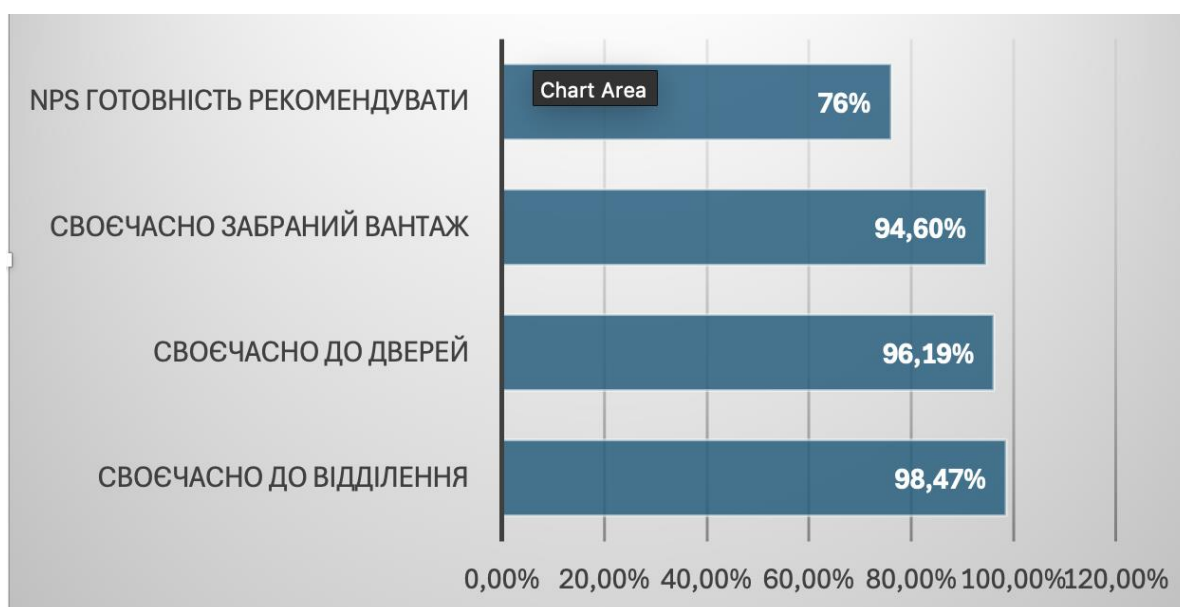


Рисунок 2.2 – Показник задоволеності клієнтів НП.

Джерело : Складено автором.[28]

Клієнтська політика Нової пошти є ключовим чинником її стабільного розвитку на українському логістичному ринку. Компанія поділяє своїх клієнтів на три основні категорії: фізичні особи, бізнес-клієнти та сегмент електронної комерції. Кожна з цих груп має власні потреби, очікування та рівень інтеграції з цифровими сервісами компанії, що впливає на формат і зміст обслуговування. (див. рис. 2.3)

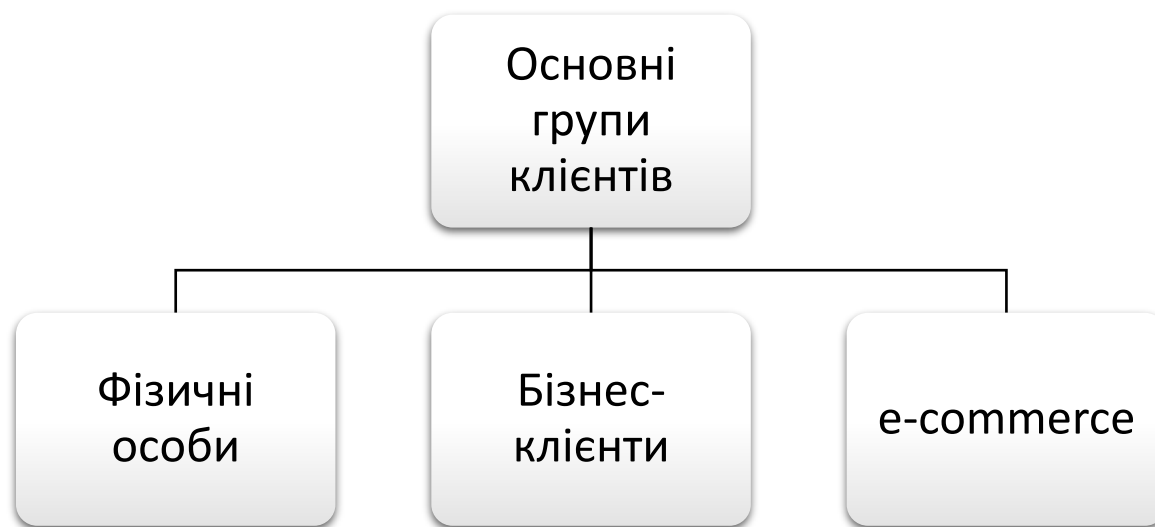


Рисунок 2.3 – Класифікація клієнтів «Нова Пошта»

Джерело : Складено автором

Фізичні особи — це найбільш масовий сегмент, який використовує послуги доставки для особистих цілей: пересилання речей, подарунків або онлайн-покупок. Саме ця група є основною у формуванні обсягу роздрібних відправлень. Згідно з корпоративним звітом Нової пошти, у 2022 році кількість відправлень від фізичних осіб продовжувала зростати, що пояснюється як адаптацією до воєнних умов, так і розвитком мобільних цифрових сервісів, зокрема застосунку «Нова пошта» та можливістю оплати онлайн [16].

Бізнес-клієнти становлять другу за чисельністю, але значно важливішу за обсягом доходу категорію. Цей сегмент охоплює малий, середній і великий бізнес, зокрема дистриб'юторів, виробників та імпортерів. Компанія надає їм послуги корпоративної логістики, зберігання, кур'єрської доставки «до дверей» та інтеграцію API для автоматизації процесів [4]. Зокрема, підхід до бізнес-клієнтів передбачає гнучкість тарифів, можливість відстрочки платежу, персональних менеджерів та консультацій щодо оптимізації логістичних витрат [5].

Третя група — це електронна комерція, або e-commerce, яка поєднує як мікропідприємців, що продають товари на маркетплейсах, так і великі онлайн-магазини. Цей сегмент тісно пов'язаний із бізнес-клієнтами, але має свою специфіку — потребу в швидкості обробки замовлень, гнучких рішеннях для повернення товарів, високій надійності доставки та захисті покупця. Саме e-commerce став драйвером зростання під час пандемії та війни, оскільки онлайн-торгівля демонструвала значне зростання в умовах обмеженого фізичного доступу до магазинів [2]. Крім того, компанія активно застосовує інструменти Data-Driven маркетингу для цього сегменту, аналізуючи поведінку користувачів і надаючи персоналізовані пропозиції [9].

Клієнтська політика компанії «Нова пошта» базується на чіткій типологізації споживачів, що дозволяє формувати максимально релевантні логістичні й маркетингові стратегії для кожної окремої групи. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зміцнює їхню прихильність до бренду та створює довготривалу конкурентну перевагу [13]. Така орієнтація на споживача вимагає не лише оперативного реагування на потреби, а й глибокого розуміння характеру цільової аудиторії, її очікувань та взаємодії з сервісом. З цією метою «Нова пошта» активно використовує інструменти сегментації, що дає змогу застосовувати індивідуалізовані комунікаційні стратегії відповідно до особливостей кожної групи клієнтів.

Сегментація здійснюється на основі аналізу численних змінних, таких як частота відправлень, середній чек, локація користувача, вид замовлення, джерело покупки, а також канал комунікації, яким надає перевагу клієнт. Це дозволяє створювати портрети споживачів та проводити персоналізовані маркетингові кампанії. У науковій роботі дослідниці Омельчак Л. О. акцентується, що зростаюча конкуренція на ринку поштових послуг вимагає від компаній розробки таргетованих підходів до обслуговування — саме це стало однією з причин, чому "Нова пошта" активно формує окремі сценарії взаємодії для фізичних осіб, малого бізнесу, великих корпоративних клієнтів і представників e-commerce сегмент.

При сегментуванні клієнтів особливу увагу приділяють даним, отриманим із CRM-системи та внутрішніх аналітичних платформ. Як зазначено у звіті компанії, кожен клієнт має свій "цифровий слід", що формується з історії його взаємодій із сервісом — це замовлення, дзвінки, скарги, відгуки, типові маршрути, тривалість перебування в мобільному застосунку тощо. Ці дані обробляються для формування більш точних моделей поведінки та прогнозів майбутніх дій користувача. У звіті також підкреслюється, що впровадження персоналізованих повідомлень (SMS, push-нотифікацій, електронних листів) дає змогу не тільки підвищити конверсію, а й зміцнити довіру до бренду.

Комунікація із сегментами здійснюється з урахуванням їх мотивації та цілей. Наприклад, фізичні особи отримують повідомлення, що містять емоційний компонент: привітання зі святами, нагадування про відправлення, участь у розіграшах. Бізнес-клієнти — навпаки, орієнтовані на практичність, тому компанія надає їм регулярні звіти про обсяг перевезень, комерційні пропозиції щодо оптимізації логістичних витрат та аналітику для прийняття управлінських рішень. У публікації, розміщеній у збірнику "Економіка і суспільство", звертається увага на той факт, що використання різних мов комунікації — від раціональної до емоційної — формує враження у споживачів про професіоналізм та гнучкість компанії .

Крім класичної сегментації, "Нова пошта" впроваджує підходи, що базуються на поведінковій аналітиці та принципах Data-Driven маркетингу. Ці технології дозволяють не просто передбачити, хто стане клієнтом, а й дати відповідь на запитання, чому саме він ухвалює те чи інше рішення. Журило В. В. та Дербеньова Я. В. у своїй роботі наголошують, що використання таких інструментів дає змогу створити динамічні сегменти, які автоматично оновлюються на основі змін у поведінці користувачів — наприклад, у випадку переходу з онлайн-замовлень на офлайн-відправлення або зміни у середньому чеку [9]. Таке гнучке налаштування дозволяє уникати універсальних шаблонів і вести діалог з клієнтом саме в тому контексті, який йому найближчий.

Здатність компанії "Нова пошта" застосовувати такі інструменти свідчить про її високий рівень технологічної зрілості, що, своєю чергою, є фундаментом для побудови ефективної клієнтоорієнтованої стратегії. Адже саме орієнтація на сервіс виступає головним чинником конкурентоспроможності на ринку поштово-логістичних послуг, оскільки якість обслуговування визначає рівень задоволеності клієнтів та їхню лояльність. У випадку «Нової пошти», акцент на сервіс виявляється через три ключові характеристики: швидкість, зручність і доступність, які тісно пов'язані із загальною клієнтоцентричною стратегією компанії. Вона прагне не лише задовольнити базові потреби користувачів, а й перевершити їхні очікування шляхом впровадження інновацій, цифрових технологій і покращення логістичних процесів.

Швидкість обслуговування — одна з головних переваг компанії, яка дає їй змогу підтримувати імідж сучасного та надійного оператора доставки. Згідно з аналітичними дослідженнями, саме оперативність є ключовим критерієм при виборі поштової служби серед клієнтів, особливо в сегменті e-commerce, де швидка доставка часто є вирішальною умовою для здійснення покупки [3]. «Нова пошта» активно інвестує у розвиток інфраструктури, зокрема будівництво сучасних сортувальних терміналів, впровадження автоматизованих логістичних рішень та оптимізацію маршрутів, що дозволяє скорочувати строки доставки між великими містами до одного дня. Наприклад, запуск інноваційного терміналу у Хмельницькому дав змогу підвищити ефективність сортування відправлень до 20 тис. одиниць на годину, що значно вплинуло на загальну швидкість обробки замовлень.

Ще одним важливим аспектом є зручність користування послугами, яка формується завдяки цифровізації сервісу та адаптації до потреб різних категорій клієнтів. Застосунок «Нова пошта» та особистий кабінет клієнта на сайті надають користувачам можливість у декілька кліків замовити доставку, оформити відправлення, відстежити посылку або оплатити послуги. Впровадження самообслуговування у відділеннях, наявність поштоматів у торгових центрах і житлових районах також сприяють підвищенню зручності доступу до послуг, що

особливо актуально для зайнятих клієнтів або тих, хто проживає у віддалених населених пунктах. Ці кроки узгоджуються з підходом, викладеним у наукових дослідженнях, які наголошують на необхідності багатоканальної взаємодії з клієнтами як елемента сучасного сервісного обслуговування .

Доступність послуг розглядається не лише як географічне охоплення, а й як цінова доступність і відкритість для клієнтів з різним рівнем доходів і типом споживчих потреб. «Нова пошта» демонструє гнучкість у формуванні тарифної політики, надаючи клієнтам можливість вибору між різними варіантами доставки — від економних до експрес-сервісів. Компанія також впроваджує програми лояльності, бонуси за використання мобільного додатку та спеціальні пропозиції для бізнес-клієнтів, що дозволяє їй адаптувати сервіс до умов ринку та покращити клієнтський досвід. Аналітичні огляди ринку логістичних послуг підкреслюють, що саме поєднання швидкості, зручності та доступності забезпечує компаніям лідерські позиції у галузі та дозволяє вибудовувати довготривалі відносини з клієнтами .

Орієнтація на сервіс у «Новій пошті» — це комплексна стратегія, яка охоплює інфраструктурні, цифрові та маркетингові рішення, спрямовані на максимальне задоволення потреб клієнтів. Такий підхід відповідає сучасним вимогам управління якістю в сфері послуг, а також базується на найкращих практиках, рекомендованих науковими джерелами та галузевими експертами. У межах цієї стратегії особливу роль відіграють цифрові інструменти, зокрема CRM-системи, які компанії, що працюють у сфері логістики, активно впроваджують для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. «Нова пошта» використовує такі системи не лише для збереження інформації про споживачів, а й для побудови цілісного цифрового профілю клієнта, що дозволяє автоматизувати обробку даних, здійснювати сегментацію аудиторії та прогнозувати майбутні потреби на основі поведінкових моделей. Як зазначено в дослідженнях, сучасна CRM-філософія формує орієнтацію не просто на обслуговування клієнта, а на забезпечення індивідуального підходу до кожного споживача через цифрові засоби взаємодії .

Компанія «Нова пошта», яка працює на висококонкурентному ринку, не може ігнорувати потребу в збиранні та обробці великих обсягів даних про клієнтів, включаючи історію відправлень, географію користування послугами, частоту звернень та характер комунікацій. У джерелах зазначено, що для досягнення такого рівня персоналізації компанія використовує комплексну CRM-інфраструктуру, що інтегрована з іншими цифровими сервісами, включаючи мобільний додаток, онлайн-кабінет та інші канали зворотного зв'язку [6]. Завдяки цьому формується не лише оперативна база даних, а й база знань про споживача, яка дозволяє здійснювати точні прогнози щодо його поведінки, потреб та можливих відтоків клієнтів.

Застосування аналітичного інструментарію в рамках CRM дає змогу «Новій пошті» не тільки адаптувати сервіси до потреб окремих категорій клієнтів, а й формувати стратегічні рішення на рівні маркетингу, логістики та сервісу. У наукових джерелах наголошується, що використання аналітичних моделей дозволяє компаніям виявляти ключові закономірності поведінки клієнтів, здійснювати динамічну сегментацію, а також своєчасно адаптувати пропозиції до змін у ринковому середовищі або у звичках споживачів [6]. У випадку «Нової пошти» це означає, що компанія здатна в реальному часі реагувати на зміну попиту у певних регіонах або у певних сегментах, наприклад серед e-commerce клієнтів або бізнес-користувачів.

Варто відзначити, що CRM-системи в «Новій пошті» виконують не лише функцію збереження інформації, а й активно беруть участь у формуванні довгострокової клієнтської лояльності. Як підкреслюють дослідники, сучасні цифрові технології управління клієнтською базою повинні не тільки обліковувати взаємодію з клієнтом, а й сприяти розвитку цінності взаємин через персоналізацію сервісу та цільове стимулювання споживчої активності. Саме такою є стратегія «Нової пошти», яка, використовуючи CRM-платформи, забезпечує гнучку адаптацію до потреб клієнтів на основі реальних даних, а не загальних припущень.[2]

Впровадження CRM-систем та аналітичних інструментів у діяльність компанії «Нова пошта» відіграє ключову роль у формуванні її клієнтської бази. Це не лише

дозволяє ефективно керувати існуючими клієнтами, а й створює основу для побудови довготривалих, заснованих на даних відносин зі споживачами, що відповідає сучасним підходам до цифрового маркетингу та клієнтського менеджменту. Важливою складовою цієї стратегії є використання мобільного додатку, який активно застосовується компанією для цифрової взаємодії з клієнтами. Його функціональність постійно вдосконалюється, орієнтуючись на зручність користування, швидкість отримання послуг та індивідуальні налаштування для кожного користувача. Додаток дозволяє не лише відстежувати відправлення, але й оформлювати послуги онлайн, оплачувати доставки, користуватись картками лояльності, керувати адресною книгою та налаштовувати персональні повідомлення. У фаховій літературі зазначено, що такі функції не лише оптимізують обслуговування, але й створюють умови для глибшого вивчення клієнтських потреб і поведінки, що дозволяє компанії будувати ефективні стратегії залучення нових користувачів і втримання існуючих [3].

Крім технічного забезпечення, що дозволяє користуватись послугами компанії дистанційно, важливою складовою цифрової стратегії «Нової пошти» є персоналізація сервісу. На основі даних з CRM-систем, поведінкової аналітики та результатів промо-кампаній компанія створює для клієнтів індивідуальні пропозиції: знижки на певні типи відправлень, безкоштовне зберігання посилок, бонуси в рамках програми лояльності тощо. Такий підхід базується на розумінні життєвого циклу клієнта і передбачає активну роботу з різними сегментами — від фізичних осіб до інтернет-магазинів та B2B-партнерів. У спеціалізованій аналітиці підкреслюється, що персоналізовані цифрові рішення не лише стимулюють клієнтську активність, а й підвищують ймовірність повторних звернень, сприяючи довгостроковій взаємодії з брендом [6].

У контексті цифрової трансформації та високої конкуренції на ринку логістичних послуг, компанія «Нова пошта» активно впроваджує онлайн-маркетинг як стратегічний інструмент для залучення нових клієнтів та підтримки лояльності існуючих. У своїй діяльності компанія використовує комплексний підхід до цифрового

просування, що включає таргетовану рекламу у соціальних мережах, контекстну рекламу в пошукових системах, email-розсилки, SMS-інформування та використання push-повідомлень. Особлива увага приділяється роботі з різними аудиторіями — як фізичними особами, так і корпоративними клієнтами — через персоналізований контент і пропозиції, що відповідають конкретним інтересам та поведінковим шаблонам користувачів. У джерелах наголошується, що стратегія онлайн-маркетингу дозволяє компанії забезпечити постійну присутність у цифровому просторі, що є необхідною умовою для побудови міцної взаємодії з клієнтом у довгостроковій перспективі [3].

Значну роль у розширенні клієнтської аудиторії відіграють промо-кампанії, які розробляються з урахуванням сезонності, активності конкурентів та результатів аналітики з CRM-систем. Зокрема, компанія регулярно проводить акції з безкоштовною доставкою, знижками на популярні напрями, бонусами за оформлення посилок через мобільний додаток або онлайн-кабінет. Такі ініціативи не лише стимулюють попит, але й створюють інформаційний привід для взаємодії з клієнтом. У дослідженнях відзначено, що промо-активності дозволяють не лише збільшити обсяг замовлень у короткостроковій перспективі, а й сприяють формуванню звички користування сервісами компанії, що у подальшому трансформується у сталі комунікаційні зв'язки [4].

Окремо варто виділити партнерські інтеграції як ефективний інструмент розширення клієнтської бази. «Нова пошта» активно співпрацює з інтернет-магазинами, платформами електронної комерції, банками та іншими сервісами, забезпечуючи технічну інтеграцію своїх логістичних рішень у цифрову інфраструктуру партнерів. Такі інтеграції включають в себе функціонал автоматичного оформлення відправлень, інтерактивні трекінгові системи, можливість вибору відділення чи поштомоту при оформленні замовлення, а також спільні маркетингові акції. Завдяки цьому споживач отримує зручний та швидкий доступ до послуг компанії без необхідності покидати онлайн-платформу партнера. У

спеціалізованих джерелах підкреслюється, що такі моделі співпраці формують нові точки входу для клієнтів у цифрову екосистему «Нової пошти» та суттєво розширюють можливості охоплення нових ринків [6].

Ще одним прикладом ефективного онлайн-просування є використання даних з аналітичних систем для побудови точкових рекламних кампаній, які базуються на реальних даних про поведінку клієнтів: їхній регіон, тип послуг, середній чек, частота відправлень. Такі кампанії дозволяють досягати високої конверсії у взаємодії з аудиторією, а також адаптувати рекламний меседж під потреби окремих сегментів. У літературі це визначається як елемент Data-driven маркетингу — підходу, що базується на фактичній інформації замість припущень або загальних маркетингових стратегій.

Поєднання онлайн-маркетингу, продуманих промо-кампаній та партнерських інтеграцій дозволяє «Новій пошті» не лише утримувати свою частку ринку, але й постійно розширювати її за рахунок залучення нових категорій користувачів. Цифрові інструменти не лише спрощують доступ до послуг, але й формують унікальну ціннісну пропозицію, орієнтовану на індивідуальні очікування клієнтів, що є запорукою довгострокового зростання компанії у цифровій економіці.

2.2 Пропозиції щодо удосконалення управління клієнтської бази ТОВ «Нова пошта»

У сучасних умовах стратегічне управління клієнтською базою передбачає обов'язкове впровадження інноваційних цифрових рішень, які охоплюють усі етапи взаємодії зі споживачами. Застосування CRM-систем, Big Data, автоматизованої аналітики та чат-ботів дозволяє глибше розуміти потреби користувачів, оперативно реагувати на їхні запити та персоналізувати сервіси. Мобільні додатки, як зручний

канал доступу до послуг, відіграють роль точки дотику, через яку реалізується цифрова стратегія клієнтоорієнтованого розвитку компанії.

Актуальною проблемою в контексті управління цифровою клієнтською базою ТОВ «Нова пошта» є розрив між популярністю та функціональністю окремих цифрових продуктів компанії. За даними галузевого ресурсу DOU, станом на 2024 рік мобільний застосунок «Нова пошта» має понад 7,9 мільйона активних користувачів, і сумарно був завантажений понад 16,5 мільйона разів. Проте водночас стара версія застосунку, що позначена у магазинах застосунку як «Нова пошта OLD», все ще має більше ніж 1,8 мільйона активних користувачів і вищу оцінку — 5.0 проти 4.5 у новій версії. Це свідчить про наявність значної частки клієнтів, які не перейшли на нову версію додатку, що ускладнює централізоване впровадження нових сервісів та знижує ефективність маркетингової комунікації.[25] (Див. рис. 2.4)

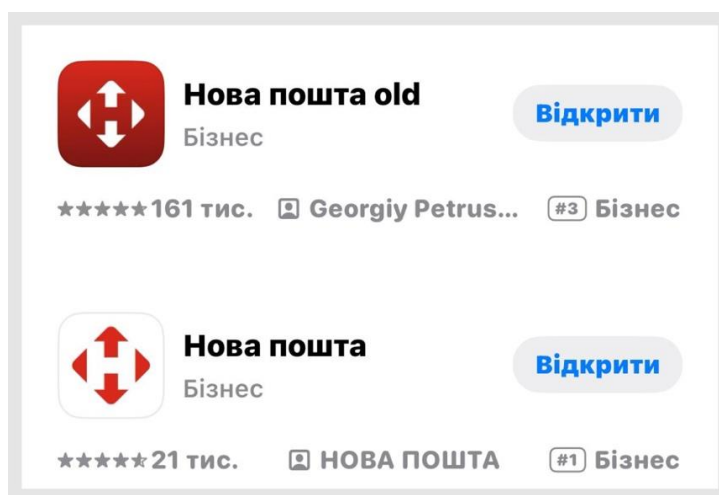


Рисунок 2.4 – Застосунки та рейтинг мобільного застосунка.

Джерело: [25]

Ще однією проблемою є недостатній рівень проникнення фінансового сервісу «НоваПей», який належить до тієї ж бізнес-групи, що й «Нова пошта». Станом на середину 2024 року, за офіційною інформацією на сайті компанії, додаток «НоваПей» мав близько 500 тисяч активних користувачів, що в 15 разів менше, ніж основний логістичний застосунок. Це свідчить про слабкий рівень синергії між платформами, попри наявність спільної аудиторії та потенційної зручності інтеграції логістичних і фінансових сервісів в одному мобільному середовищі.[26]

Є ще аспект, який загострює ситуацію, є фрагментація клієнтської бази в межах самих цифрових каналів. Наприклад, як нова, так і стара версії застосунку «Нова пошта» залишаються активними та доступними в магазині застосунків, і користувач має вибір між двома платформами, що вводить в оману і гальмує процес уніфікації клієнтських даних. З маркетингової точки зору це знижує ефективність цифрових кампаній, оскільки частина функціоналу та даних не синхронізується між версіями.

Крім того, у корпоративному блозі «Нової пошти» за 2024 рік наголошується, що компанія планує продовжити розвиток мобільних сервісів, у тому числі через покращення функціоналу, аналітики та зручності користування. Це створює логічну передумову для пропозиції щодо інтеграції застосунків у межах спільної бонусної та комунікаційної системи. Але не зважаючи на це – у майбутньому користувач буде блукати між двома застосунками, що буде створювати деякі незручності. [27]

Щоб вирішити проблему фрагментації аудиторії та забезпечити централізацію користувацького досвіду, доцільно реалізувати механізм перенаправлення трафіку зі старої версії застосунку «Нова пошта OLD» до актуального застосунку. Така інтеграція може здійснюватися як на технічному, так і на комунікаційному рівні. Технічно — шляхом оновлення старого додатку з обмеженням функціоналу та автоматичним банером із посиланням на нову версію у Google Play або App Store. Комунікаційно — через інформування користувачів за допомогою push-сповіщень, банерів у самому інтерфейсі, соціальних мереж а також спеціальних бонусів за перехід і авторизацію в новій версії. Додатковим стимулом може стати нарахування

персоналізованих знижок або акцій за відмову від використання старої версії. Такий підхід дозволить ефективно перевести основний потік клієнтів у новий цифровий інтерфейс, покращити якість обслуговування, підвищити керованість клієнтською базою та забезпечити єдину аналітичну основу для подальших маркетингових активностей.

У межах запропонованого вдосконалення застосунку ключовою ідеєю є створення спеціалізованої внутрішньої екосистеми в мобільному застосунку «Нова пошта», яка об'єднає користувачів основного логістичного сервісу з функціоналом фінансової платформи «НоваПей». З цією метою планується впровадження окремого розділу або вкладки під умовною назвою «Завдання», що буде розміщений на головному екрані застосунку або у вкладці «Профіль». Цей функціонал передбачає створення системи щоденних та одноразових завдань, які стимулюватимуть активну взаємодію користувача як із сервісами доставки, так і з фінансовими операціями.

Прикладом таких завдань можуть слугувати: відкриття рахунку у «НоваПей», здійснення першої транзакції через платіжну систему, регулярна оплата послуг логістики саме через «НоваПей», рекомендація додатку другові за реферальним посиланням, а також підтвердження особистих даних або оновлення профілю. За кожну з дій користувач отримуватиме бали лояльності або безпосередньо бонуси у вигляді знижок, безкоштовного надсилання посилки чи кешбеку. Таким чином, досягається подвійний ефект: залучення нових користувачів до «НоваПей» та підвищення активності на платформі «Нова пошта».

Окремою складовою інтеграційної стратегії є впровадження крос-бонусної системи, яка забезпечує винагородження клієнта за поєднане використання обох застосунків. Наприклад, якщо оплата за послугу доставки здійснена не готівкою або картою, а через платіжну інфраструктуру «НоваПей», клієнт автоматично отримує знижку на наступну відправку або накопичувальний бонус, який згодом можна обміняти на інші послуги. Така модель широко апробована у банківській сфері, де,

наприклад, застосунки типу monobank поєднують гейміфікацію з реальними фінансовими стимулами, що створює високий рівень утримання користувачів.

У рамках вдосконалення цифрової структури пропонується також реалізувати технічне рішення з перенаправлення трафіку між додатками. Зокрема, при встановленому старому застосунку «Нова пошта OLD» після запуску з'являтиметься інформаційне вікно з повідомленням про припинення його підтримки, а також кнопка для автоматичного переходу до Google Play або App Store із встановленням нової версії. Для мотивації переходу можна застосувати обмеження деякого функціоналу в старій версії, наприклад, неможливість виклику кур'єра або відправлення після певної дати.

Окрім того, користувачі, які здійснять перехід на нову версію застосунку і вперше скористаються інтегрованими функціями «НоваПей», отримають стартовий бонус або кешбек на суму, еквівалентну витратам на перше відправлення. Такий підхід забезпечить плавний перехід основної маси активних користувачів у нову цифрову екосистему. У випадку, якщо обидва додатки вже встановлені на смартфоні, система виявляє це автоматично та пропонує виконати дії для взаємної синхронізації — наприклад, підтвердити номер телефону або імпортувати історію транзакцій.

На рівні цифрової архітектури це рішення не потребує об'єднання застосунків у єдиний продукт, що дозволяє зберегти окремі бренди, однак надає клієнту враження єдиної платформи за рахунок об'єданого профілю, бонусної програми та крос-авторизації. Всі активності користувача агрегуються у спільному кабінеті, а персоналізовані повідомлення формуються на основі загальної поведінкової моделі, що дозволяє оптимізувати комунікації та підвищити релевантність пропозицій. (див. рис. 2.5)

У межах реалізації проєкту буде запроваджено комплексну маркетингову стратегію, спрямовану на просування оновленого мобільного застосунку «Нова пошта» з інтегрованими функціями платіжної платформи «НоваПей». Основною метою інформаційної кампанії є підвищення кількості встановлень, формування

лояльності до цифрових сервісів компанії та стимулювання активного користування новими функціональними можливостями. Стратегія просування базуватиметься на принципах омніканальності, що передбачає одночасне використання онлайн- і офлайн-інструментів для досягнення максимально широкого охоплення цільової аудиторії.

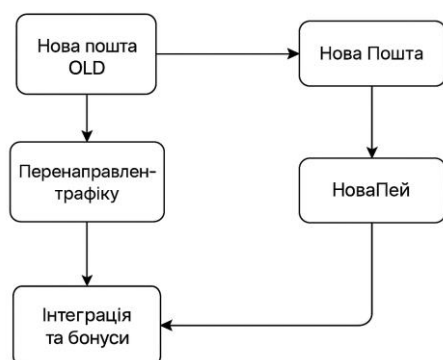


Рисунок 2.5 – Архітектура трафіку з застосунку «Нова пошта old»

Джерело :Створено автором

Цифрова частина кампанії передбачає активне використання соціальних мереж, зокрема платформ Meta (Facebook, Instagram), TikTok, YouTube та системи Google Ads. У межах цих каналів буде створено серію коротких відеороликів та візуальних креативів, що акцентуватимуть увагу на нових перевагах мобільного застосунку: зручності навігації, швидкому оформленні відправлень, інтеграції з «НоваПей», нарахуванні бонусів за транзакції та персоналізованих акціях. У відео та графічних матеріалах передбачено використання чітких закликів до дії — зокрема, «Встанови зараз та отримай знижку», «Оформи доставку в один клік», «Оплати в «НоваПей» та накопичуй бонуси».

Паралельно із цифровою кампанією буде проведено офлайн-просування у фізичних відділеннях компанії. На всіх касах і в зонах очікування планується розміщення інформаційних матеріалів — стікерів із QR-кодами, що ведуть безпосередньо на сторінку завантаження нового застосунку. Такий підхід дозволить

залучити клієнтів, які переважно взаємодіють із компанією офлайн, але потенційно готові перейти до цифрового обслуговування. Особливу увагу буде приділено простоті візуального оформлення та зрозумілості інструкцій щодо встановлення та використання застосунку.

Окремим напрямом рекламної кампанії стане співпраця з українськими інфлюенсерами та медійними особами, які мають високу довіру серед цільової аудиторії. Планується, що лідери думок створять огляди функціоналу застосунку, поділяться власним досвідом використання сервісів «Нової пошти» та «НоваПей», а також заклинуть своїх підписників скористатися перевагами нової платформи. Цей інструмент дозволить не лише наростити обсяги охоплення, а й підвищити рівень залучення (engagement rate) через автентичну, нефільтровану комунікацію.

Також буде реалізовано сегментовану e-mail розсилку по базі наявних клієнтів із персоналізованими пропозиціями. Для кожної категорії користувачів передбачено окремі шаблони листів: для нових клієнтів — інструкції зі встановлення та стартовий бонус, для поточних — переваги переходу на нову версію застосунку, а для клієнтів «НоваПей» — спеціальні акції за активне користування обома сервісами. Використання сегментації дозволить уникнути надмірної нав'язливості та підвищити відкритість листів (Open Rate).

Додатковим інструментом, який передбачений у межах рекламної кампанії, є впровадження механізму перенаправлення користувачів зі старої версії мобільного застосунку «Нова пошта OLD» до оновленої версії. Станом на 2024 рік, за відкритими джерелами, старий додаток продовжують активно використовувати понад 1,8 мільйона клієнтів, що створює фрагментацію цифрової взаємодії та ускладнює реалізацію єдиної маркетингової стратегії. Тому в межах старого застосунку передбачається виведення інформаційних банерів з пропозицією перейти на нову платформу, а також спливаючих повідомлень із бонусними заохоченнями: знижками, додатковими балами лояльності або доступом до нових функцій. Очікується, що такий стимулюючий

механізм дозволить перевести щонайменше 30–40% активних користувачів упродовж першого місяця після запуску.

Маркетингова стратегія передбачає оптимізацію витрат за рахунок точкового розміщення реклами у високоефективних каналах. Загальний бюджет кампанії становитиме мінімум 750 000 гривень, що включає розробку креативів, оплату реклами в цифрових медіа, співпрацю з інфлюенсерами, виготовлення та розміщення офлайн-матеріалів у відділеннях, а також впровадження технічного функціоналу з переадресації трафіку. Завдяки раціональному розподілу коштів очікується досягнення конкурентного показника вартості одного встановлення (CPI) — приблизно 7,5 гривні, а вартість залучення активного користувача (CPA), який здійснить принаймні одну транзакцію або оплату, прогнозується на рівні 18–25 гривень. Це дозволить зберегти високий показник рентабельності та забезпечити прогнозований рівень окупності інвестицій на рівні понад 200% у середньостроковій перспективі.

Загальна тривалість впровадження проєкту становитиме приблизно п'ять місяців. Перший етап, що триватиме один місяць, включатиме розробку технічного завдання та дизайну. Наступний півтора місяці буде витрачено на програмну розробку та тестування. Потім відбудеться пілотний запуск на 10% аудиторії. Завершальні два місяці охоплюватимуть масштабування та проведення рекламної кампанії з поступовим охопленням усієї клієнтської бази. (див табл. 2.6).

«НоваПей» передбачається реалізація комплексної маркетингової кампанії з чітко визначеними фінансовими та поведінковими орієнтирами. За попередніми оцінками, загальний бюджет на реалізацію промоційної стратегії складе орієнтовно 750 000 гривень. Ці кошти охоплюють витрати на контент-продакшн, таргетовану рекламу в соціальних мережах, контекстну рекламу в пошукових системах, оптимізацію сторінок застосунків у магазинах App Store та Google Play (ASO), а також розміщення зовнішніх рекламних матеріалів в офлайн-точках присутності компанії.

Таблиця 2.1 – Візуалізація тривалості розробки проекту

№	Етап реалізації	Тривалість	Зміст робіт
1	Розробка технічного завдання і дизайну	1 місяць	Формування вимог до функціоналу, створення макетів інтерфейсу
2	Програмна розробка і внутрішнє тестування	1,5 місяця	Розробка коду, інтеграція з базою даних, внутрішні перевірки
3	Пілотний запуск	0,5 місяця	Тестування на вибраній частині клієнтів (~10%), збір зворотного зв'язку
4	Масштабування функціоналу	1 місяць	Виправлення недоліків, підготовка до повного запуску
5	Проведення рекламної кампанії	1 місяць	Запуск маркетингових заходів (онлайн, офлайн, ASO, e-mail, блогери)

Джерело : Створено автором

Очікуваний результат кампанії — залучення приблизно 100 000 нових користувачів обох застосунків упродовж одного календарного місяця. Ключовим показником ефективності для оцінки цієї активності виступає показник вартості одного встановлення — CPI (англ. Cost Per Install), тобто середні витрати на одного користувача, який завантажив і встановив мобільний застосунок. У межах даної стратегії прогнозована CPI становить близько 7,5 гривні. Такий рівень є доволі конкурентоспроможним і знаходиться на нижній межі середньоринкових показників для українського сегменту мобільної реклами, що свідчить про раціональне використання бюджетних ресурсів.

Ще одним ключовим індикатором ефективності кампанії є CPA (англ. Cost Per Action) — вартість користувача, який не лише встановив застосунок, але й виконав цільову дію. У контексті даного проекту під цільовою дією мається на увазі, зокрема, здійснення першої оплати послуги доставки через «НоваПей», переказ коштів або оформлення відправлення в новій версії застосунку. Очікуване значення CPA коливається в межах 18–25 гривень, що є прийнятним показником для сервісів із

залученням до реальних транзакцій, особливо з огляду на можливість подальшої монетизації через повторні дії.

Оцінка ефективності довгострокової взаємодії з користувачем проводиться за допомогою показників утримання (Retention Rate). Цей показник демонструє, який відсоток нових користувачів продовжує користуватися застосунком через певний проміжок часу після встановлення. За прогнозами, утримання на 7-й день (7-day Retention) сягне приблизно 50%, що означає, що половина користувачів повернеться до застосунку хоча б один раз протягом тижня після встановлення. На 30-й день (30-day Retention) очікуваний показник становитиме близько 45%, що є досить високим рівнем для сфери логістичних та фінансових застосунків і свідчить про ефективну реалізацію гейміфікованих елементів та персоналізованих бонусних механік. (див табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Ключові аналітичні показники проекту

Показник	Значення	Пояснення
Загальний бюджет кампанії	750 000 грн	Витрати на онлайн і офлайн просування, креативи, ASO, e-mail-маркетинг тощо.
Очікувана кількість нових встановлень	100 000	Орієнтовна кількість завантажень за 1 місяць
CPI (вартість одного встановлення)	7,5 грн	Середня вартість залучення одного користувача
CPA (вартість активного користувача)	18–25 грн	Витрати на користувача, який здійснив дію (оплату, переказ, тощо)
Утримання користувачів на 7-й день (7-day RR)	50%	Половина користувачів повертається до застосунку через 7 днів
Утримання користувачів на 30-й день (30-day RR)	45%	Майже половина користувачів залишаються активними через місяць
Цільові дії для CPA	Оплата, переказ, реєстрація у «НоваПей»	Мінімальні дії, що рахуються як цільові
Прогнозована кількість активних користувачів	30 000–40 000	Користувачі, що виконали цільову дію
Очікуване охоплення кампанії	~2 500 000 осіб	Усі користувачі, які побачать рекламу

Для оцінки довгострокової ефективності маркетингової кампанії доцільно використовувати показник середнього доходу від одного користувача, відомий як LTV (англ. Lifetime Value). У контексті мобільних застосунків компанії «Нова пошта» цей показник визначає середню суму прибутку, яку компанія отримує від одного активного користувача протягом певного періоду. За попередніми оцінками, середній LTV становить від 50 до 80 гривень на місяць залежно від частоти використання сервісів, середнього чека, а також участі користувача у програмах лояльності.

Враховуючи прогнозовану кількість активних користувачів, які будуть залучені внаслідок реалізації запропонованого плану (від 30 000 до 40 000 осіб), орієнтовний щомісячний дохід від новопридбаних клієнтів становитиме від 1,5 до 3,2 мільйона гривень. У середньому це дозволяє очікувати виручку на рівні близько 3 мільйонів гривень за перші два місяці активного використання сервісу новими клієнтами.

Таким чином, зіставлення отриманого доходу з вкладеним маркетинговим бюджетом (750 000 грн) дає змогу оцінити рентабельність інвестицій ROI на рівні приблизно 200–230%. Це свідчить про високу ефективність вкладень у дану комунікаційну стратегію навіть за помірною сценарію розвитку.

Для досягнення прогнозованого результату критично важливою є система регулярної аналітики, яка включає моніторинг ключових показників: CPI, CPA, Retention Rate, середньої кількості транзакцій на одного користувача, частки клієнтів, які використовують «НоваПей» як основний платіжний засіб, а також джерел трафіку з найвищим коефіцієнтом конверсії. Завдяки такому підходу кампанія зможе бути оперативно адаптована — зокрема, можливо буде в режимі реального часу коригувати бюджети між каналами, відключати неефективні формати реклами або посилювати сегменти, які демонструють вищу віддачу.

ВИСНОВКИ

У ході написання кваліфікаційної бакалаврської роботи було розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління клієнтською базою бізнес-організації. Аналіз літературних джерел дозволив визначити, що клієнтська база є одним з найважливіших активів будь-якої компанії, а ефективне управління нею забезпечує стабільність, прибутковість та довготривалі конкурентні переваги. Управління клієнтською базою передбачає цілеспрямовану діяльність щодо її формування, підтримки та розвитку шляхом застосування різноманітних інструментів, методів та технологій взаємодії з клієнтами.

У першому розділі роботи було охарактеризовано основні поняття, пов'язані з клієнтською базою, а також визначено сучасні підходи до її управління. Було встановлено, що зростання значення клієнтоорієнтованих стратегій є реакцією на зміни в конкурентному середовищі, цифровізацію бізнесу та необхідність адаптації до потреб споживача. Вивчення теоретичних основ показало, що управління клієнтською базою повинно здійснюватися комплексно, з урахуванням не лише маркетингових, але й аналітичних та організаційних аспектів.

У другому розділі проведено аналіз клієнтської бази ТОВ «Нова Пошта». На основі оцінки ринкової позиції підприємства, було виявлено, що компанія займає лідерські позиції на ринку експрес-доставки, однак потребує постійного вдосконалення в напрямі підвищення рівня клієнтського сервісу та утримання споживачів. За результатами дослідження було розроблено комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію управління клієнтською базою компанії, зокрема: впровадження системи автоматизованого аналізу поведінки клієнтів, персоналізація обслуговування, розширення каналів комунікації та програми лояльності. Запропоновані заходи мають на меті підвищення рівня задоволеності клієнтів, зменшення відтоку споживачів та зміцнення позицій компанії на ринку.

У результаті виконання роботи було досягнуто поставлену мету — проаналізовано сучасні підходи до управління клієнтською базою бізнес-організації та запропоновано практичні заходи для її удосконалення на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Реалізація отриманих рекомендацій дозволить підприємству не лише зміцнити існуючі взаємини з клієнтами, а й залучити нових споживачів, що сприятиме подальшому розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Павлюк, Ю. В. Цифрова трансформація бізнесу в умовах глобалізації : монографія / Ю. В. Павлюк. – Житомир : ЖДТУ, 2019. – 182 с. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7081/208.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Бондаренко, С. А. Інноваційна діяльність підприємств: сучасні тенденції та перспективи розвитку / С. А. Бондаренко // Матеріали міжнародної конференції. – Суми : СумДУ, 2021. – С. 22–26. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87792/1/Bondarenko_innovation.pdf
3. Бурлака, І. Р. Формування клієнтської бази підприємства в умовах цифрової економіки / І. Р. Бурлака. – Київ : КНТЕУ, 2020. – 32 с. – Режим доступу: http://dp.knute.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4943/1/Burlaka_IR_4m_zaochna_12_20.pdf
4. Анастасов, В. І. Цифрові інновації в системі управління взаємовідносинами з клієнтами / В. І. Анастасов. – Запоріжжя : ЗНУ, 2024. – 25 с. – Режим доступу: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/19485/1/Анастасов_2024.pdf
5. Діджиталізація в комерційній діяльності українських компаній (на прикладі ТОВ "Нова пошта") / [уклад. І. М. Лисенко]. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 18 с. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/35046/1/6.%20ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ%20В%20КОМЕРЦІЙНІЙ%20ДІЯЛЬНОСТІ%20УКРАЇНСЬКОГО%20КОМПАНИ%20НОВА%20ПОШТА.pdf>
6. Типікова, Л. М. Основи управління взаємовідносинами з клієнтами / Л. М. Типікова. – Запоріжжя : ЗНУ, 2017. – 16 с. – Режим

- доступу: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/3969/Typikova.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
7. Омельчак, О. С. Клієнтоорієнтованість у системі сучасного менеджменту / О. С. Омельчак. – Запоріжжя : ЗНУ, 2022. – 12 с. – Режим доступу: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/3879/1/Омельчак.pdf>
 8. Білик, О. С. Інструменти управління клієнтською базою підприємства / О. С. Білик // Економіка і суспільство. – 2018. – №17. – С. 296–300. – Режим доступу: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-17-2018.pdf#page=296>
 9. Журило, В. В., Дербеньова, Я. В. Застосування цифрових інструментів data-driven маркетингу в електронній комерції / В. В. Журило, Я. В. Дербеньова. – [Електронний ресурс]. – Скачано з ПК
 10. Герасименко, О. С. Впровадження CRM-систем у сучасний бізнес / О. С. Герасименко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2022. – №3(49). – С. 85–90. – Режим доступу: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2475/2375>
 11. Скрипник, В. Ю. Діджиталізація маркетингової діяльності підприємств / В. Ю. Скрипник // Економіка транспорту і підприємство. – 2023. – №51. – С. 33–38. – Режим доступу: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/292768/285797>
 12. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної дистанційної конференції (м. Харків, 21 березня 2024 р.). – Харків : ХНАДУ, 2024. – С. 489–491. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/profile/Abror-Rakhimov-2/publication/379777246>
 13. Там само. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/.../MATERIALI-XI-MIZNARODNOI-NAUKOVO-PRAKTICNOI-KONFERENCII-m-Harkiv...>
 14. Петриченко, П. А., Рудінська, О. В., Яроміч, С. А. Лояльність клієнтів на споживчому ринку: основні поняття і тенденції розвитку / П. А. Петриченко, О. В. Рудінська, С. А. Яроміч. – [Електронний ресурс]. – Скачано з ПК

15. Романова, Н. О. Клієнтська орієнтація в умовах цифрової економіки / Н. О. Романова. – Київ : НаУКМА, 2023. – 20 с. – Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8efdd18d-ea26-4652-9d22-89437c5876cd/content>
16. Див. джерело 7.
17. Мішура, С. В. Управління клієнтською цінністю: сучасний підхід / С. В. Мішура. – Київ : КНЕУ, 2023. – 14 с. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/59df08b7-4346-481d-9aad-47c559abb3d8/content>
18. Карнаух, Д. Ю. Цифрова аналітика в клієнтському менеджменті / Д. Ю. Карнаух. – Запоріжжя : ЗНУ, 2024. – 17 с. – Режим доступу: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/19551/1/КАрнаух_2024%20.pdf
19. Гайдук, А. Ю. Показники ефективності клієнтської політики компанії / А. Ю. Гайдук // Економічний журнал. – 2024. – №1. – С. 93–97. – Режим доступу: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/830/793>
20. Єрохін, А. Управління клієнтською базою : навч. посібник / А. Єрохін. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 120 с.
21. Чубукова, І. Клієнтська аналітика : підручник / І. Чубукова. – Харків : Фінансова думка, 2022. – 176 с.
22. Котлер, Ф., Келлер, К. Маркетинг-менеджмент : короткий курс / пер. з англ. – Київ : Вільямс, 2020. – 480 с.
23. ПрАТ "Нова пошта". Фінансовий звіт за 2024 рік. – [Електронний ресурс]. – Скачано з ПК або з офіційного сайту компанії.
24. ПрАТ "Нова пошта". Корпоративний звіт управління за 2024 рік. – [Електронний ресурс]. – Скачано з ПК або з офіційного сайту компанії.
25. <https://dou.ua/lenta/news/nova-poshta-apps/>
26. <https://novapay.ua/piv-miliona-koristuvachiv-zastosunku-novapay/>

27. <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/2839>
28. [Показники компанії - «Нова Пошта» | Доставка майбутнього](#)
29. <https://www.appbrain.com/stats/android-cpi-per-country>
30. <https://www.businessofapps.com/data/ltv-app-rates>
31. <https://www.adjust.com/blog/how-to-accurately-calculate-ltv>