

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
 Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення управління відносинами з клієнтами на підприємстві
(на прикладі ТОВ «ЕКО-СФЕРА», м. Калинівка, Вінницька обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент

Шифр КвРМН.20197.01.02.ПЗ

Виконав студент 5 курсу, група МНз20-1

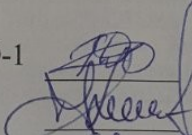
Керівник к.е.н., доцент

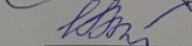
Нормоконтролер ст.викл.

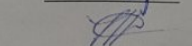
До захисту допускаю:

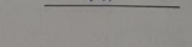
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування

19 06 2025 р.

 Діана ГУРАЛЬ

 Юрій КРАВЧИК

 Ірина ГРАБОВСЬКА

 Ніла ТЮРІНА

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

«3» 02 _____ 2025р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гураль Діани Олександрівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема: Удосконалення управління відносинами з клієнтами на підприємстві (на прикладі ТОВ «ЕКО-СФЕРА», м. Калинівка, Вінницька обл.)

керівник роботи Кравчик Ю.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету № 23 від 7.02 2025 р. дод. 6

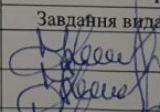
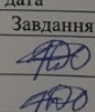
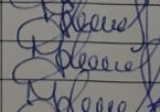
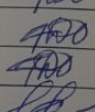
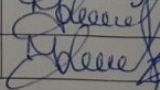

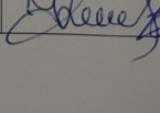
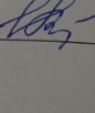
2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління відносинами з клієнтами 2. Аналіз діяльності та середовища функціонування ТОВ «ЕКО-СФЕРА» 3. Удосконалення управління відносинами з клієнтами на ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Роль адаптації при реалізації функцій менеджменту персоналу, Концептуальні аспекти CRM, Функціональність CRM – систем, Техніко-економічні показники ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2022-2024 роках та їх зміна, SWOT-аналіз ТОВ «ЕКО-СФЕРА», Етапи запровадження воронки продажів ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

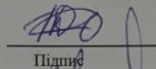
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Кравчик Ю.В., доцент кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Кравчик Ю.В., доцент кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Кравчик Ю.В., доцент кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викладач р кафедри МА		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Січень 2025	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	Виконано
4.	Аналіз літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Лютий 2025	Виконано
5.	Корегування теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіку	Березень 2025	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2025	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2025	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2025	Виконано
9.	Підготовка висновків	Червень 2025	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2025	Виконано

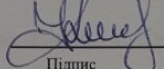
Студент



Підпис

Діана ГУРАЛЬ
Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Керівник роботи



Підпис

Юрій КРАВЧИК
Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Гураль Д.О. Удосконалення управління відносинами з клієнтами на підприємстві (на прикладі ТОВ «ЕКО-СФЕРА», м. Калинівка, Вінницька обл.)

Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування Кравчик Ю.С. Кваліфікаційна робота бакалавра: 57 с., 6 рисунків, 8 таблиць, 31 джерело посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ, CRM-СИСТЕМИ, ВОРОНКА ПРОДАЖІВ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОДАЖІВ

В першому розділі кваліфікаційної роботи нами було проаналізовано поняття концепції управління відносинами з клієнтами, CRM-систем з їх характеристиками (зокрема, українських рішень).

В другому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано ТОВ «ЕКО-СФЕРА», вивчено фінансову звітність компанії та розраховано техніко-економічні показники, здійснено SWOT-аналіз, розглянуто управління відносинами з клієнтами з позитивними та негативними рисами.

На основі отриманого аналізу, нами було запропоновано наступні заходи з оптимізації адаптивного управління персоналом, зокрема:

- побудова «воронки продажів» ТОВ «ЕКО-СФЕРА» в процесі їх планування;
- здійснення оцінки ефективності інвестицій в роботу з клієнтами ТОВ «ЕКО-СФЕРА».



ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ	7
1.1 Концепція управління відносинами з клієнтами	7
1.2 CRM – системи : поняття та характеристика	12
1.3 Інструменти оцінки лояльності клієнтів	21
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	27
2.1 Характеристика ТОВ «ЕКО-СФЕРА» та аналіз середовища	27
2.2 Аналіз ефективності управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	32
2.3 Аналіз управління відносинами з клієнтами ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	38
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ НА ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	42
3.1 Побудова «воронки продажів» ТОВ «ЕКО-СФЕРА» в процесі їх планування	42
3.2 Оцінка ефективності інвестицій в роботу з клієнтами ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	50
ВИСНОВКИ	53
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	56

ВСТУП

На сучасному ринку, що характеризується високою конкуренцією та постійно зростаючими вимогами споживачів, успіх будь-якого підприємства, зокрема й у харчовій промисловості, значною мірою залежить від його здатності будувати та підтримувати ефективні відносини з клієнтами. Для ТОВ "ЕКО-СФЕРА", яка спеціалізується на виробництві соків, питання управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) набуває особливої актуальності. В умовах, коли споживачі все частіше віддають перевагу натуральній та екологічно чистій продукції, а ринок перенасичений схожими пропозиціями, здатність компанії не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати існуючих, підвищувати їхню лояльність та довічну цінність, стає вирішальним фактором конкурентоспроможності.

Проблемна ситуація полягає у тому, що, попри наявність якісної продукції та потенціал зростання, ТОВ "ЕКО-СФЕРА" стикається з типовими викликами, такими як висока вартість залучення нових клієнтів, ризик відтоку існуючих, а також недостатньо повне використання можливостей для перехресних та додаткових продажів. Це свідчить про необхідність системного підходу до управління клієнтськими взаємовідносинами, який дозволить оптимізувати всі етапи взаємодії зі споживачами, перетворивши їх на стійку конкурентну перевагу.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління відносинами з клієнтами на ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- вивчити теоретичні основи та концептуальні підходи до управління відносинами з клієнтами в сучасних умовах;
- описати міжнародний та вітчизняний досвід впровадження CRM-систем;

- провести діагностику поточної системи управління компанією в цілому, відносинами з клієнтами на ТОВ «ЕКО-СФЕРА», виявити її сильні та слабкі сторони;

- розробити пропозиції щодо удосконалення процесів управління відносинами з клієнтами, включаючи рекомендації щодо оптимізації клієнтського досвіду та підвищення лояльності;

- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів та оцінити потенційний вплив на фінансові показники ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Об'єктом дослідження є система управління відносинами з клієнтами на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні засади та шляхи оптимізації управління відносинами з клієнтами ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

У кваліфікаційній роботі для досягнення поставленої мети та вирішення завдань використовувалися методи емпіричного дослідження, такі як спостереження, порівняння, а також методи теоретичного дослідження, включаючи формалізацію, систематизацію, узагальнення, а також спільні для обох типів досліджень методи, як-от абстрагування, аналіз, синтез та моделювання.

Інформаційна та нормативна база кваліфікаційної роботи включає: нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств харчової промисловості та електронну комерцію, наукові монографії, статті вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління відносинами з клієнтами, маркетингу, стратегічного менеджменту; матеріали науково-практичних конференцій, аналітичні звіти консалтингових компаній; внутрішню документацію ТОВ «ЕКО-СФЕРА» (фінансова звітність, дані про продажі, клієнтська база, інформація про маркетингові кампанії), тощо.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

1.1 Концепція управління відносинами з клієнтами

Хоча концепція управління відносинами з клієнтами (CRM) існує давно, і багато компаній вже успішно вибудували міцні зв'язки зі своєю аудиторією для підвищення лояльності, сучасне розуміння CRM ширше. Цей термін охоплює як інформаційні системи, що допомагають керувати взаємодією з клієнтами, так і цілісну стратегію, орієнтовану на клієнта. Суть такої стратегії полягає в консолідації та аналізі всієї доступної інформації про клієнтів, їхні покупки, реакції на маркетингові ініціативи та загальні ринкові тенденції.

Клієнтоорієнтованість та аналіз даних тісно пов'язані з такими ключовими термінами, як "управління взаємовідносинами з клієнтами" (customer relationship management), "задоволеність клієнтів" (customer satisfaction) та "клієнтський досвід" (customer experience). Усі вони підкреслюють центральну роль клієнта та його задоволення в сучасних дослідженнях [13].

CRM (Customer Relationship Management) можна розглядати як дві взаємопов'язані речі. З одного боку, це ідеологія бізнесу, що зосереджується на вибудовуванні міцних та довготривалих відносин з клієнтами. З іншого боку, у більш практичному сенсі, це спеціальне програмне забезпечення, призначене для автоматизації процесу збору та подальшого аналізу всієї інформації про клієнта.

З теоретичної точки зору, важливо розрізнити управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та маркетинг взаємовідносин (RM), навіть якщо обидві концепції стосуються зв'язків компанії з клієнтами та їх організаційної підтримки [14]. При цьому, концепція CRM особливо розвинулася в англо-австралійській інтерпретації маркетингу взаємовідносин. Тут акцент

робиться на тому, наскільки якісне обслуговування клієнта важливе для побудови довготривалих і прибуткових стосунків, приділяючи значну увагу питанню управління якістю, яка має бути прийнятною для клієнта.

Щоб краще зрозуміти взаємозв'язок між маркетингом відносин і управлінням взаємовідносинами з клієнтами, доцільно звернутися до ієрархії концепцій і понять, запропонованої А. Пейном (рис. 1).

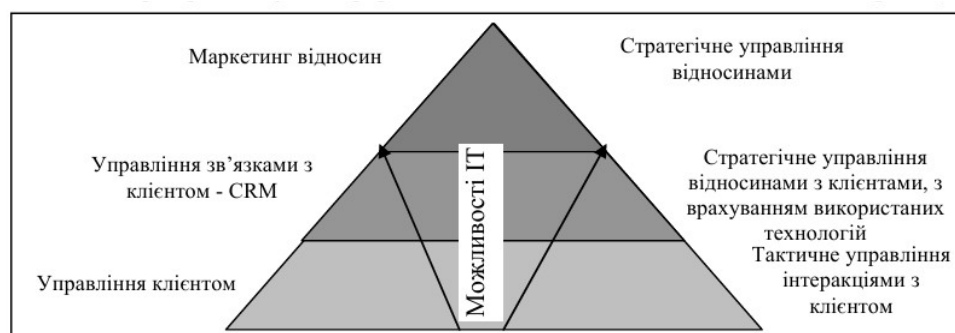


Рисунок 1.1 - - Маркетинг відносин і управління зв'язками з клієнтом ієрархія концепцій і понять [25]

А. Пейн пропонує таку ієрархію. На найвищому рівні знаходиться маркетинг відносин. Це широка, стратегічна концепція, що охоплює управління взаємовідносинами з усіма ключовими зацікавленими сторонами підприємства.

Середній рівень займає управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Ця концепція є значно вузкою, оскільки стосується виключно управління відносинами з клієнтами.

На найнижчому рівні розташоване управління клієнтом. Воно охоплює лише тактичні дії, пов'язані з безпосередньою взаємодією з окремими клієнтами.

У цій ієрархії концепцій, що стосуються управління взаємовідносинами з клієнтами, технології посідають ключове місце. Це пояснюється не лише еволюцією маркетингових підходів, а й паралельним розвитком інформаційних технологій. На початку 1990-х років значне зростання потужності комп'ютерів, здешевлення їхньої вартості та доступність інструментів для обробки, аналізу й

візуалізації даних створили технічні та економічні передумови для ефективного управління взаємодією з клієнтами на підприємствах.

Таким чином, сучасне розуміння управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) — це, по суті, маркетингова концепція, що спирається на підтримку інформаційних технологій. Ця концепція набула такої популярності, яку можна порівняти хіба що з реінжинірингом бізнес-процесів (BPR).

На рисунку 1.2 представлено розвиток концепції CRM за моделлю «гіперциклу» Гартнера. Цей рисунок ілюструє, як з часом змінювалися очікування від CRM та які вигоди отримували компанії, що її впроваджували.

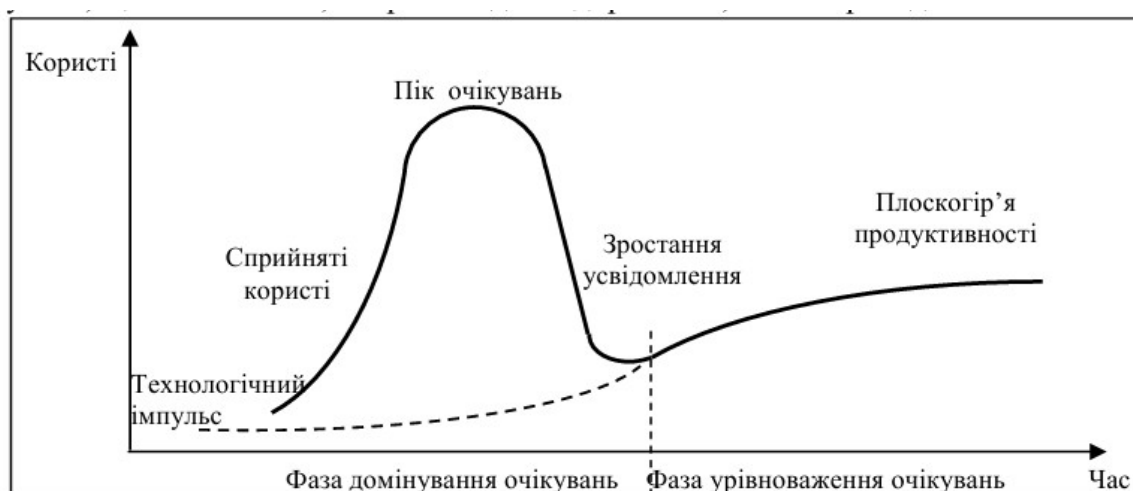


Рисунок 1.2 - «Гіперцикл» Гартнера

Причини невдач при впровадженні CRM, на думку консультантів та постачальників цієї технології, здебільшого криються у кількох ключових аспектах.

По-перше, часто відсутнє належне розуміння та підтримка самої концепції управління взаємовідносинами з клієнтом з боку керівництва та персоналу, які можуть сприймати клієнтів лише як засіб для досягнення цілей підприємства.

По-друге, CRM нерідко хибно трактується виключно як інформаційна технологія, а ініціатива її впровадження повністю передається зовнішнім консультантам.

По-третє, виникають технічні проблеми, зокрема пов'язані з інтеграцією нової системи з уже існуючими на підприємстві базами даних. Крім того, на успіх впливає невідповідна якість даних та інформації про клієнтів, а також питання їх безпеки. Часто невдачі спричинені й надто широкою сферою впроваджуваних проєктів, що вимагає радикальних трансформацій у людях та процесах, а також самонавчання організації. Нарешті, відсутність відповідної організаційної структури, яка б підтримувала міжфункціональний процес управління взаємовідносинами з клієнтом, та опір організаційним змінам також є значними перешкодами.

Головна перевага CRM-систем полягає в тому, що вони дозволяють підприємству збирати цінну ринкову інформацію одразу з моменту їх впровадження. Чим раніше компанія починає використовувати CRM, тим швидше вона щодня отримує детальні дані про ринок, актуальні потреби клієнтів та тенденції подальшого розвитку взаємовідносин з ними.

Концептуальні аспекти CRM-систем, які відповідають сучасним вимогам, можна побачити на рисунку 1.3.



Рисунк 1.3 - Концептуальні аспекти CRM [22]

Основні переваги CRM для бізнесу є такими:

1. Поліпшення взаємодії з клієнтами та зростання їхньої лояльності:

- уся історія взаємодії, контактні дані, історія покупок, запити та вподобання клієнта зберігаються в єдиній, легкодоступній базі даних, що забезпечує "єдину картину клієнта" для всіх відділів (продажі, маркетинг, обслуговування);
- доступ до детальної інформації дозволяє компанії пропонувати клієнтам саме те, що їм потрібно, на основі їхніх індивідуальних вподобань та попередніх взаємодій, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів (customer satisfaction);
- співробітники можуть швидше та якісніше вирішувати запити клієнтів, адже мають доступ до повної інформації, що дозволяє навіть передбачати потенційні проблеми;
- коли клієнти відчують, що їх цінують і розуміють, вони з більшою ймовірністю залишаються лояльними, здійснюють повторні покупки та рекомендують компанію іншим.

2. Підвищення ефективності продажів та маркетингу:

- CRM дозволяє відстежувати потенційних клієнтів (лідів) на всіх етапах воронки продажів, автоматизувати завдання та краще управляти угодами, допомагаючи менеджерам швидше закривати угоди;
- система дає змогу сегментувати клієнтську базу та аналізувати їхню поведінку, що дозволяє створювати високоперсоналізовані та ефективні маркетингові кампанії для конкретних цільових груп;
- CRM автоматизує такі дії, як введення даних, надсилання стандартизованих повідомлень, нагадування про дзвінки чи зустрічі, що звільняє час співробітників для більш стратегічних завдань та прямої взаємодії з клієнтами;
- система надає детальні звіти та інструменти для аналізу ефективності продажів, маркетингових ініціатив та поведінки клієнтів, що допомагає

керівництву приймати обґрунтовані рішення та вчасно коригувати бізнес-стратегії;

3. Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів та співпраці:

- вся інформація зберігається централізовано, що виключає дублювання даних та покращує доступ до актуальної інформації;

- відділи маркетингу, продажів та обслуговування мають спільний доступ до даних, що забезпечує злагоджену та скоординовану роботу всієї компанії;

- завдяки автоматизації та легкому доступу до необхідної інформації, співробітники працюють ефективніше, мінімізуючи витрати часу на адміністративні завдання;

- правильно вибрана та впроваджена CRM-система є гнучкою і може зростати разом з компанією, легко адаптуючись до збільшення клієнтської бази та розширення бізнес-процесів.

1.2 CRM – системи : поняття та характеристика

CRM-система слугує потужним інструментом для збору, узагальнення та аналізу даних, що надходять від маркетингових кампаній, продажів по кожному клієнту, а також операцій сервісного обслуговування. Оскільки інформація про взаємодію з клієнтами генерується та використовується різними відділами компанії, головна мета CRM-системи полягає у координації їхніх дій. Вона досягається шляхом надання єдиної інформаційно-технологічної платформи, що забезпечує злагоджену взаємодію з клієнтами в масштабах усієї компанії [31].

На технологічному рівні, CRM – це сукупність додатків, що діють за єдиною бізнес-логікою та інтегровані в загальну інформаційну систему компанії, часто як доповнення до ERP-систем, і все це базується на єдиній базі даних. Це

спеціальне програмне забезпечення автоматизує бізнес-процеси в сферах маркетингу, продажів та обслуговування.

З точки зору управління бізнесом, CRM – це система, що організовує роботу front-office (підрозділів, які безпосередньо контактують з клієнтами). Її ключова відмінність полягає в орієнтації на потреби клієнта та активну роботу з ним, на відміну від фокусу ERP-систем, що в основному зосереджені на оптимізації роботи back-office (внутрішніх підрозділів, що не взаємодіють з клієнтами напряду).

Таблиця, заснована на класифікації Бартон-Голденберга (таблиця 1.1), детально розкриває ключові функціональні можливості сучасних CRM-систем. Вона демонструє, що CRM — це не просто інструмент для ведення контактів, а комплексна система, що охоплює майже всі аспекти взаємодії підприємства з клієнтами.

Таблиця 1.1 — Функціональність CRM – систем [31]

Категорія функціональності	Опис
1	2
Функціональність продажів	Управління контактами та клієнтами (включаючи історію взаємодій), введення замовлень, створення комерційних пропозицій.
Управління продажами	Аналіз "труби продажів" (прогнозування, аналіз циклу), регіональний аналіз, звіти, управління послідовними процесами продажів через різні канали.
Продажі по телефону (телемаркетинг)	Створення та розподіл списків потенційних клієнтів, автоматичний набір номера, реєстрація дзвінків, прийом замовлень.
Управління часом	Індивідуальний та груповий календар/планування, електронна пошта.
Підтримка й обслуговування клієнтів	Реєстрація та переадресація звернень, рух заявок, звітність, управління вирішенням проблем, інформація про замовлення, управління гарантійним/контрактним обслуговуванням.

Кінець таблиці 1.1

1	2
Маркетинг	Управління маркетинговими кампаніями, потенційними угодами, маркетингова енциклопедія (інформація про продукти/послуги), конфігуратор продукції, сегментація клієнтської бази, управління списками потенційних клієнтів.
Для вищої ланки управління	Розширена та зручна звітність.
Інтеграція з ERP	Інтеграція з бек-офісними системами (ERP), Інтернетом та зовнішніми даними.
Синхронізація даних	Синхронізація з мобільними пристроями та користувачами, а також з іншими внутрішніми базами даних та серверами додатків.
Електронна торгівля	Управління угодами через Інтернет, включаючи B2B та B2C додатки.
Мобільні продажі	Генерація та робота із замовленнями, передача інформації торговим представникам поза офісом у реальному часі через мобільні пристрої.

Таблиця виділяє функції, спрямовані на управління продажами, які включають роботу з контактами, клієнтами, замовленнями та комерційними пропозиціями, а також глибокий аналіз "труби продажів" для прогнозування та звітності. Окремо виділено функціонал для телефонних продажів (телемаркетингу/телесейлз), що дозволяє автоматизувати роботу з потенційними клієнтами, дзвінками та замовленнями.

Важливою складовою є управління часом (календарі, планування, електронна пошта) та функціонал підтримки й обслуговування клієнтів, що включає реєстрацію звернень, їх переадресацію, управління заявками та гарантійним сервісом.

Таблиця також підкреслює значення маркетингових функцій, таких як управління кампаніями, потенційними угодами, сегментація клієнтської бази та

ведення маркетингової енциклопедії. Окремо згадано можливості для вищої ланки управління у вигляді розширеної звітності.

Сучасні CRM-системи, згідно з цією класифікацією, активно інтегруються з іншими системами: передбачено інтеграцію з ERP для синхронізації з бек-офісом, а також синхронізацію даних з мобільними пристроями та іншими внутрішніми базами. Нарешті, таблиця включає функціонал для електронної торгівлі (B2B та B2C додатки) та мобільних продажів, що дозволяє торговим представникам працювати ефективно поза офісом у режимі реального часу.

Загалом, ця класифікація показує, наскільки багатогранною та важливою є CRM для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами на всіх етапах.

Для покращення ефективності та зручності взаємодії з клієнтами, що досягається завдяки інтеграції бізнес-процесів в уніфіковану CRM-систему (як показано на IDEF0-моделі на рисунку 1.4), необхідно провести глибоку декомпозицію функціональних елементів.

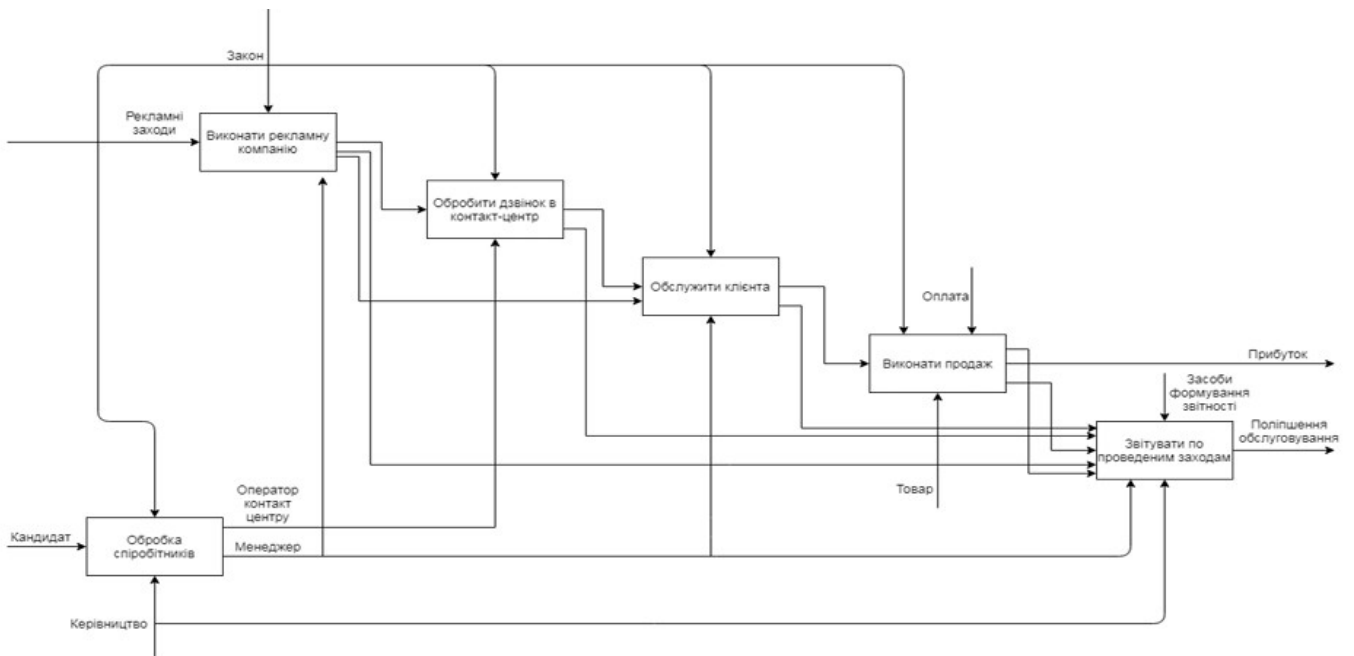


Рисунок 1.4 — IDEF0-модель універсальної CRM-системи для оптової та роздрібною торгівлі [3, с.99]

Одним із ключових аспектів, що потребує деталізації, є функція "Виконати рекламну кампанію". Вона передбачає систематичний моніторинг витрат та оцінку результативності рекламних заходів. Цей процес дозволить не тільки аналізувати фінансові ресурси, витрачені на рекламу, а й визначати її ефективність у залученні нових клієнтів

Обробка дзвінків у контакт-центрі охоплює повну обробку всіх вхідних дзвінків. Залежно від мети, дзвінок скеровується за відповідним сценарієм, що може включати надання відповідей, додавання інформації до списку потенційних клієнтів (лідів) або перенаправлення на менеджера.

Обслуговування клієнтів зосереджене на залученні потенційних клієнтів. Це передбачає надання детальної інформації про продукти та консультування щодо вибору товарів чи стратегій продажу компанії.

Виконання продажів забезпечує повний супровід процесу продажу. Вона охоплює обробку необхідної документації та визначення стратегій щодо продажу наявного та отримання нового товару.

Звітування за проведеними заходами включає систематичну оцінку ефективності всіх компонентів, задіяних у взаємодії з клієнтами.

CRM-система під час обробки інформації може функціонувати в декількох режимах. Вона може бути операційною, автоматизуючи бізнес-процеси, пов'язані зі споживачами, і допомагаючи персоналу виконувати свої обов'язки з роботи з клієнтами. Також CRM може виступати як аналітична система, аналізуючи дані про споживачів для досягнення різних цілей. Існує і змішаний (колаборативний) тип, який забезпечує взаємодію зі споживачами без прямої участі персоналу. Повну класифікацію таких затребуваних CRM-систем для підприємств можна знайти на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 - Класифікація видів CRM-систем [22]

Обробка співробітників відповідає за адміністративне управління персоналом у CRM-системі. Вона охоплює додавання та видалення співробітників, а також налаштування їхніх прав доступу та доступного функціоналу в системі [3, с.98-99].

CRM-системи пропонують інструменти для створення єдиної бази даних, що містить інформацію про вироблені товари чи послуги, їхній асортимент, а також деталі щодо покупців, постачальників та відповідальних за відпуск продукції чи надання послуг осіб. Серед інструментів CRM варто виділити використання реклами в ЗМІ та інтернеті, мобільні додатки, кол-центри, прямі контакти в офісі та навіть взаємодію безпосередньо через товар. Інтерфейс цих систем дозволяє працювати з різноманітними даними, одночасно плануючи, управляючи та контролюючи всі бізнес-процеси.

Проте, весь цей широкий спектр інструментів здебільшого орієнтований на дуже великі компанії. Використовувана термінологія, особливо при описі платформ для впровадження, зрозуміла фахівцям з CRM-маркетингу, але є незрозумілою для директорів великих чи середніх компаній, які можуть не знати,

що таке KPI, рефакторинг чи омніканальна взаємодія з клієнтами. Звісно, хмарні сервіси з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом користуються попитом.

Однак, у своїх описах конкурентних переваг, розробники вітчизняних CRM-рішень часто зловживають англійською термінологією або аббревіатурами, що відштовхує потенційних клієнтів і не сприяє їхній зацікавленості у впровадженні CRM-проектів.

У 2024 році обсяг глобального ринку CRM становить \$101,41 млрд, а до 2032 року очікується його зростання до \$262,74 млрд. [7]

Незважаючи на появу сучасніших та етичніших рішень, чимало українських компаній досі віддають перевагу CRM-системам, до яких вони звикли роками. У цьому огляді ми розглянемо 10 актуальних CRM-систем — як українських, так і міжнародних — що допоможуть бізнесу автоматизувати взаємодію з клієнтами (таблиця 1.2).

Salesforce CRM - ця CRM стала однією з найпопулярніших для інтернет-магазинів та товарного бізнесу в Україні. Її сила полягає у величезній кількості готових інтеграцій з основними українськими маркетплейсами (Prom, Rozetka), службами доставки (Нова Пошта, Укрпошта), платіжними системами, а також телефонією та месенджерами. SalesDrive допомагає автоматизувати ключові процеси продажу від замовлення до доставки, що критично важливо для електронної комерції.

KeyCRM користується попитом як універсальне рішення для автоматизації бізнесу "в єдиному вікні". Вона дозволяє централізовано збирати замовлення та ліди з усіх каналів, ефективно комунікувати з клієнтами через різні платформи (месенджери, соцмережі, email), управляти воронками продажів, вести складський облік та отримувати аналітику. Додатковою перевагою є безкоштовне додавання користувачів, що робить її привабливою для малого та середнього бізнесу.

Creatio - це дуже потужна та масштабована платформа, що пропонує не тільки CRM, але й можливості для автоматизації бізнес-процесів (BPM) та управління повним циклом клієнтської взаємодії.

Таблиця 1.2 — Рейтинг українських CRM-систем [7]

Назва CRM-системи	Переваги	Недоліки	Ціна (від)	Для кого підходить
1	2	3	4	5
HubSpot CRM	Простота використання, безкоштовний базовий функціонал.	Обмежені можливості у безкоштовній версії.	Безкоштовно (платні пакети від \$50/місяць)	Малий та середній бізнес, що потребує простого і доступного CRM-рішення.
Salesforce CRM	Величезні можливості кастомізації та інтеграції.	Висока вартість, складність впровадження.	\$25/місяць за користувача	Середній та великий бізнес, що потребує кастомізованих рішень та комплексного управління.
Pipedrive	Інтуїтивний інтерфейс, простота налаштувань.	Обмежений функціонал для великих компаній.	\$12/місяць за користувача	Малий бізнес, sales-команди, що потребують простої та ефективної CRM для управління воронками продажів.
KeyCRM	Безкоштовне додавання користувачів, адаптація тарифу, необмежена кількість платформ без доплати.	Додаткова плата за перевищення базових лімітів замовлень та повідомлень.	\$19/місяць	Малий та середній бізнес, що працює з онлайн-замовленнями та використовує різні платформи для взаємодії з клієнтами.
NetHunt CRM	Повна інтеграція з Google Workspace, автоматизація email-маркетингу та воронки продажів.	Обмежений функціонал для великих компаній; деякі функції доступні лише у старших тарифах.	\$8/місяць за користувача	Компанії, що активно використовують сервіси Google.
Creatio (раніше Terrasoft)	No-code технології, гнучка кастомізація, автоматизація CRM-процесів, повна інтеграція з іншими системами.	Висока вартість, складність налаштування для великих компаній, потреба у спеціалістах.	Від \$20/місяць за користувача	Великі компанії, що потребують глибокої кастомізації та комплексних рішень.

Кінець таблиці 1.2

1	2	3	4	5
Poster POS	Простота використання, інтеграція з платіжними системами, аналітика в реальному часі.	Обмежений функціонал для бізнесів поза сферою обслуговування, обмежені можливості кастомізації.	\$15,55/місяць	Малий та середній бізнес у сфері обслуговування (ресторани, кафе, роздрібні магазини), що потребує інтеграції CRM та POS.
SalesDrive	Легка інтеграція з CMS, маркетплейсами, системами оплати; автоматизація роботи з клієнтами та замовленнями.	Обмежений функціонал для великих компаній, не підходить для офлайн-бізнесів.	\$15/місяць	Малий і середній бізнес, інтернет-магазини, які потребують автоматизації продажів.
Finmap	Підтримка понад 2800 сервісів і банків (включно з криптовалютами), відстеження фінансів у реальному часі.	Обмежені можливості для великих компаній з розширеними потребами.	\$19/місяць	Малий та середній бізнес, стартапи, що потребують ефективного інструменту для управління фінансами з інтеграцією з банками та платіжними системами.
Uspacy CRM	Простий інтерфейс, функції автоматизації бізнес-процесів, інтеграція з іншими сервісами (Google Workspace, Slack, Telegram).	Може не підійти для великих корпорацій через обмежений функціонал.	\$9/місяць	Малий та середній бізнес, який шукає рішення для автоматизації завдань, управління клієнтами та спільної роботи.
Bimsoft	Зручний для використання в е-commerce, підтримка інтеграцій з маркетплейсами та бухгалтерськими сервісами; підтримка різних модулів (виробництво, логістика).	Менший набір функцій для великих компаній.	\$29/місяць	Малий та середній бізнес, особливо корисна для е-commerce та компаній, що потребують інструментів для управління складом

Creatio відома своєю гнучкістю завдяки No-code технологіям, що дозволяє компаніям налаштовувати систему під свої унікальні потреби без значного програмування. Вона орієнтована на середній та великий бізнес і має значну присутність на міжнародному ринку, що підтверджує її високий рівень.

Згадані нами в таблиці українські CRM-системи є лідерами не лише завдяки своєму функціоналу, але й завдяки адаптації до локальних потреб, підтримці та інтеграціям, що є критично важливим для українського бізнесу.

1.3 Інструменти оцінки лояльності клієнтів

Лояльність клієнтів — це набагато більше, ніж просто повторні покупки. Це глибока, часто емоційна, прихильність споживача до бренду, продукту чи послуги, яка змушує його обирати саме цю компанію знову і знову, навіть за наявності привабливих альтернатив. Лояльний клієнт не тільки повертається сам, а й активно рекомендує компанію своїм друзям та знайомим, залишає позитивні відгуки та, як правило, менш чутливий до ціни. Це ознака довіри та задоволення від взаємодії.

Управління відносинами з клієнтами (CRM) є ключовим інструментом і стратегією для побудови та підтримки цієї лояльності. CRM-система дає змогу компанії не просто збирати дані про клієнтів, а й ефективно використовувати їх для створення цінності та зміцнення зв'язків.

Інструменти оцінки лояльності клієнтів — це метрики та методології, які допомагають компаніям зрозуміти, наскільки їхні клієнти задоволені, схильні до повторних покупок, готові рекомендувати компанію іншим і як довго вони залишаються з брендом. Ці інструменти дозволяють не просто виміряти лояльність, а й виявити слабкі місця у взаємодії з клієнтами та знайти точки зростання. Ось основні інструменти для оцінки лояльності:

1. Net Promoter Score (NPS) – Індекс чистої лояльності (або індекс прихильності).

Це, мабуть, найпопулярніший показник лояльності. Він вимірює ймовірність того, що клієнт порекомендує вашу компанію, продукт або послугу іншим.

Клієнтам задають одне ключове запитання: "Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нашу компанію/продукт/послугу другу чи колезі за шкалою від 0 до 10?".

Відповіді діляться на три групи:

Промоутери (9-10 балів): Лояльні ентузіасти, які продовжуватимуть купувати та рекомендуватимуть інших.

Пасивні (7-8 балів): Задоволені, але не надто захоплені клієнти, схильні до переходу до конкурентів.

Критики (0-6 балів): Незадоволені клієнти, які можуть пошкодити вашому бренду негативними відгуками.

2. Customer Satisfaction Score (CSAT) – Індекс задоволеності клієнтів:

Метод вимірює короткострокову задоволеність клієнта конкретною взаємодією, продуктом або послугою.

Зазвичай клієнтів просять оцінити їхній рівень задоволення за шкалою (наприклад, від "дуже незадоволений" до "дуже задоволений", або від 1 до 5). Запитання може бути таким: "Наскільки ви задоволені отриманою послугою/продуктом/взаємодією?".

3. Customer Effort Score (CES) – Індекс зусиль клієнта:

Компанія оцінює, скільки зусиль довелося докласти клієнту для вирішення свого питання чи отримання послуги. Чим менше зусиль, тим вища ймовірність лояльності.

Клієнтів просять оцінити складність взаємодії, наприклад: "Наскільки легко було вирішити ваше питання сьогодні?" за шкалою від "дуже легко" до "дуже складно" або від 1 до 7.

Значення: Низький показник зусиль корелює з вищою лояльністю, оскільки клієнти цінують простоту та ефективність.

4. Customer Lifetime Value (CLV або LTV) – Пожиттєва цінність клієнта - це прогностичний показник загального доходу, який компанія може очікувати отримати від одного клієнта протягом усього періоду їхньої взаємодії.

Високий LTV свідчить про високу лояльність та цінність клієнта для бізнесу. Це допомагає приймати стратегічні рішення щодо інвестицій у маркетинг та утримання клієнтів.

5. Churn Rate (Коефіцієнт відтоку клієнтів). Він вимірює відсоток клієнтів, які припинили користуватися вашими послугами або купувати ваші продукти за певний період часу.

Низький показник відтоку є прямою ознакою високої лояльності та ефективності утримання клієнтів. Високий відтік, навпаки, вказує на проблеми з лояльністю.

6. Customer Retention Rate (Коефіцієнт утримання клієнтів). Він вимірює відсоток існуючих клієнтів, яких компанія зберегла протягом певного періоду. Це є протилежністю коефіцієнта відтоку.

Високий коефіцієнт утримання вказує на успішні стратегії побудови лояльності та задоволення клієнтів.

Охарактеризуємо інструмент - воронка продажів.

Концепцію "Воронки продажів" (Sales Tunnel) вперше представив у 1898 році американський рекламист Елайас Сент-Ельмо Льюїс, пізніше, у 1951 році, його навіть включили до Зали слави реклами. Суть цього підходу полягає в тому, щоб чітко визначити ключові етапи, які клієнт проходить, приймаючи рішення про покупку. Це дозволяє компаніям будувати спілкування з клієнтом, враховуючи його поточні потреби, настрої та попередні рішення на кожному з цих етапів.

Ця концепція універсальна і застосовна в будь-якій сфері продажів, будь то онлайн чи офлайн. Для успішного ведення бізнесу, компанії потрібен попит на свою продукцію та певна кількість здійснених покупок. Використання воронки

продажів дає можливість кількісно та якісно вимірювати показники на всіх етапах — від моменту, коли потенційний клієнт знайомиться з продуктом, до самої покупки. Залежно від конкретної сфери діяльності компанії, воронка продажів може включати від 5 до 20 окремих, більш деталізованих етапів[9, с.589].

Стандартні етапи воронки продажів виглядають так: неobізнаність → обізнаність → інтерес → бажання → покупка [9, с.589].

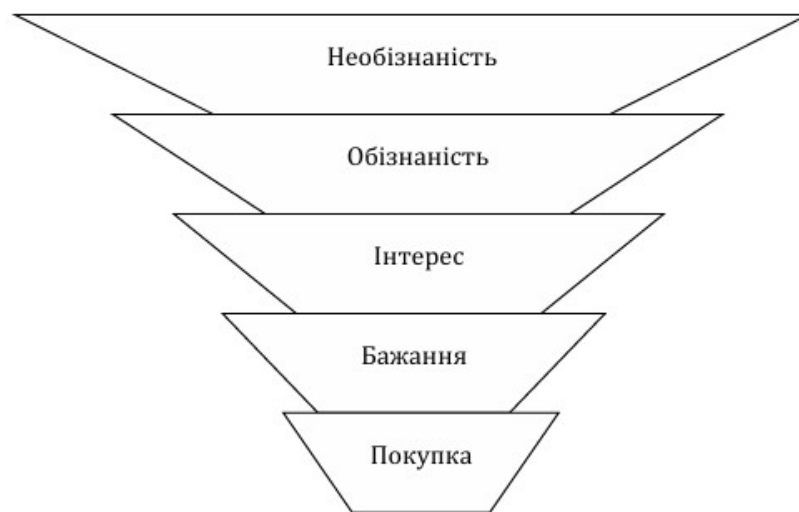


Рисунок 1.6 — Узагальнений вигляд воронки продажів [9, с.589].

Воронка продажів — це візуальна модель процесу взаємодії з клієнтом, яка дозволяє аналізувати та оптимізувати шлях потенційного покупця від першого контакту до здійснення покупки та подальшої лояльності. Вона надає компанії можливість систематично відстежувати конверсію на кожному етапі, ідентифікувати "вузькі місця" та неефективні кроки, а також прогнозувати майбутні продажі на основі кількісних даних. Таким чином, воронка є ключовим інструментом для діагностики ефективності маркетингових та збутових стратегій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона дозволяє:

- систематизувати взаємодію. Воронка дає чітке розуміння, на якому етапі перебуває кожен клієнт. Це дозволяє команді продажів та маркетингу діяти

скоординовано та надавати релевантну інформацію та підтримку саме тоді, коли це потрібно;

- персоналізувати комунікацію. Знаючи етап клієнта у воронці, ви можете адаптувати свої повідомлення та пропозиції. Наприклад, на етапі обізнаності фокусуватися на приверненні уваги, на етапі інтересу – на наданні детальної інформації, а на етапі дії – на стимулюванні покупки. Це робить взаємодію більш релевантною та ціннісною для клієнта;

- виявляти "вузькі місця". Аналізуючи конверсію між етапами, компанія може побачити, де саме "губляться" потенційні клієнти. Це допомагає виявити проблеми у процесах продажів, маркетингу чи обслуговуванні та вжити заходів для їх усунення. Наприклад, високий відтік на етапі "бажання" може вказувати на незрозумілі умови оплати.

- прогнозувати продажі. Відстежуючи кількість лідів на кожному етапі, можна більш точно прогнозувати обсяги майбутніх продажів, що важливо для планування ресурсів та стратегії;

- покращувати клієнтський досвід (Customer Experience): Розуміння шляху клієнта дозволяє оптимізувати кожен дотик до нього – від першого кліку на рекламу до післяпродажного обслуговування. Комфортний та безперешкодний шлях значно підвищує задоволеність клієнтів;

- будувати довгострокові відносини. Сучасна воронка продажів не закінчується на покупці. Етап лояльності фокусується на підтримці клієнта, зборі зворотного зв'язку, пропозиції додаткових товарів/послуг та формуванні його прихильності до бренду. Це перетворює разових покупців на адвокатів бренду, що є основою для стійкого зростання;

- ефективне використання CRM-систем. CRM-системи є ідеальним інструментом для управління воронкою продажів. Вони дозволяють візуалізувати воронку, автоматизувати переміщення лідів між етапами, зберігати всю історію взаємодії та аналізувати конверсії. Це дає менеджерам повний контроль над процесом та можливість персоналізувати кожен крок.

Таким чином, воронка продажів не лише допомагає компанії ефективніше продавати, але й є фундаментальним інструментом для розуміння клієнта, побудови персоналізованої взаємодії та, як наслідок, для формування міцних та довготривалих відносин, що є основою для успіху будь-якого бізнесу.

Прогнозна аналітика — це потужний інструмент, що використовує статистичні моделі, алгоритми машинного навчання та історичні дані для передбачення майбутньої поведінки клієнтів. Її головна користь полягає в можливості завчасно ідентифікувати ключові тенденції та потенційні дії споживачів. Зокрема, вона дозволяє компаніям виявляти клієнтів, які схильні до відтоку, щоб вчасно вжити заходів для їх утримання. Також прогнозна аналітика допомагає передбачити, хто з клієнтів найімовірніше здійснить покупку, що є вкрай цінним для оптимізації рекламних кампаній. Крім того, на основі історії взаємодії вона може визначити найкращу наступну пропозицію для конкретного клієнта, роблячи комунікацію максимально релевантною та ефективною [10].

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

2.1 Характеристика ТОВ «ЕКО-СФЕРА» та аналіз середовища

Наведемо в таблиці 1 основні характеристики компанії.

Таблиця 2.1 — Характеристика ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Характеристика	Опис
Рік заснування	2003
Місце заснування виробництва	м. Калинівка, Вінницька область
Входження до групи компаній	Входить до складу "ЕКОСФЕРА group"
Розмір підприємства	Суб'єкт середнього підприємництва
Адреса реєстрації	Вінницька обл., Хмільницький р-н, м. Калинівка, вул. І. Мазепи, буд. 45
Основний вид діяльності	Виробництво соків (фруктових та овочевих в асортименті); виробництво та доставка води (мінеральна, газована, негазована, з додаванням мікроелементів тощо)
Форма власності	Недержавна
Особливість сировини	Практично вся сировина вирощується на території України; лише частина екзотичних компонентів закуповується з-за кордону.
Системи стандартів та безпеки	ISO 9001 (управління якістю), ISO 14000 (екологічний менеджмент), ISO 22000 (управління безпекою харчових продуктів), що відповідає принципам НАССР.
Торгові марки та ліцензії	В наявності 4 торгові марки та 18 ліцензій
Інтелектуальні активи	Підприємство володіє інтелектуальними активами; має право на використання спеціальних знаків на продукції (наприклад, "дозволено дітям до 3 років", "без ГМО", "без цукру"); запатентовані назви як давно виготовлюваної продукції, так і нових видів асортименту.

Місія компанії полягає в тому, щоб забезпечити виключно натуральними, безпечними та екологічно чистими продуктами якомога більше людей в Україні та за її межами.

Компанія на своєму офіційному ресурсі підкреслює, що виробляє соки, нектари, газовані напої, натуральну сировину (концентровані соки та пюре) та бутильовану воду. Зазначається, що їхня продукція на 100% натуральна та відповідає міжнародним стандартам якості, про що свідчить впровадження та сертифікація.

З 2003 року компанія розширила свій асортимент і сьогодні пропонує понад 50 видів продукції, що охоплюють широкий спектр як фруктових, так і овочевих соків. Хоча конкретні назви всіх смаків не вказані, їхня пропозиція є досить різноманітною.

SWOT-аналіз є потужним інструментом, що допомагає організаціям, як-от ТОВ «ЕКО-СФЕРА», глибоко зануритися у власні внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на їхню діяльність. Він дозволяє сформувавши всебічне розуміння поточного стану компанії, виявити її сильні сторони, на які можна спиратися, та слабкі сторони, що потребують покращення. Одночасно аналіз допомагає ідентифікувати можливості на ринку, які можна використати для зростання, а також потенційні загрози, яких слід остерігатися або готуватися до них.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «ЕКО-СФЕРА» та відобразимо результати у таблиці 2.2.

У ТОВ «ЕКО-СФЕРИ» ми бачимо низку сильних сторін, які можуть стати міцною опорою для її розвитку. Наприклад, досвідчена та кваліфікована команда є безцінним активом, адже саме люди рухають прогрес. Якщо компанія має унікальні технології або обладнання, це надає їй значну конкурентну перевагу, дозволяючи пропонувати якісніші або інноваційніші рішення. Позитивна репутація та впізнаваність бренду — це запорука довіри клієнтів і стабільних замовлень.

Таблиця 2.2 — SWOT- аналіз ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Сильні сторони	Можливості
Досвідчена команда/кваліфікований персонал Наявність сучасних технологій/обладнання Позитивна репутація/впізнаваність бренду Ефективна система управління/операційна ефективність Фінансова стабільність Широкий асортимент	Задовольнити зростаючий попит на екологічні послуги/продукцію Скористатись державною підтримкою та грантами Розширення ринків збуту/вихід на нові регіони Партнерство з іншими компаніями / організаціями Розвиток нових технологій у сфері екології
Слабкі сторони	Загрози
Обмежені фінансові ресурси/капітал Недостатня маркетингова активність Складнощі з логістикою /постачанням Недостатня активність у використанні джерел комунікації зі споживачами (Немає присутності в Instagram)	Посилення конкуренції на ринку Зміни у законодавстві/регуляторному середовищі Економічна нестабільність/кризові явища Підвищення цін на ресурси/матеріали Зміна споживчих уподобань/пріоритетів Залежність від сировини та сезонність

Ефективна система управління та операційна ефективність, у свою чергу, забезпечують злагоджену роботу та оптимізацію витрат. Нарешті, фінансова стабільність дає компанії впевненість у завтрашньому дні та можливість інвестувати в подальший розвиток.

Однак, як і будь-яка організація, "ЕКО-СФЕРА" має свої слабкі сторони, які потребують уваги та коригування. Обмежені фінансові ресурси можуть гальмувати масштабування та впровадження нових проектів. Недостатня маркетингова активність або впізнаваність може призвести до втрати потенційних клієнтів, які просто не знають про послуги компанії. Залежність від одного або кількох ключових клієнтів несе ризики значних втрат у разі їхнього відтоку.

Складнощі з логістикою чи постачанням можуть негативно позначитися на операційній діяльності та вартості послуг. А недостатній асортимент послуг чи продукції може обмежувати можливості для зростання та задоволення ширшого спектра потреб ринку.

Зовнішнє середовище відкриває для «ЕКО-СФЕРИ» значні можливості. Зростаючий попит на екологічні послуги та продукцію є потужним трендом, який компанія може успішно осідлати. Державна підтримка та гранти для екологічних проектів можуть стати важливим джерелом фінансування та розвитку. Розширення ринків збуту або вихід на нові регіони відкриває нові горизонти для зростання обсягів діяльності. Партнерство з іншими компаніями чи організаціями може сприяти обміну досвідом, розширенню можливостей та синергії. Нарешті, розвиток нових технологій у сфері екології створює потенціал для впровадження інноваційних рішень та підвищення ефективності.

Водночас, існують і певні загрози, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії. Посилення конкуренції на ринку змушує компанію постійно вдосконалюватися, щоб залишатися конкурентоспроможною. Зміни у законодавстві або регуляторному середовищі можуть створити нові вимоги та обмеження, що вимагатимуть адаптації. Економічна нестабільність або кризові явища можуть призвести до зниження купівельної спроможності клієнтів та інвестиційної активності. Підвищення цін на ресурси або матеріали може збільшити собівартість послуг, що позначиться на прибутковості. А зміна споживчих уподобань або пріоритетів вимагає від компанії гнучкості та постійного моніторингу ринку.

Розглянемо деякі стратегічні перспективи компанії.

SO-стратегії. Використання сильних сторін для реалізації можливостей (наступальні стратегії). Для «ЕКО-СФЕРА» це означає активно використовувати свої внутрішні переваги для захоплення зовнішніх сприятливих умов. Досвідчена команда та наявність унікальних технологій дають змогу розробляти та впроваджувати нові екологічні послуги та продукти, які відповідають

зростаючому попиту на ринку. Компанія може спиратися на свою позитивну репутацію та ефективну систему управління, щоб активно брати участь у державних програмах підтримки та грантових конкурсах для екологічних проєктів, отримуючи додаткове фінансування та розширюючи діяльність. Також, завдяки цим сильним сторонам, «ЕКО-СФЕРА» може сміливо розглядати розширення ринків збуту та вихід на нові регіони, а також шукати стратегічні партнерства для синергії та швидшого зростання в умовах розвитку нових екологічних технологій.

WO-стратегії. Подолання слабких сторін за допомогою можливостей (стратегії розвитку). Ці стратегії зосереджені на мінімізації впливу внутрішніх недоліків за рахунок використання зовнішніх можливостей. Якщо компанія має обмежені фінансові ресурси, вона може використати зростаючий попит на екологічні послуги та доступність грантів і державної підтримки для залучення додаткових інвестицій та подолання цих обмежень. Недостатня маркетингова активність може бути компенсована шляхом сфокусованих кампаній, що підкреслюють відповідність послуг компанії загальним екологічним трендам та зростаючому екологічному свідомості споживачів. Для зменшення залежності від кількох ключових клієнтів, «ЕКО-СФЕРА» може активно використовувати можливості розширення ринків та партнерства для диверсифікації своєї клієнтської бази. Складнощі з логістикою можна подолати через співпрацю з іншими компаніями, які вже мають налагоджені логістичні ланцюжки, використовуючи можливості партнерства.

ST-стратегії. Використання сильних сторін для протидії загрозам (оборонні стратегії). Тут ми шукаємо шляхи захисту від зовнішніх загроз, спираючись на внутрішні переваги. В умовах посилення конкуренції, «ЕКО-СФЕРА» може використовувати свої унікальні технології та досвідчену команду для інноваційного розвитку, патентування нових рішень та постійного покращення якості послуг, що дозволить зберегти конкурентну перевагу. Для протидії змінам у законодавстві, компанія може застосувати свою позитивну репутацію та

ефективну систему управління для активного лобіювання інтересів галузі та співпраці з регуляторними органами, щоб мінімізувати негативний вплив таких змін. Економічна нестабільність та підвищення цін на ресурси можуть бути пом'якшені за рахунок високої операційної ефективності та фінансової стабільності, що дозволяє оптимізувати витрати та ефективніше управляти ризиками. А для адаптації до зміни споживчих уподобань, компанія може використовувати гнучкість своєї досвідченої команди та ефективну систему управління для швидкого оновлення та адаптації своїх пропозицій.

2.2 Аналіз ефективності управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Техніко-економічні показники є фундаментом для аналізу ефективності управління, оскільки показують, наскільки раціонально та продуктивно ТОВ «ЕКО-СФЕРА» використовує свої виробничі ресурси: основні засоби, оборотні кошти та трудові ресурси. Без розуміння ефективності цих процесів неможливо зробити висновки про якість управлінських рішень та загальну ефективність управління підприємством. Розрахунок цих показників, їх динамічний аналіз та порівняння з галузевими середніми значеннями або показниками конкурентів дозволять виявити сильні та слабкі сторони в управлінні «ЕКО-СФЕРА» та сформулювати рекомендації щодо його покращення (таблиця 2.4).

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг демонструє стійке зростання. Якщо у 2022 році він становив 778 188 тис. грн, то до 2023 року цей показник зріс на 27,71%, досягнувши 993 827 тис. грн, а у 2024 році збільшився ще на 13,35%, сягнувши 1 126 500 тис. грн. Подібна динаміка спостерігається і з собівартістю реалізованої продукції, яка у 2023 році зросла на 19,82% порівняно з 2022 роком (з 600 297 до 719 274 тис. грн), а у 2024 році – ще на 9,23%, склавши 785 648 тис. грн.

Таблиця 2.4 — Техніко-економічні показники ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за даними 2022-2024 років

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темпи змін	
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис грн	778188	993827	1126500	127,71	113,35
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис грн	600297	719274	785648	119,82	109,23
Валовий прибуток	тис грн	177891	274553	340852	154,34	124,15
Чистий прибуток	тис грн	24937	55619	45316	223,04	81,48
Вартість активів	тис грн	553405	837105	920417	151,26	109,95
Середньорічна вартість основних фондів	тис грн	243349	308690	375810,5	126,85	121,74
Середньорічна вартість оборотних фондів	тис грн	290464	369432	469740,5	127,19	127,15
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	502	492	508	98,01	103,25
Фонд оплати праці	тис грн	63606,9	98267,5	112678	154,49	114,66
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис	1550,18	2019,97	2217,52	130,31	109,78
Середньомісячна заробітна плата працівників	особу	10558,91	16644,22	18483,92	157,63	111,05
Фондовіддача	грн/особу	3,20	3,22	3,00	100,68	93,11
Фондомісткість	грн /грн	0,31	0,31	0,33	99,33	107,41
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,77	0,72	0,70	93,82	96,36
Рентабельність продукції	%	4,15	7,73	8,73	186,27	112,94
Рентабельність активів	%	4,51	6,64	4,92	147,45	74,10

Важливо відзначити, що темпи зростання доходу значно випереджають темпи зростання собівартості, що є позитивним сигналом для ефективності діяльності.

Ця розбіжність у темпах зростання доходу та собівартості призвела до вражаючого збільшення валового прибутку. З 177 891 тис. грн у 2022 році, він підскочив майже в півтора раза (на 54,34%) до 274 553 тис. грн у 2023 році, і ще на 24,15% у 2024 році, досягнувши 340 852 тис. грн. Результатом такого зростання валового прибутку стало більш ніж двократне збільшення чистого прибутку у 2023 році порівняно з 2022 роком (на 123,04%, з 24 937 до 55 619 тис. грн). Однак у 2024 році, незважаючи на загальне зростання, темпи приросту чистого прибутку різко сповільнилися, склавши лише 8,48%, і досягнувши 45 316 тис. грн. Цей факт свідчить про необхідність глибшого аналізу статей витрат після валового прибутку, оскільки при зростанні доходу та валового прибутку чистий прибуток демонструє менш динамічне зростання на останньому етапі.

Розглядаючи показники активів, помітно, що вартість активів підприємства також послідовно зростає. З 553 405 тис. грн у 2022 році, вона збільшилась на 51,26% до 837 105 тис. грн у 2023 році, і ще на 0,95% у 2024 році, досягнувши 920 417 тис. грн. Схожа тенденція простежується і щодо середньорічної вартості основних фондів, яка зросла на 26,85% у 2023 році (до 308 690 тис. грн) і на 21,74% у 2024 році (до 375 810,5 тис. грн). Середньорічна вартість оборотних фондів також демонструє значне зростання, збільшившись на 27,19% у 2023 році (до 369 432 тис. грн) і на 27,15% у 2024 році (до 469 740,5 тис. грн). Це свідчить про розширення виробничих потужностей та збільшення обсягів обігових коштів підприємства.

Аналіз трудових показників показує цікаві зміни. Середньооблікова чисельність працівників спочатку зменшилася на 1,99% у 2023 році (з 502 до 492 осіб), але потім зросла на 3,25% у 2024 році, досягнувши 508 осіб. При цьому фонд оплати праці продемонстрував значне зростання, збільшившись на 54,49% у 2023 році (до 98 267,5 тис. грн) і на 14,66% у 2024 році (до 112 678 тис. грн). Це вказує на суттєве підвищення середньомісячної заробітної плати працівників, яка у 2023 році зросла майже в 1,6 раза (на 57,63%) до 16 644,22 грн/особу, а у 2024

році – ще на 11,05%, сягнувши 18 483,92 грн/особу. Таке зростання заробітної плати є позитивним для мотивації персоналу.

Незважаючи на коливання чисельності, середньорічна продуктивність праці працівників неухильно зростала: на 30,31% у 2023 році та на 9,78% у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Розглядаючи показники ефективності використання активів, бачимо, що фондівіддача у 2023 році практично не змінилася (зросла лише на 0,68%, з 3,20 до 3,22 грн/особу), а у 2024 році знизилася на 6,89%, склавши 3,00 грн/особу. Це може вказувати на те, що зростання вартості основних фондів дещо випереджає зростання доходу. Подібна тенденція простежується і щодо фондомісткості, яка у 2023 році майже не змінилася (зменшилася на 0,67%, з 0,31 до 0,31 грн/грн), але у 2024 році зросла на 10,77%, досягнувши 0,33 грн/грн. Це свідчить про зростання капіталомісткості виробництва.

Щодо витрат на 1 грн реалізованої продукції, спостерігається позитивна динаміка: у 2023 році вони зменшились на 6,18% (до 0,72 грн), а у 2024 році – ще на 3,64% (до 0,70 грн), що вказує на покращення контролю над витратами.

Нарешті, рентабельність продукції продемонструвала значне зростання у 2023 році, збільшившись майже вдвічі (на 86,27%, з 4,15% до 7,73%), але у 2024 році її приріст сповільнився до 12,94%, досягнувши 8,73%. Рентабельність активів також зросла на 47,45% у 2023 році (з 4,51% до 6,64%), але у 2024 році вона різко впала на 25,90%, склавши 4,92%. Таке зниження рентабельності активів у 2024 році, незважаючи на зростання доходу, свідчить про те, що зростання вартості активів не супроводжується пропорційним зростанням чистого прибутку, що потребує додаткового аналізу ефективності використання цих активів для генерування прибутку. Можливо, це пов'язано з інвестиціями в розширення, які ще не почали приносити повну віддачу.

З позиції продуктивності та масштабування, управління "ЕКО-СФЕРА" виглядає досить ефективно. Послідовне та значне зростання чистого доходу від реалізації (на 27,71% у 2023 році та на 13,35% у 2024 році) свідчить про успішне

нарощування обсягів продажів та розширення ринкових позицій. Що ще важливіше, це зростання досягається за умови, що собівартість реалізованої продукції зростає повільніше, ніж дохід (на 19,82% у 2023 році та на 9,23% у 2024 році). Це прямий наслідок ефективного управління витратами, що дозволяє отримувати більший валовий прибуток з кожної гривні доходу. Зростання валового прибутку на 54,34% у 2023 році та на 24,15% у 2024 році є яскравим підтвердженням здатності менеджменту оптимізувати операційну діяльність.

Ефективність управління трудовими ресурсами також заслуговує на увагу. Незважаючи на незначне скорочення чисельності працівників у 2023 році, середньорічна продуктивність праці неухильно зростала (на 30,31% у 2023 році та на 9,78% у 2024 році). Це свідчить про підвищення кваліфікації персоналу, впровадження ефективніших робочих процесів або використання більш продуктивного обладнання. Важливо, що зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати (майже в 1,6 раза у 2023 році) не тільки покращує мотивацію співробітників, а й, імовірно, є інвестицією у зростання продуктивності, оскільки продуктивність праці зростає швидше, ніж середньомісячна оплата у 2024 році, що є позитивною ознакою для управління.

Однак, коли ми заглиблюємося в ефективність використання капіталу, з'являються певні питання. Зростання вартості активів (на 51,26% у 2023 році), а також значне збільшення основних (на 26,85% у 2023 та 21,74% у 2024) та оборотних фондів (на 27,19% у 2023 та 27,15% у 2024) свідчить про значні інвестиції та розширення. Проте, фондвіддача у 2024 році демонструє зниження на 6,89%, а фондомісткість зростає на 10,77%. Це вказує на те, що темпи зростання доходів не встигають за темпами зростання вартості основних засобів, що може свідчити про надмірні або ще не повністю віддані інвестиції, або ж про певні неефективності у використанні нових потужностей. Управління повинно ретельно проаналізувати ці інвестиції та їхню окупність.

Найбільш тривожним сигналом є динаміка чистого прибутку та рентабельності активів у 2024 році. Незважаючи на загальне зростання доходу та

валового прибутку, приріст чистого прибутку різко сповільнився до 8,48% у 2024 році, після вражаючого зростання на 123,04% у 2023 році. Паралельно, рентабельність активів значно знизилася – на 25,90% у 2024 році. Це прямо вказує на потенційні проблеми в управлінні витратами після валового прибутку (операційними, адміністративними, фінансовими) або на неефективне використання збільшеної бази активів для генерації кінцевого прибутку. Можливо, зросли адміністративні витрати, чи збільшилися відсоткові платежі за позиками, або ж нові активи ще не досягли повного завантаження. Управлінню необхідно детально розслідувати причини цього зниження та розробити заходи для оптимізації рентабельності.

Отже, ефективність управління ТОВ "ЕКО-СФЕРА" за показниками техніко-економічного аналізу виявляється двоїстою: з одного боку, компанія успішно керує продажами та операційними витратами, підвищує продуктивність праці та здатна до розширення. З іншого боку, зростання капіталомісткості та зниження ефективності використання активів для генерації чистого прибутку у 2024 році вказують на потенційні "вузькі місця" в управлінні інвестиціями та контролі за непрямими витратами. Для подальшого покращення ефективності управлінню варто зосередитися на оптимізації структури витрат, підвищенні віддачі від нових інвестицій та детальному аналізі причин сповільнення зростання чистого прибутку, незважаючи на загальне нарощування обсягів діяльності.

2.3 Аналіз управління відносинами з клієнтами ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Донесення інформації до споживача ТОВ «ЕКО-СФЕРА» здійснює у різний спосіб. Зокрема, доволі зручним інструментом є сайт компанії.

Сайт компанії корисним для споживачів з кількох причин:

Сайт виконує інформаційну функцію — він надає повну інформацію про асортимент продукції: види соків, їх склад, об'єм, поживну цінність та переваги.

- це допомагає споживачам усвідомлено обирати товар залежно від власних потреб і смакових уподобань;

- на сайті, як правило, представлена інформація про натуральність продукції, відсутність консервантів, використання якісної сировини — це створює довіру до бренду та дає можливість споживачам переконатися в безпечності продукції;

- також корисною є можливість дізнатися про виробника, його історію, цінності, сертифікати якості, що підвищує прозорість діяльності компанії та підсилює репутацію в очах клієнтів;

- якщо на сайті передбачені відгуки покупців, рецепти чи поради щодо вживання, це сприяє більш глибокій взаємодії з аудиторією, створює ком'юніті навколо бренду і розширює знання споживачів про продукт;

- крім того, зручна навігація, наявність контактів та можливість замовлення онлайн роблять сайт не лише інформативним, а й практичним інструментом для щоденного використання.

Для кращого розуміння процесу організації роботи зі споживачами, вкрай необхідно сформувати портрет споживача ТОВ «ЕКО-СФЕРА»:

1. Демографічні характеристики

Вік: 25-55 років. Цей діапазон охоплює молодих дорослих, які тільки починають звертати увагу на своє харчування, та зрілиших людей, які вже активно дбають про здоров'я родини.

Жінки (60%) та Чоловіки (40%). Жінки частіше є основними особами, які приймають рішення щодо покупки продуктів харчування для родини.

Дохід - середній та вище середнього. Якісні соки, як правило, дорожчі за нездорові аналоги, тому цільова аудиторія повинна мати змогу дозволити собі їх купувати.

Вища або середня спеціальна освіта. Люди з вищою освітою частіше інформовані про здоров'я та харчування.

Сімейний стан - Одружені/неодружені, з дітьми або без. Батьки часто шукають здорові напої для своїх дітей.

Мешканці великих міст та передмість. У таких регіонах більший доступ до інформації та ширший вибір подібних продуктів.

2. Психографічні характеристики

Цінності - здоров'я, добробут, натуральність, екологічна відповідальність, якість, свіжість, сім'я. Ці споживачі прагнуть до здорового способу життя і цінують продукти, які відповідають їхнім етичним переконанням.

Активний спосіб життя, піклуються про своє харчування та фізичну форму. Часто займаються спортом, відвідують фітнес-центри, цікавляться дієтологією.

Інтереси - здорове харчування, екологія, органічні продукти, кулінарія, спорт, саморозвиток, подорожі.

Особистісні риси - відповідальні, свідомі, допитливі, відкриті до нового, прагнуть покращити якість свого життя.

Переконання - вірять, що якісні продукти є інвестицією в їхнє здоров'я та здоров'я їхніх близьких. Скептично ставляться до штучних добавок та консервантів.

3. Поведінкові характеристики

Щоденне споживання як частина сніданку, обіду чи вечері. Перекус протягом дня. Напої для дітей. Альтернатива шкідливим напоям. Купівля для особливих подій (пікніки, вечірки).

Вигоди, які шукає - свіжий смак, натуральний склад (без цукру, консервантів, барвників), вітаміни та мінерали, зручна упаковка, довіра до виробника.

Готові платити більше за високу якість та натуральність, але шукають оптимальне співвідношення ціни та якості. Не є надмірно чутливими до ціни, якщо продукт відповідає їхнім очікуванням.

Місця покупки - супермаркети (відділи здорового харчування), еко-магазини, фермерські ринки, онлайн-магазини з доставкою.

Можуть бути лояльними, якщо продукт відповідає їхнім очікуванням щодо якості та смаку, і якщо бренд демонструє екологічну відповідальність. Проте відкриті до спроб нових продуктів, якщо вони пропонують кращі характеристики.

Джерела інформації - соціальні мережі (Instagram, Facebook), блоги про здоров'я та харчування, рекомендації друзів та родичів, відгуки в інтернеті, інформація на упаковці продукту.

4. Болі та виклики.

Недовіра до "натуральних" етикеток - багато брендів зловживають словом "натуральний", тому споживачі шукають чітке підтвердження складу.

Хоча готові платити, але не хочуть переплачувати.

Шукають різноманітність смаків та форматів.

Велика кількість соків містить доданий цукор, що є неприйнятним для цієї аудиторії.

Короткий термін зберігання може бути незручним для великих закупівель.

5. Мотивації.

Бажання забезпечити себе та свою сім'ю поживними речовинами.

Насолода від свіжого та натурального смаку.

Швидкий та легкий спосіб отримати вітаміни.

Підтримка компаній, які дбають про екологію та використовують якісну сировину.

Цей профіль споживача допоможе ТОВ «ЕКО-СФЕРА» краще зрозуміти свою цільову аудиторію та ефективніше будувати маркетингові стратегії, розробляти нові продукти та покращувати існуючі.

Управління відносинами з клієнтами ТОВ «ЕКО-СФЕРА» відбувається переважно через відділ продажів, з акцентом на залучення нових замовлень від роздрібних мереж та дистриб'юторів, а також на обробку запитів від кінцевих споживачів (через гарячу лінію або соціальні мережі).

Взаємодія відбувається через декілька каналів - особисті зустрічі з B2B-партнерами, телефонні дзвінки, електронну пошту, соціальні мережі. В такому випадку можливі проблеми з єдиним стандартом відповідей та швидкістю реагування

На підприємстві відсутні чіткі програми лояльності, спрямовані на утримання клієнтів. Акцент, ймовірно, робиться на залучення нових партнерів або споживачів через традиційну рекламу.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має значний потенціал для покращення управління відносинами з клієнтами. Перехід від реактивного до проактивного підходу, впровадження технологій CRM та зосередження на персоналізації та лояльності дозволить компанії не тільки утримувати існуючих клієнтів, а й ефективніше залучати нових, зміцнюючи свої позиції на ринку соків.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ НА ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

3.1 Побудова «воронки продажів» ТОВ «ЕКО-СФЕРА» в процесі їх планування

Інструмент «воронки продажів» є надзвичайно цінним для оптимізації зусиль ТОВ «ЕКО-СФЕРА» щодо підвищення ефективності продажів. Якщо аналіз воронки показує, що мало потенційних клієнтів потрапляє у її верхню частину, це чіткий сигнал для посилення рекламних кампаній та розширення охоплення аудиторії. Натомість, якщо багато клієнтів відмовляються на етапі обговорення пропозиції, це може свідчити про необхідність перегляду скриптів продажів, необхідність додаткового навчання персоналу або коригування умов угоди. У випадку, коли клієнти не повертаються за повторними покупками, це пряма вказівка на те, що потрібно покращити післяпродажне обслуговування або розробити ефективніші програми лояльності.

Воронка продажів також відіграє ключову роль у прогнозуванні та плануванні продажів та роботи з клієнтами. Завдяки знанню коефіцієнтів конверсії між різними етапами воронки, компанія може з високою точністю оцінити, скільки нових лідів потрібно залучити для досягнення бажаних показників продажів. Це, в свою чергу, дозволяє більш ефективно планувати обсяги виробництва, управляти запасами товарів і оптимально розподіляти ресурси між відділами маркетингу та продажів.

Крім того, цей інструмент значно підвищує ефективність роботи всієї команди. Коли кожен співробітник чітко розуміє свою роль у воронці та знає свої ключові показники ефективності (KPI) на конкретному етапі, це сприяє зосередженню зусиль на найперспективніших клієнтах та підвищенню загальної

продуктивності. Воронка забезпечує кращу координацію дій між різними відділами, створюючи злагоджений механізм взаємодії. Вона дозволяє вимірювати та аналізувати ефективність з об'єктивними даними, такими як коефіцієнт конверсії на кожному етапі, середній час, який клієнт проводить на певній стадії, та вартість залучення клієнта. Ці дані є основою для безперервної оптимізації процесів та постійного покращення результатів.

Зрештою, воронка продажів сприяє покращенню клієнтського досвіду. Аналізуючи її, компанія може виявити "больові точки" або моменти, де очікування клієнта не виправдалися. Це дає можливість зробити шлях покупця більш плавним та приємним, що неминуче веде до підвищення його задоволеності та формування довгострокової лояльності до бренду. Отже, воронка продажів у торгівлі — це не просто статична схема, а динамічний і незамінний інструмент для системного управління продажами, глибокого розуміння клієнтів, постійної оптимізації процесів та, як наслідок, максимізації прибутку компанії.

Послідовність етапів запровадження даного інструменту можна відобразити у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 — Етапи запровадження воронки продажів ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

Етап впровадження	Ключові дії та цілі	Основні інструменти / Фокус
1	2	3
1. Підготовчий – визначення та планування	Ціль: Визначити цілі воронки, сформувати команду та обрати ПЗ. Дії: Визначення цілей (збільшення конверсії, скорочення циклу), формування робочої групи, аудит поточних процесів, вибір CRM-системи	CRM-система, внутрішні звіти, аудиторські шаблони.

Кінець таблиці 3.1

1	2	3
2. Розробка структури воронки продажів	Ціль - чітко визначити етапи воронки та метрики для B2B та B2C сегментів. Дії (B2B): усвідомлення/Залучення (лідогенерація) - Інтерес/Кваліфікація - Розгляд/Пропозиція - Намір/Переговори - Рішення/Закриття - Утримання/Розвиток . Дії (B2C): Усвідомлення - Інтерес - Розгляд - Купівля - Лояльність/Адвокація.	Деталізація кожного етапу: опис, мета, ключові дії, метрики (KPI).
3. Впровадження та автоматизація	Ціль - налаштувати систему, навчити персонал та запустити процеси. Дії: Налаштування CRM (стадії, поля, інтеграції), розробка скриптів та шаблонів комунікацій, навчання персоналу з використання CRM та розуміння воронки, впровадження KPI та системи мотивації.	Обрана CRM-система, скрипти продажів, шаблони email, навчальні матеріали, системи мотивації.
4. Моніторинг, аналіз та оптимізація	Ціль - регулярно відстежувати ефективність, виявляти "вузькі місця" та оптимізувати процеси. Дії: Регулярний моніторинг конверсії, аналіз причин відтоку, оптимізація (зміни в стратегії, пропозиціях, навчанні), звітування для керівництва.	CRM-аналітика, звіти, A/B тестування, зворотний зв'язок від клієнтів.

Хоча класична воронка часто має 3-5 етапів (усвідомлення, інтерес, розгляд, дія, лояльність), кожна компанія повинна адаптувати їх під свою специфіку.

Кожен етап воронки має відповідати конкретному стану клієнта та його готовності до наступного кроку.

У сучасних умовах маркетинг і продажі є нероздільними і повинні працювати як єдиний механізм. Маркетинг відповідає за залучення "лідів" (потенційних клієнтів) на верхніх етапах воронки, а відділ продажів – за їх

"прогрів" та закриття угоди на нижніх етапах. Принципом побудови воронки є спільні цілі, обмін інформацією, синхронізація зусиль для забезпечення безперервного руху клієнтів по воронці. Маркетинг генерує якісних лідів, а продажі ефективно їх опрацьовують.

Щоб воронка була ефективним інструментом, необхідно вимірювати її ефективність. Для кожного етапу слід визначити конкретні, вимірювані показники (KPIs).

Дотримуючись цих принципів, компанія може не просто "запровадити" воронку продажів, а створити ефективну, керовану та постійно вдосконалювану систему, яка забезпечуватиме стабільний приріст клієнтів і, як наслідок, збільшення прибутку.

В спрощеному вигляді воронка продажів компанії може виглядати, як показано на рисунку 3.1.

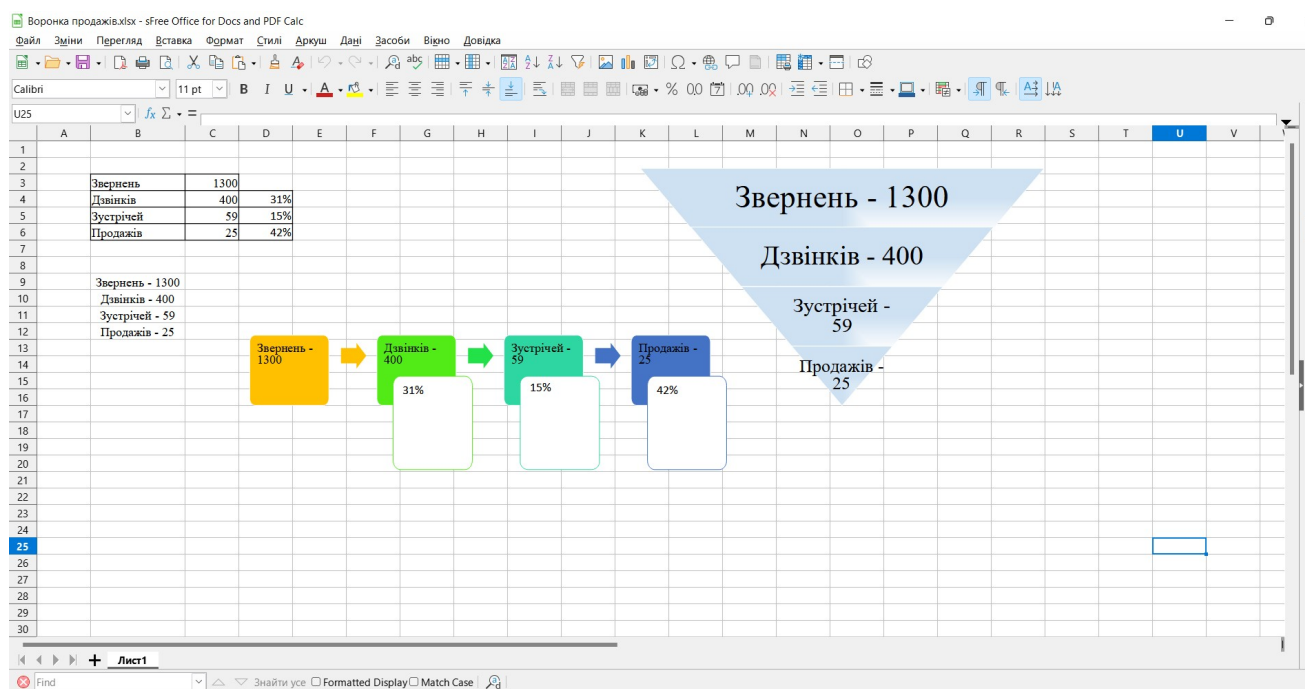


Рисунок 3.1 — Воронка продажів ТОВ «ЕКО-СФЕРА» по одному із елементів номенклатури

Детальна сегментація та розробка індивідуальних воронки для кожної групи товарів/цільової аудиторії є ключем до успішної оптимізації стратегії продажів.

Таблиця 3.2 — Етапи запровадження воронки продажів для сегменту споживачів соків ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

Етап воронки	B2C (Роздрібні споживачі)	B2B (HoReCa, Роздрібні мережі)
1. Усвідомлення (Awareness)	Мета - залучити увагу та поінформувати про продукт.	Мета - привернути увагу потенційних партнерів.
	Реклама: ТВ, радіо, зовнішня реклама (білборди), цифрова реклама (таргетована реклама в соцмережах).	Участь у галузевих виставках HoReCa, продовольчих ярмарках.
	Візуально привабливий контент (Instagram, TikTok), рецепти, відео виробництва.	Прямий маркетинг, Комерційні пропозиції, телефонні дзвінки потенційним клієнтам.
	Публікації в онлайн-медіа про користь, натуральність, походження.	Статті в спеціалізованих галузевих виданнях.
	Дегустації в супермаркетах, на заходах.	Рекомендації від поточних партнерів.
2. Інтерес (Interest)	Мета - сформувати зацікавленість у конкретному продукті.	Мета - переконати в потенційних вигодах співпраці.
	Вебсайт - детальна інформація про склад, технологію (прямий віджим), сертифікати, відгуки.	Демонстрація продукції, прайс-листи, комерційні умови.
	Акції - "спробуй новинку зі знижкою", сезонні пропозиції.	Онлайн-каталоги - наявність у B2B-платформах та каталогах.
	Інфлюенсер-маркетинг - співпраця з блогерами, які пропагують здоровий спосіб життя.	Обговорення - переваг для бізнесу партнера (маржа, попит, якість продукту).

Кінець таблиці 3.2

Етап воронки	B2C (Роздрібні споживачі)	B2B (HoReCa, Роздрібні мережі)
3. Розгляд /Бажання (Consideration/ Desire)	Мета- спонукати до вибору саме вашого соку.	Мета - заохотити до тестової закупівлі або обговорення деталей.
	Оптимальне розміщення на полицях, привабливі вітрини.	Надання зразків для дегустації та оцінки.
	Спеціальні пропозиції - комбо-набори, програми лояльності, знижки за обсяг.	Демонстрація успішних кейсів співпраці з подібними компаніями.
	Підкреслення позитивних відгуків та рекомендацій.	Персоналізовані умови - обговорення індивідуальних умов співпраці, гнучкі знижки.
4. Дія (Action)	Мета - здійснити покупку.	Мета - укласти угоду про постачання.
	Придбання в супермаркетах, магазинах біля дому, кіосках.	Укладання договору поставки.
	Купівля через власний вебсайт або партнерські онлайн-платформи.	Формування першого замовлення.
	Замовлення з доставкою додому/офісу.	Забезпечення швидкої та ефективної першої доставки.
5. Лояльність /Повторні продажі (Loyalty/Retention)	Мета - забезпечити повторні покупки та утримати клієнтів.	Мета - побудувати довгострокові партнерські відносини.
	Програми лояльності - накопичувальні бонуси, знижки для постійних клієнтів.	Персональний менеджер - для вирішення питань та підтримки.
	Е-mail розсилки про новинки, акції, цікаві факти.	Спеціальні умови для об'ємів, швидке реагування на потреби.
	Опитування, обробка відгуків.	Проведення спільних акцій, промоція продукції.
	Ексклюзивні пропозиції.Ранній доступ до нових смаків.	Надійна логістика, своєчасні поставки.

Отже, для сегменту роздрібних споживачів ТОВ "ЕКО-СФЕРА" ефективна воронка продажів вимагає зосередження на створенні поінформованості та емоційного зв'язку через якісний контент і дегустації, а також оптимізації доступності та стимулювання повторних покупок за допомогою зручних каналів збуту та програм лояльності, щоб перетворити випадкових покупців на постійних прихильників бренду.

Таблиця 3.3 - Етапи запровадження воронки продажів для сегменту споживачів води ТОВ "ЕКО-СФЕРА"

Етап воронки	B2C (Роздрібні споживачі, доставка додому)	B2B (Офіси, HoReCa, Спортклуби)
1. Усвідомлення	Мета - привернути увагу до бренду та якості води.	Мета - поінформувати про послуги доставки води.
	Реклама на телебаченні, радіо (акцент на чистоту джерела), зовнішня реклама.	Прямі продажі (холодні дзвінки, візити в офісні центри, бізнес-парки).
	Соціальні мережі - контент про здоров'я, користь води, походження, екологічність.	Реклама в бізнес-виданнях, на сайтах для корпоративних клієнтів.
	Спонсорство спортивних заходів, дитячих свят.	Партнерство з кейтеринговими компаніями, організаторами заходів.
	Дегустації в місцях продажу.	Контекстна реклама за запитами "доставка води в офіс"
2. Інтерес	Мета - сформувати зацікавленість у конкретній марці води.	Мета - показати вигоди корпоративної співпраці.
	Детальна інформація про склад, мінералізацію, користь для здоров'я, сертифікати якості.	Презентації про вигоди для офісу/закладу (зручність, постійна наявність, якість води для співробітників /відвідувачів).
	Блог/статті про важливість споживання води	Спеціальні тарифи для корпоративних клієнтів.

Кінець таблиці 3.3

Етап воронки	B2C (Роздрібні споживачі, доставка додому)	B2B (Офіси, HoReCa, Спортклуби)
3. Розгляд /Бажання	Мета - переконати вибрати вашу воду.	Мета -заохотити до пробного замовлення або зустрічі.
	Акції "Купи блок – отримай пляшку безкоштовно", знижки на перше онлайн-замовлення.	Пробний період Безкоштовна доставка води в офіс/заклад на тестовий період.
	Зручна упаковка - різні об'єми, легкість транспортування.	Гнучкі графіки доставки, можливість оренди /обслуговування кулерів.
	Підкреслення позитивних відгуків клієнтів.	Рекомендації від інших корпоративних клієнтів.
4. Дія	Мета Здійснити покупку.	Мета - укласти угоду про регулярну доставку.
	Точки продажу Придбання в магазинах, супермаркетах.	Укладання договору на регулярне постачання води.
	Онлайн-замовлення	Формування першого корпоративного замовлення.
	Оформлення доставки додому або в пункт видачі.	Встановлення та налаштування кулерів, помп.
5. Лояльність /Повторні продажі	Мета Забезпечити регулярні покупки та утримати клієнта.	Мета Забезпечити стабільну співпрацю та задоволеність.
	Можливість підписки на регулярну доставку з вигодою.	Точне дотримання графіків доставки, швидке реагування на запити.
	Бонуси за кількість замовлень, ексклюзивні пропозиції.	Персональний менеджер - для оперативного вирішення будь-яких питань.
	Нагадування SMS/e-mail нагадування про необхідність поповнення запасів.	Регулярне обслуговування та санітарна обробка кулерів.
	Зворотний зв'язок - моніторинг задоволеності, обробка скарг /пропозицій.	Можливість зміни об'ємів, частоти доставок.

Отже, для води ТОВ «ЕКО-СФЕРА» воронка продажів вимагає диференційованого підходу, чітко розмежовуючи стратегії для В2С-споживачів, що цінують чистоту і зручність, та В2В-клієнтів, які шукають надійний сервіс і вигідні корпоративні умови. Ефективність буде досягнута через адресне залучення, демонстрацію переваг для кожного сегмента та побудову міцних довгострокових відносин.

3.2 Оцінка ефективності інвестицій в роботу з клієнтами ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Для розрахунку візьмемо такі дані: річний обсяг виручки (поточний): 1 126 500 тис. грн, очікуваний приріст обсягу клієнтів: 10%.

Припустимо, що компанія має 20 000 клієнтів, середня річна виручка на одного клієнта (поточна):

$$1\,126\,500 \text{ тис. грн} / 20\,000 \text{ клієнтів} = 56,325 \text{ тис. грн/клієнт.}$$

Припустимо, що компанія інвестувала 50 000 тис. грн у покращення роботи з клієнтами.

Зменшення відтоку клієнтів (Churn Rate) - завдяки інвестиціям очікується зниження відтоку на 2%. Припустимо поточний відтік 15%.

Очікується збільшення доходу від існуючих клієнтів на 5% за рахунок підвищення лояльності та ефективніших пропозицій.

Припустимо, що САС знизився на 1% завдяки покращенню репутації та “сарафанному радіо”. Поточний САС припустимо на рівні 2 тис. грн/клієнта.

Тоді, перейдемо до розрахунку ефекту від інвестицій:

1. Очікуваний приріст клієнтів: $20\,000 \text{ клієнтів} \cdot 10\% = 2\,000 \text{ нових клієнтів.}$

Додаткова виручка від нових клієнтів (за середньою поточною виручкою):

$2\,000 \text{ клієнтів} \cdot 56,325 \text{ тис. грн/клієнт} = 112\,650 \text{ тис. грн.}$

2. Додатковий дохід від існуючих клієнтів (збільшення середнього чеку/частоти):

$1\,126\,500 \text{ тис. грн} \cdot 5\% = 56\,325 \text{ тис. грн.}$

3. Економія на утриманні клієнтів (зменшення відтоку).

Поточна кількість клієнтів, які потенційно могли б піти:
 $20\,000 \cdot 15\% = 3\,000 \text{ клієнтів.}$

Кількість клієнтів, яких вдалося утримати додатково:

$3\,000 \cdot 2\% = 60 \text{ клієнтів.}$ (Ці 2% відносяться до тих, хто міг би піти)

Дохід, збережений від утриманих клієнтів:

$60 \text{ клієнтів} \cdot 56,325 \text{ тис. грн/клієнт} = 3\,379,5 \text{ тис. грн.}$

4. Економія на залученні нових клієнтів (зниження САС):

Зниження САС на 1%: $2 \text{ тис. грн} \times 1\% = 0,02 \text{ тис. грн/клієнта.}$

Новий САС: $2 - 0,02 = 1,98 \text{ тис. грн/клієнта.}$

Кількість нових клієнтів (очікуваний приріст): 2 000.

Початкові витрати на залучення 2000 нових клієнтів:

$2\,000 \cdot 2 \text{ тис. грн} = 4\,000 \text{ тис. грн.}$

Витрати на залучення 2000 нових клієнтів після оптимізації:

$2\,000 \cdot 1,98 \text{ тис. грн} = 3\,960 \text{ тис. грн.}$

Тоді, економія становитиме: $4\,000 - 3\,960 = 40 \text{ тис. грн.}$

5. Загальний фінансовий ефект (вигода):

112 650 тис. грн (від нових клієнтів)

+56 325 тис. грн (від існуючих клієнтів)

+3 379,5 тис. грн (від утриманих клієнтів)

+40 тис. грн (економія САС)

Загальна вигода = 172 394,5 тис. грн

Розрахунок ROI (Return on Investment) буде наступним.

При сумі інвестування в 50 000 тис. грн отримаємо:

- Чиста вигода (прибуток):

172 394,5 тис. грн – 50 000 тис. грн = 122 394,5 тис. грн

$ROI = (\text{Чиста вигода} / \text{Інвестиції}) \cdot 100\%$

$ROI = (122\,394,5 \text{ тис. грн} / 50\,000 \text{ тис. грн}) \cdot 100\% = 244,79\%$

Проведений розрахунок показує, що інвестиції в роботу з клієнтами ТОВ "ЕКО-СФЕРА" є надзвичайно ефективними, демонструючи ROI у 244,79%. Це означає, що на кожен вкладений 1 гривню компанія отримує майже 2.45 гривні чистого прибутку, що значно перевищує початкові вкладення.

Ключові фактори позитивного ефекту:

– очікуване збільшення клієнтської бази на 10% є основним драйвером зростання виручки, що приносить 112 650 тис. грн додаткового доходу;

– збільшення доходу від вже наявних клієнтів на 5% (за рахунок підвищення їхньої лояльності, крос-продажів або збільшення частоти покупок) додає ще 56 325 тис. грн до загальної вигоди. Це підкреслює важливість утримання та розвитку існуючої клієнтської бази.

Ці результати свідчать про те, що інвестиції в CRM не лише окупаються, а й приносять значний додатковий прибуток, зміцнюючи конкурентні позиції ТОВ "ЕКО-СФЕРА" на ринку

ВИСНОВКИ

Актуальність управління відносинами з клієнтами (CRM) у сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, а вимоги споживачів стають дедалі вищими, управління відносинами з клієнтами (CRM) набуває критичної актуальності. Це вже не просто модна концепція, а життєво важлива стратегія для виживання та розвитку компаній у будь-якій галузі.

Основна причина такої актуальності полягає в тому, що ринки перетворилися з орієнтованих на продукт на орієнтовані на клієнта. В епоху цифрових технологій і повсюдної доступності інформації, споживачі мають безпрецедентний вибір і легко можуть перейти до конкурента, якщо їхні очікування не виправдовуються. Компанії усвідомили, що залучення нового клієнта коштує значно дорожче, ніж утримання існуючого, а лояльні клієнти не лише генерують стабільний дохід, а й стають адвокатами бренду, залучаючи нових покупців через "сарафанне радіо".

Крім того, розвиток технологій, зокрема аналітики даних та штучного інтелекту, дозволяє збирати та аналізувати величезні обсяги інформації про клієнтів. Це відкриває нові можливості для персоналізації пропозицій, прогнозування поведінки споживачів та proactive-взаємодії, що було неможливо ще кілька десятиліть тому. CRM-системи стали незамінними інструментами, які дозволяють автоматизувати процеси, централізувати дані та забезпечити єдину картину взаємодії з кожним клієнтом на всіх етапах його життєвого циклу.

В якості об'єкта дослідження нами було обрано компанію ТОВ «ЕКО-СФЕРА». Нами було проведено аналіз техніко-економічних показників, SWOT-аналіз, досліджено управління відносинами з клієнтами.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має значні переваги, що створюють міцний фундамент для зростання. Зокрема, досвідчена та кваліфікована команда є безцінним активом, оскільки саме професіоналізм співробітників рухає розвиток компанії.

Наявність унікальних технологій або обладнання забезпечує відчутну конкурентну перевагу, даючи змогу пропонувати продукцію вищої якості або інноваційні рішення. Крім того, позитивна репутація та впізнаваність бренду є ключовими факторами для формування довіри клієнтів і забезпечення стабільного потоку замовлень.

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг ТОВ "ЕКО-СФЕРА" демонструє стабільне зростання. У 2022 році цей показник становив 778 188 тис. грн, збільшившись до 993 827 тис. грн у 2023 році (на 27,71%), і продовжив зростати у 2024 році, сягнувши 1 126 500 тис. грн (приріст на 13,35%). Аналогічна позитивна динаміка спостерігається і з собівартістю реалізованої продукції: у 2023 році вона зросла до 719 274 тис. грн (на 19,82% порівняно з 600 297 тис. грн у 2022 році), а у 2024 році збільшилась до 785 648 тис. грн (приріст на 9,23%).

На ТОВ «ЕКО-СФЕРА» управління взаємовідносинами з клієнтами зосереджено переважно у відділі продажів, який фокусується на залученні нових замовлень від роздрібних мереж та дистриб'юторів, а також на обробці запитів від кінцевих споживачів через гарячу лінію чи соціальні мережі.

Взаємодія відбувається через кілька каналів, включаючи особисті зустрічі з B2B-партнерами, телефонні дзвінки, електронну пошту та соціальні мережі, що може призводити до відсутності єдиних стандартів відповідей та проблем зі швидкістю реагування.

Наразі відсутні чіткі програми лояльності, спрямовані на утримання клієнтів, а основний акцент, ймовірно, робиться на залучення нових партнерів або споживачів за допомогою традиційної реклами. ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має значний потенціал для покращення управління відносинами з клієнтами. Перехід від реактивного до проактивного підходу, впровадження CRM-технологій та зосередження на персоналізації та лояльності дозволить компанії не лише утримувати існуючих клієнтів, а й ефективніше залучати нових, зміцнюючи свої позиції на ринку соків.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи нами запропоновані заходи з запровадження воронки продажів як інструменту управління відносинами з клієнтами, її розробка для різних груп асортименту, проведено оцінку ефективності інвестицій в роботу з клієнтами та доведено наочно ефективність таких інвестицій.

На наш погляд, запропоновані нами рекомендації дозволять якісно поліпшити ефективність управління відносинами з клієнтами, проконтролювати ефективність вкладень в даний напрямок.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. / О. В. Посилкіна, О. В. Козирева, Я. М. Деренська. – Х.: Вид-во НФаУ, 2019. – 398 с.

2. Балабаниць А. В. Роль інформаційних технологій в управлінні клієнтоорієнтованістю туристичних підприємств / А. В. Балабаниць, Ф. Л. Перепада // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2021. – Вип. 36. – С. 18–24.

3. Василенко В. В. Аналіз інформаційних систем управління відносинами з клієнтами систем для підприємств оптової та роздрібною торгівлі / В. В. Василенко, В. О. Єрмоленко, Є. А. Чичкар'юв, О. А. Самодрига // Наукові записки Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій. – 2023. – № 2(4). – С. 96–100. DOI: 10.31673/2518-7678.2023.021212.

4. Ганущак-Єфіменко Л. М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. – 2017. – № 4 (113). – С. 51–56.

5. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – Київ: Знання, 2008. – 389 с.

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

7. Кашина М. 10 CRM для бізнесу: переваги та недоліки // Promodo. – URL: <https://www.promodo.ua/blog/10-crm-dlya-biznesu-perevagi-ta-nedoliki> (дата звернення: 18.06.2025).

8. Катков Ю. І. Проблеми впровадження CRM-систем / Ю. І. Катков, О. С. Звенігородський, С. В. Прокопов, А. В. Пупченко // Проблеми розвитку та

вдосконалення єдиної національної системи зв'язку. – 2019. – № 3. – URL: <https://con.dut.edu.ua/index.php/communication/article/view/2394>.

9.Краузе О. Воронка продажів – аналітичний інструмент маркетингу / О. Краузе, І. Піняк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2021. – Вип. 2 (25). – С. 586–593. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21koiaim.pdf>.

10.Летуновська Н. Є. Маркетинг у цифровому середовищі : підручник / Н. Є. Летуновська, Л. М. Хоменко, О. В. Люльов та ін.; за заг. ред. Н. Є. Летуновської, Л. М. Хоменко. — Суми: СумДУ, 2021. — 259 с.

11.Липчук В. В. Маркетинговий аналіз: навчальний посібник / В. В. Липчук, І. Г. Яцків, Б. В. Гошко. – Київ: Академвидав, 2008. – 216 с. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/37491-prodaj-yak-obkt-marketingovogo-analzu.html>.

12.Ліщинська Л. Б. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM систем / Л. Б. Ліщинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 5(1). – С. 206–209.

13.Макерська В. О. CRM як складова управління комунікаціями підприємства: бібліометричний аналіз. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14925385>.

14.Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. – Київ: Хімджест, 2008. – 720 с.

15.Оксамитна Л. П. Підходи до оцінки ефективності CRM-систем / Л. П. Оксамитна, Р. І. Пряха // Управління розвитком складних систем. – 2023. – № 54. – С. 30–39.

16.Олещук В. Т. Напрями використання інформаційних потоків в управлінні відносинами з клієнтами в туризмі / В. Т. Олещук // Інвестиції: практика та досвід. – 2022. – № 17. – С. 73–78.

17.Петровська А. В. Моделювання інформаційних потоків CRM-систем / А. В. Петровська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5, Т. 2. – С. 69–76.

18.Погорелова Т. Оцінка ефективності менеджменту підприємства / Т. Погорелова // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). – 2021. – № 1. – С. 79–83. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.79>.

19.Проценко А. Оцінка ефективності впровадження CRM-систем у діяльність підприємств малого бізнесу // Via Economica. – 2024. – Вип. 4. – С. 165–170.

20.Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Г. В. Савицька, О. М. Бандурка, М. Я. Коробов. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: Либідь, 2013. – 384 с.

21.Савицька Н. Аналітичні інструменти оцінки клієнтського досвіду в контексті управління маркетингом сервісних компаній / Н. Савицька, Т. Шталь, Л. Піддубна, Н. Пенкіна, О. Прядко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». – 2024. – Т. 11, № 3. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2024.112>.

22.Савран Н. В. CRM-система: етапи розвитку та класифікація видів / Н. В. Савран // Економічний простір. – 2021. – № 168. – С. 72–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-12>.

23.Скрипчук П. М. Інноваційні засади використання CRM-систем: методологія на різних рівнях брендovаних нішевих виробництв / П. М. Скрипчук, М. П. Скрипчук // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2023. – № 1. – С. 190–203.

24.Хлистун, Д. М. Удосконалення системи управління комунікації організації зі споживачами шляхом автоматизації процесу надання послуг у середовищі CRM / Д. М. Хлистун // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. – 2023. – № 68. – С. 19–28.

25.Цирян Я. Місце концепції управління зв'язками з клієнтами в ринковій орієнтації підприємства. – URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1263/5/Cyran_JA_.pdf.

26. Clarity project. ТОВ «ЕКО-СФЕРА»: річна звітність. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/32320552/yearly-finances>.
27. Payne W. Handbook of CRM. Achieving Excellence in Customer Management / W. Payne. – Oxford: Butterworth Heinemann, 2006. – 22 s.
28. Bokunewicz J. Influencer identification in Twitter networks of destination marketing organizations / J. Bokunewicz, J. Shulman // Journal of Hospitality and Tourism Technology. – 2017. – Vol. 8(2). – P. 205–219.
29. Янчук Т. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності / Т. Янчук, О. Боєнко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 48. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>.
30. Ярошенко В. А. Роль CRM-системи в маркетинговій діяльності підприємства / В. А. Ярошенко, Н. В. Геселева, В. В. Подольна // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2015. – № 3 (87) : Серія "Економічні науки". – С. 81.
31. Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку / Н. П. Юрчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2019. – Вип. 23, ч. 2. – С. 141–146.

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ.
факультет, «курс», «група»)

Кураль Діана Олександрівна
ФУАТ, група МНз 20-1

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

19.06.2025р.

дата

[Підпис]

підпис