

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

ДИПЛОМНА РОБОТА

Розробка та реалізація CRM-стратегії підприємства
 (на прикладі ТОВ «ЕКО-СФЕРА», м. Калинівка, Вінницька обл.)

Шифр _____ ДРМН ПЗ

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент
Назва

Виконав студент 4 курсу, група МН 19-1 _____ Марина ОРУСЬКА
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доц. _____ Олена САВЧЕНКО
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____ _____ Ірина ГРАБОВСЬКА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту _____ Ніла ТЮРІНА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
 та адміністрування

_____ 202__р.

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Менеджмент

-

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Оруська Марина Вікторівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Розробка та реалізація CRM-стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «ЕКО-СФЕРА», м.Калинівка, Вінницька обл.)

керівник роботи Савченко О.В., к.е.н., доцент кафедри МА

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

Затверджено наказом ректора університету від 01.03 2023р. № 5 дод. _____

2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, посібники, статистична інформація, форми бухгалтерської звітності, інформація мережі Інтернет тощо _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи розробки та реалізації CRM-стратегії підприємства 2 техніко-економічний аналіз ТОВ “Еко-Сфера” та дослідження управління відносинами з клієнтами 3 удосконалення процесу вибору та реалізації стратегії сrm компанії ТОВ “Еко-Сфера”

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Погляди на CRM. 2. Стратегічне управління відносинами з клієнтами та маркетинг відносин. 3. Техніко-економічні показники ТОВ “Еко-Сфера”. 4. Ефективність управління ТОВ «Еко-Сфера». 5. Показники рентабельності ТОВ “Еко-Сфера”. 6. Показники оборотності ТОВ “Еко-Сфера”. 7. Цілі ТОВ “Еко-Сфера” та показники його роботи, що їм відповідають. 8. Матриця співвідношень “потенціал зростання / частка клієнтів”. 9. Матриця співвідношення “потенціал зростання / прибутковість клієнтів”. 10. Показники роботи клієнтів ТОВ “Еко-Сфера”. 11. Матриця співвідношення “Частка клієнтів/ефективність продажів” ТОВ “Еко-Сфера”. 12. Вибір методу портфельного аналізу клієнтів ТОВ “Еко-Сфера”. 13. Послідовність визначення стратегії по роботі з клієнтами ТОВ “Еко-Сфера” 14. Способи оптимізації процесу вибору та реалізації стратегії CRM ТОВ “Еко-Сфера”

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

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

7. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Оруська М.В. Розробка та реалізація CRM-стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «ЕКО-СФЕРА», м. Калинівка, Вінницька обл.)

Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри МА Савченко О.В. Дипломна робота бакалавра: 52 с., 15 рисунки, 9 таблиць, 44 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: CRM-СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ, ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ

В дипломній роботі викладено теоретико-методичні підходи до управління відносинами з клієнтами, визначено завдання та функціонал CRM-систем, охарактеризоване поняття CRM - стратегії та її зв'язку із стратегією діяльності підприємства.

В аналітичному розділі нами досліджено особливості функціонування ТОВ “Еко-Сфера”, визначено тенденції техніко-економічних показників та показників фінансового стану. Особлива увага була приділена управлінню відносинами з клієнтами.

В рекомендаційній частині нами запропоновано ряд оптимізаційних процедур щодо розробки та реалізації CRM-стратегії ТОВ “Еко-Сфера”:

- вибір стратегії CRM на ТОВ “Еко-Сфера” на основі цілей компанії та показників по роботі з клієнтами (на основі здійснення портфельного аналізу клієнтів);

- динамічність стратегії CRM для ТОВ “Еко-Сфера” (врахування життєвого циклу підприємства, постійний аналіз ефективності роботи з даними, перегляд моделей поведінки та інформації про клієнтів, тощо).

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ CRM-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Поняття CRM, відмінні риси, завдання	8
1.2 Стратегія CRM та її впровадження	16
1.3 Максимізація успіху CRM через оцінку результативності	21
2 ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОВ “ЕКО-СФЕРА” ТА ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ	25
2.1 Аналіз техніко-економічних показників та ефективності управління ТОВ “Еко-Сфера”	25
2.3 Аналіз управління відносинами з клієнтами та CRM-стратегії ТОВ “Еко-Сфера”	34
3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ CRM КОМПАНІЇ ТОВ “ЕКО-СФЕРА”	39
3.1 Вибір стратегії CRM на ТОВ “Еко-Сфера” на основі цілей компанії та показників по роботі з клієнтами	39
3.2 Динамічність стратегії CRM для ТОВ “Еко-Сфера”	45
ВИСНОВКИ	50
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	52

ВСТУП

Колись компанія могла стати ринковим лідером лише завдяки зусиллям на поліпшення виробництва і якості продукту. Через надмірне перевантаження ринку, високу конкуренцію і максимальне задоволення споживачів будуть створюватися нові та нові проблеми. Ця ситуація породжує нові шляхи до удосконалення. Торгівля не лише досліджує потреби ринку, але й намагається визначити потреби кожного клієнта, його особисті переваги, потреби у товарах та послугах.

Згідно з аналітичними дослідженнями, більшість проблем, з якими стикаються власники бізнесу, вирішуючи запровадити CRM, пов'язані з неправильним вибором менеджерами бізнесу та відділами продажів, стратегії роботи з клієнтами. Тож у більшості випадків, коли програма не збільшує прибуток компанії, лідер використовує неправильну стратегію CRM.

Саме поняття CRM з'явилося в практиці українських підприємств не так давно, а прийшло до нас із країн зарубіжжя. Однак, останнім часом популярність таких систем та клієнто орієнтованого управління в цілому стабільно зростає.

CRM знаходиться на стику менеджменту та маркетингу, а число науковців, що досліджувати клієнто орієнтоване управління можна поповнити прізвищами практиків, які почали працювати в сфері ІТ технологій, стали успішними розробниками CRM-систем. Питаннями визначення сутності управління відносинами з клієнтами займалися також такі науковці, як Л. Беррі, Н. Геселева, П. Грінберга, П. Друкера, Х. Ібрагіма, С. Кіма, Х. Могди, та ін.

Актуальність тематики дозволила визначити мету дослідження дипломної роботи бакалавра — розгляд теоретичних та практичних основ з розробки реалізації CRM стратегії як стартового елементу управління відносинами з клієнтами.

В роботі поставлені наступні завдання:

- охарактеризувати сутність CRM та поняття CRM системи, завдання, які вона вирішує, переваги застосування для бізнесу;
- визначити поняття та роль CRM-стратегії в діяльності підприємства, розглянути приклади таких стратегій;
- охарактеризувати поняття ключових факторів успіху та їх значення при розробці CRM стратегії підприємства;
- проаналізувати діяльність ТОВ “Еко-Сфера” з позиції перспектив розвитку;
- оцінити роботу з клієнтами ТОВ “Еко-Сфера”, визначити фактори успіху;
- розробити перелік рекомендацій по удосконаленню процесу розробки та реалізації CRM стратегії по роботі з клієнтами ТОВ “Еко-Сфера”.

При написанні теоретичної частини використовувались інформаційні джерела з електронних ресурсів, статті, монографії, посібники, аналітичні дослідження. При написанні аналітичного розділу, нами використовувались дані фінансової звітності товариства за 2020-2022 роки, інформація з офіційного сайту підприємства, дані системи закупівель Prozorro.

Інформація налізувалась методами узагальнення, систематизації, виділення закономірностей.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ CRM-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття CRM, відмінні риси, завдання

Серед багатьох компаній дедалі більше уваги направлено на потреби покупців. Постійні клієнти відзначаються більшою купівельною потужністю, що відображає розмір і цінність обгортки. Мак - Кінсі довів, що постійний покупець дає вдвічі більше валового прибутку, ніж нові клієнти [42]. Постійні клієнти беруть участь у створенні позитивного сприйняття компанії на ринку і дуже важливо, щоб компанії мали змогу поліпшити зв'язок з постійними клієнтами.

Це вимагає, щоб споживачі не лише купували продукцію, зацікавившись асортиментом, але також на довго стали споріднені з фірмою, ставши її вірним покупцем. Основою цих ідей є концепція CRM.

Аспекти CRM, можна сказати, лежать на стику менеджменту та маркетингу. Серед науковців, які досліджували клієнтоорієнтований маркетинг, можемо назвати Р. Свіфта, Д. Андерсона, К. Керра, Д. Дейвіса, Н. Рафела, Бі. Брендлера, Д. Уільямса, Е. Бонд та багатьох інших. Інформаційну сторону CRM вивчали Е. Діхтель, Х. Хершген та ін. В більшості, проблеми взаємодії підприємства з клієнтами за допомогою ІС розроблені західними економістами. Так, практичні аспекти застосування інформаційних CRM-технологій знайшли відображення в працях Л. Беррі, Н. Геселева, П. Грінберга, П. Друкера, Х. Ібрагіма, С. Кіма, Х. Могди, та ін.

Розглянемо погляди на CRM і погляди інших науковців, які вбачали цінність в такому виді управління (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 — Погляди на CRM

Автор тлумачення	Погляди на тлумачення CRM, окреслення його значення
1	2
Пол Грінберг [43]	Маркетинг стає більш ефективним, коли фірми розгортають CRM завдяки високодетальній інформації про клієнтів, зібраній під час взаємодії. Ця інформація дає змогу прогнозувати прийняття рішень клієнтами, що перетворюється на більш ефективні та персоналізовані маркетингові кампанії для успішних компаній, з більшим впливом на їхні продажі та прибутковість
Фрулінг А. Л.[39]	Обслуговування та підтримка клієнтів є ще однією ринковою функцією, яка підлягає покращенню за допомогою CRM, заохочуючи глибоке розуміння потреб споживачів і, отже, створюючи кращі способи їх задоволення
Кризанова А., Гаджанова Л., Наданьова М.[40]	CRM включає не лише програмне забезпечення чи технології, а й стратегічні знання, що робить його глобальним рішенням для більш точного аналізу даних і більш ефективних бізнес-рішень
Чен І. та Попович К. [38]	CRM - це інтеграція процесів, людського капіталу та технологій для найкращого розуміння клієнтів компанії.
Бредшоу і Браш [36]	CRM прагне розширити знання, пов'язані з клієнтами, а також заохочує її ефективне використання для контролю за досвідом покупців, зростанням доходів і прибутковості. CRM також розглядається як привілейований підхід до управління, спрямований на виявлення, залучення, подальший розвиток і збереження успішних відносин з клієнтами, в кінцевому підсумку спрямований на підвищення лояльності прибуткових клієнтів

На теоретичному рівні доводиться, що концепція управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) не можна ототожнювати з маркетингом

відносин, хоча об'єктом його аналізу є відносини компанії з клієнтом з урахуванням організаційного забезпечення.

Відзначимо, що концепція управління взаємовідносинами з клієнтами була розроблена у британсько-австрійському поясненні маркетинг відносин, який наголошує на важливості обслуговування клієнтів та побудові довгострокових і вигідних відносин, приділяючи особливу увагу питанню контролю якості продукції, яка буде прийнята замовником [33].

При розгляді залежностей маркетингу відносин та управлінням зв'язками з клієнтами, розглянемо ієрархію даних понять за А. Пейном (рисунок 1.1).

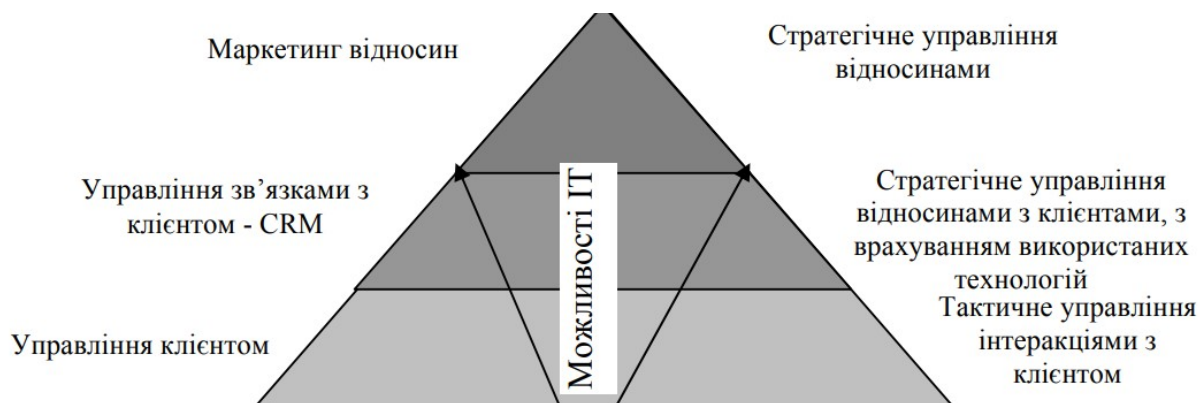


Рисунок 1.1- Стратегічне управління відносинами з клієнтами та маркетинг відносин [44]

А. Пейн вважає, що маркетинг відносин слід розуміти як стратегічну концепцію, яка розуміється як управління відносинами з усіма компаніями, що представляють значний інтерес, тоді як управління відносинами з клієнтами є набагато вузькою концепцією, яка стосується лише управління відносинами з клієнтами. Також виділяється третій нижній рівень ієрархії - управління клієнтами, який включає тільки тактичні дії, пов'язані з управлінням взаємодіями з кожним клієнтом [33].

В поданій ієрархії понять, пов'язаних з управлінням відносинами з клієнтами, важливе значення має технологія, оскільки дана концепція пов'язана не

лише з розвитком концепції маркетингу, однак і з паралельним еволюціонуванням інформаційних технологій. Нарощення потужності комп'ютерів, їх цінова доступність, доступність інструментів, що призначені для перетворення і аналізу даних, їх візуального представлення, призвело до того, що на початку 90-тих років виникли як технічні, так і економічні можливості керування зв'язками з клієнтами. Саме тому, ми сьогодні розуміємо управління зв'язками з клієнтами являє собою маркетингову концепцію таких зв'язків, що підтримується та виконується інформаційними технологіями. Ця концепція набула значної популярності, яку можна порівняти лише з BPR (Business Process Reengineering).

Разом з розвитком передових технологій CRM почала працювати у віртуальному просторі, підключившись до глобальної мережі Інтернет і придбавши низку інструментів, включає систему е-CRM. Стандартна офлайн-система CRM — це набір програм, функцій та інструментів, об'єднаних єдиною бізнес-логікою та інтегрованих у бізнес-інформаційне середовище підприємства (рисунок 1.2).

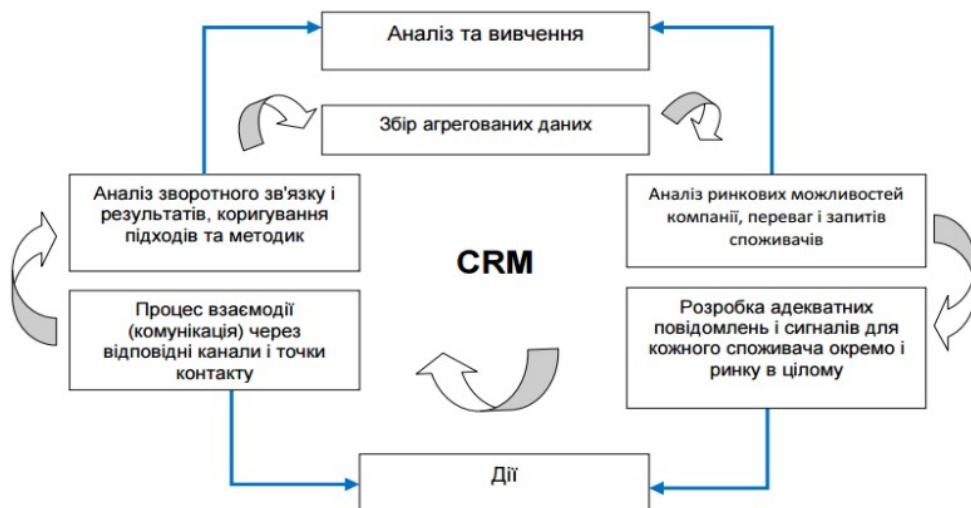


Рисунок 1.2 - Інформаційний обмін при забезпеченні CRM [35, с. 90]

Система Е-CRM додає типові функції цього типу системи, а саме, можливість особистої взаємодії з клієнтами у віртуальному просторі. Тобто, Е-

CRM приносить переваги та динамізм електронної комерції в процесі спілкування з реальними та потенційними клієнтами.

Програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) пропонує інструменти та можливості для ефективного керування бізнес-конвеєром і клієнтами. CRM збирає особисті дані, щоб сформувати цілісне уявлення про клієнтів і потенційних клієнтів, а потім робить ці дані очевидними для відділів компанії, таких як продажі, маркетинг і обслуговування клієнтів. Потім представники компанії можуть використовувати цей 360-градусний огляд клієнтів або потенційних клієнтів, щоб запропонувати персоналізований досвід, який завершить продажі та зміцнить лояльність[42]

Розглянемо типову процедуру CRM. Для початку CRM збирає дані клієнтів або потенційних клієнтів із форм веб-сайтів, електронних листів, текстових повідомлень і зустрічей із представниками відділу продажів і обслуговування клієнтів, серед інших джерел. Потім вона пропонує бачення цих даних вашим представникам. Наприклад, якщо форма вашого веб-сайту вказує, що потенційний клієнт зацікавлений у певному продукті, маркетинг може використати ці дані для створення цільових кампаній, а торгові представники можуть зв'язатися, щоб сприяти продажу цього продукту.

Таблиця 1.2 - Основні завдання, які вирішує CRM-система [43, с.106]

Задача	Спосіб вирішення
1	2
Економія часу	CRM автоматизує щоденні завдання, які зазвичай забирають багато часу, даючи менеджерам і співробітникам відділу продажів більше часу зосередитися на їх основних завданнях, а саме: продати товар або послугу.
Професійний підхід до клієнта	CRM-системи зберігають всю інформацію про проекти, клієнтів і історію взаємодії в одному місці, тому вся інформація завжди під рукою у кожного зі співробітників.

Кінець таблиці 1.2

1	2
Автоматизація бізнес-процесів	Багато CRM-системи дозволяють автоматизувати рутинні задачі. Автоматизація процесу знижує залежність розв'язуваних завдань від суб'єктивних дій кожного зі співробітників.
Автоматизація документообігу	Система передбачає всі необхідні інструменти для управління як зовнішнім, так і внутрішнім документообігом компанії.
Масштабування бізнесу	Специфіка взаємодії b2b компаній і їх клієнтів в тому, що схема складніша ніж «юридична особа – юридична особа». Часто у одного клієнта кілька юридичних осіб, у однієї юридичної особи кілька контактних осіб, на кожний з контактів може припадати по декілька задач.
Захист, збереження даних	За рахунок застосування CRM-системи можна організувати централізоване управління доступом до даних про клієнтів і забезпечити їх збереження.
Контроль	CRM регламентує терміни і контролює хід виконання поставлених завдань. Всі порушення і прострочення фіксуються і зберігаються в програмі
Усунення клієнтських втрат	За рахунок застосування CRM-системи у персоналу з'являється доступ до всіх деталей взаємодії з клієнтом.

У роботі з клієнтами компанія повинна зосередитися на їхніх потребах. Процес взаємовідносин між клієнтом і компанією не повинен закінчуватися продажем, а клієнт повинен отримати в подальшому гарантію та належне обслуговування (після продажного обслуговування, за потреби). Вся діяльність компанії повинна бути спрямована на утримання клієнтів, що призведе до високої ймовірності того, що клієнти повернуться до компанії з метою подальшого задоволення своїх потреб [35].

Щоб система CRM працювала правильно та ефективно, вона повинна базуватися на ряді факторів принцип (рисунок 1.3).

1. Ідентифікація. Визначення клієнтів вашої компанії дозволить вам зрозуміти модель купівлі кожного клієнта.

2. Інтерактивність. Надання підтримки споживачів в автоматизованому режимі, заздалегідь підготовлені блоки товарів, даних і послуг, які можуть представляти цінність для конкретного клієнта.

3. Диференціація. До кожного споживача необхідно знайти індивідуальний підхід, враховуючи систему цінностей та потреби кожного споживача.

4. Відстеження. Щоб краще зрозуміти своїх клієнтів, необхідно фіксувати всі операції щодо кожного клієнта.

5. Персоналізація. Створюйте модулі продукту, інформаційні блоки та сервісні компоненти, з яких ви можете створювати товари та послуги, з урахуванням індивідуальних потреб споживачів [38].



Рисунок 1.3 - Базові принципи CRM – систем [35]

Український ринок CRM-систем складає не більше 0,13% світового ринку (30 млн грн), однак має позитивну тенденцію до зростання.

Перш за все, основний результат використання CRM-системи – це помітне збільшення продажів. Одночасно вдається зменшити витрати на діяльність із залучення клієнтів. Інші переваги та можливості функціоналу CRM наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Функціонал та переваги, що отримують підприємства при запровадженні CRM [34, с.8]

Функціонал	Переваги
Реєстрацію постійних покупців та бонусні програми	За рахунок наявності в CRM інструментів роботи з клієнтською базою ефективно та маловитратно вирішується проблема залучення нових, а також підтримки взаємодії магазину із постійними покупцями
Управління закупівлями, продажами, розрахунками та своєчасний облік залишків запчастин на складі	Оцінка CRM-системою успішності роботи каналів просування дозволяє організації правильно розподіляти бюджет, закладений у рекламні компанії
Бухгалтерський облік	Аналітика та статистика роботи всіх відділів та кожного співробітника дає можливість керівнику отримувати повний звіт, а також приймати на його основі стратегічно важливі рішення
Управління закупівлями, продажами, розрахунками та своєчасний облік залишків запчастин на складі	Організація у CRM-системі автоматичної роботи з документообігом магазину знижує ризик помилок, пов'язаних із людським фактором
Створення історії наданих послуг, проданих запчастин і видів ремонту по кожному клієнту	Функції нагадування про важливі зустрічі та завдання, а також планування дозволяють ефективно організувати роботу кожного менеджера та всієї компанії в цілому

Простіше розглядати CRM як важливе рішення для досягнення спільних благих відносин між клієнтами та постачальниками. Вплив застосування модуля CRM-сервісів для цілей соціальної стійкості можна виміряти кількісним визначенням кореляції між покращенням обслуговування клієнтів, підвищенням довіри клієнта до постачальника та ефективністю управління процесом надання послуг.

Ефективне використання модуля CRM-сервісів впливає на рівень “зовнішньої” стійкості компанії.

1.2 Стратегія CRM та її впровадження

Відносини з клієнтами не закінчуються після здійснення покупки. Щоб заохочувати додаткові продажі, перехресні продажі, повторний бізнес і соціальні докази, ваш бізнес повинен активно розвивати відносини з клієнтами за допомогою спеціальної стратегії CRM.

Найбільші переваги стратегії CRM для бізнесу включають:

- a) зробити організацію більш сприятливою для співпраці в цілому;
- b) краще відстеження потенційних клієнтів;
- c) створення більш цілеспрямованих і персоналізованих маркетингових кампаній;
- d) здатність легко визначати перспективні можливості для розвитку бізнесу або збільшення прибутку;
- e) надання кращих послуг як потенційним, так і поточним клієнтам;
- f) отримання статистичних висновків і даних, щоб робити точніші прогнози майбутньої ефективності.

Стратегія CRM — це план щодо покращення стосунків між клієнтами та відділами продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів. Стратегії CRM часто йдуть рука об руку з програмними системами CRM. Однак вам не обов'язково мати систему CRM, щоб створити стратегію.

Ключові функції отримання доходів у бізнесі підтримуються стратегією CRM, коли організація прагне забезпечити свої відділи продажів, маркетингу та фінансів цінними даними для підтримки своїх бізнес-цілей і завдань.

Хоча формальне виникнення “стратегії CRM” датується не так давно, технічно вона використовувалася і використовувалася з давніх часів. Наприклад, якщо ви заходите в певну кав'ярню і завжди отримуєте в них латте, час від часу вам можуть запропонувати напій на основі цієї кави, яку ви не пробували. Якщо ви любите латте, швидше за все, Вам теж сподобається цей напій.

Є багато причин, чому організації інвестують у нову стратегію CRM: коли потрібно запобігти значному відтоку клієнтів, звіти про стосунки ненадійні; бізнес-процеси неефективні і нам потрібно їх спростити.

Перш ніж почати розробку CRM, слід виконати декілька завдань у компанії. З огляду на те, що клієнт має на увазі, перше, що йому потрібно зробити, — це контролювати і зосередитись на його задоволеннях. Так само важливо визначити цінність компанії, чітко ставити перед собою цілі, будувати довготривалу економічну культуру, а також створити відповідну вартість.

Кожен проект має бути призначено і виконано за допомогою стратегії CRM. Отже, вам слід зробити такі кроки:

Фаза I: для того, щоб завершити стратегію CRM, вам слід спочатку проаналізувати і визначити, чи буде вона корисною для компанії.

Першим кроком до створення стратегії CRM є уважне вивчення поточних робочих процесів компанії та будь-яких вже існуючих стратегій. Метою аудиту є виявлення поточних слабких і сильних сторін вашої компанії, а також найбільших можливостей і загроз. Це те, що відомо як SWOT-аналіз [41].

Фаза II: після того, як ми зрозуміли, що це те, що нам потрібно, це час робити рішення, ставити цілі в відповідність з стратегіями бренду.

На найвищому рівні компанії з'ясуйте, чого саме ви прагнете досягти, коли йдеться про управління відносинами з клієнтами. Хочете підвищити свої бали NPS? Зменшити відтік? Скоротити цикл продажів? Переконайтеся, що у вас є чітка мета, чому ви реалізуєте стратегію.

Задайте наступні запитання:

- a) чого ви хочете досягти своєю стратегією CRM?
- b) Як стратегія CRM покращить ваші функції продажів?
- c) Як стратегія CRM покращить ваші маркетингові функції?
- d) Як стратегія CRM покращить ваш досвід роботи з клієнтами?
- e) Які дані використовуватимуться для визначення успішності вашої стратегії CRM?

Отримавши відповіді на ці запитання, ви зможете переконатися, що всі у вашій команді працюють над єдиною метою

Після того, як ви визначите свої цілі, знайдіть час, щоб визначити, чи зможете ви реально досягти цих цілей за наявними у вас ресурсами. Чи достатньо у вас членів команди, щоб втілити вашу стратегію та цілі в реальність? Вам потрібні потужніші інструменти, наприклад система CRM, щоб допомогти вам? Налаштуйтеся на успіх, переконавшись, що у вас є те, що вам потрібно.

Це може здатися дещо елементарним, але важливо мати розуміння того, хто ваші клієнти та потенційні клієнти, щоб ви могли створити себе як покупця. Чітке уявлення про те, з ким вам потрібно поговорити, лише допоможе вам знайти правильну тактику та повідомлення, щоб досягти їх [41].

Якщо ви не маєте на увазі чіткого покупця або замовника, проконсультуйтеся зі своїми відділами продажів і обслуговування клієнтів. Ви також можете надіслати опитування клієнтів або опитати клієнтів безпосередньо, щоб знайти відповіді, які ви шукаєте.

Фаза III: якщо наш план повністю сформований, то настав час розпочати його.

Фаза IV: нарешті, слід пам'ятати, що цей процес виконується не сам по собі, а як працює KPI і як його було написано на початку.

Ви можете контролювати ефективність своєї стратегії такими способами:

- Створіть кілька воронки продажів, щоб перевірити найпродуктивніші кроки до закриття угод.
- Відстежуйте найефективніші джерела отримання пропозицій і продажів.
- Розробити цікаві програми лояльності для клієнтів, щоб збільшити повторні продажі.
- Впровадити CRM та інтеграцію сервера електронної пошти, щоб увімкнути надсилання електронної пошти.

- Якщо клієнт укладає договір або купує, але не оплачує товар, слід запровадити програму надсилання нагадувань у вигляді коротких повідомлень на телефон.

- Розробка сценаріїв викликів клієнтів, щоб допомогти менеджерам найбільш ефективно боротися з запереченнями.

Стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами не є універсальною, особливо коли йдеться про технологію CRM. Залежно від того, наскільки великим або малим є ваш бізнес, ви хочете адаптувати свою стратегію CRM відповідно до вашої компанії та найкраще відповідати вашим потребам.

Необхідно підкреслити, що в результаті розробки такої стратегії, ми отримуємо певний рівень диференціації. Однак, за допомогою CRM можна отримати абсолютно унікальне поняття диференціації, як показано на рисунку 1.4.

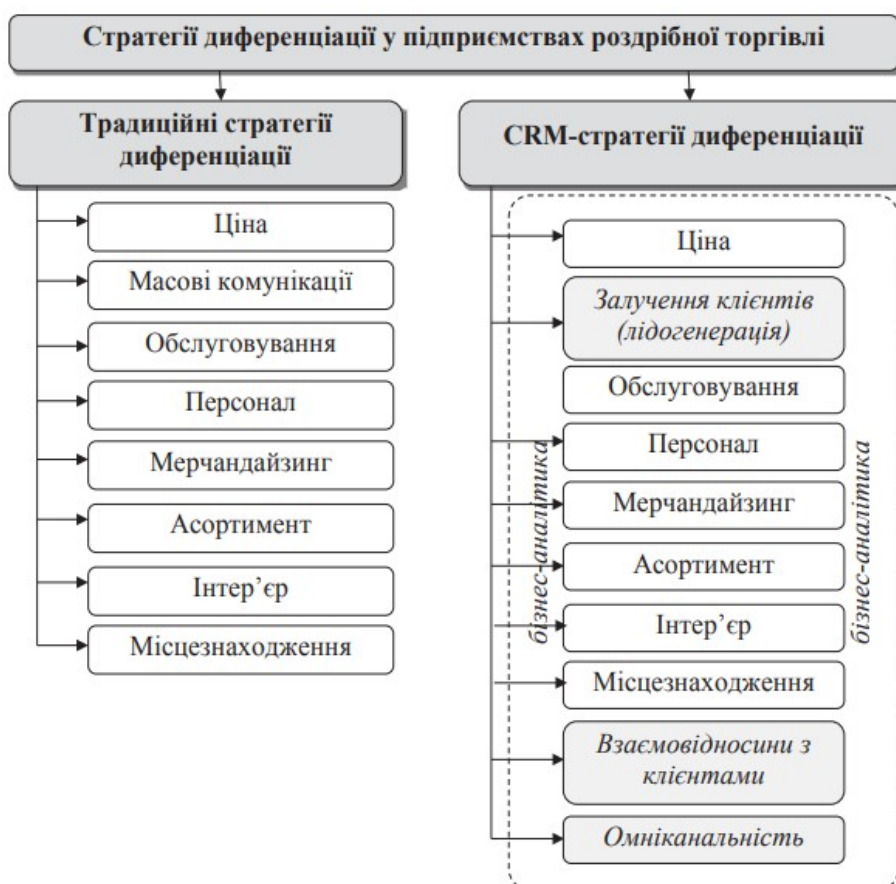


Рисунок 1.4 — Стратегія диверсифікації на основі CRM

Розглянемо декілька прикладів CRM стратегій.

1. CRM стратегія утримання клієнтів.

Система CRM може бути дуже корисною для утримання клієнтів. Потім вони можуть захистити дані клієнтів в Інтернеті, а маркетингологи можуть використовувати цю інформацію для розвитку особистих стосунків один на один з кожним клієнтом. Подібним чином стратегії утримання можуть стати ще більш персоналізованими, завдяки тому, що система може зберігати інформацію про поведінку клієнтів і покупки.

2. Прогнозна аналітика CRM.

Системи CRM не лише зберігають інформацію про клієнтів (у хмарі чи на комп'ютері), вони також можуть виконувати прогнозу аналітику, на основі якої маркетингологи поліпшають взаємодію з реальними клієнтами, враховуючи досвід попередніх покупок та поведінку споживачів.

3. Стратегія соціальних CRM.

Компанії, які впроваджують SCRM (соціальний CRM), повинні знати, що CRM є їхнім великим союзником; оскільки системи CRM можуть відстежувати взаємодію клієнтів на всіх платформах. Сьогодні соціальні мережі та маркетинг тісно пов'язані, і за допомогою CRM потенціал цієї дивовижної комбінації можна розширити.

Як бачимо, стратегії CRM Вони можуть бути дуже корисними для розробки маркетингового плану, тому не чекайте більше та запускайте їх.

Основний результат впровадження таких стратегій CRM, згідно з результатами дослідження, вимірюється лояльністю клієнтів і розміром прибутку, який компанія отримує від кожного клієнта протягом усього життя (Customer Lifetime Value).

1.3 Максимізація успіху CRM через оцінку результативності

Сьогодні організації шукають і впроваджують методи, які допомагають забезпечити успіх їхніх ініціатив CRM. Одним із таких підходів є система збалансованих бізнес-індикаторів (BSC).

Збалансована система показників вперше запропонована Робертом Капланом і Девідом Нортонем у 1992 році і є комплексною системою показників, яка розумно поєднує довгострокові стратегічні цілі та оцінює конкретні короткострокові стратегії, індикатори та заходи, які керують виконанням стратегії/

Збалансована система показників зосереджує оцінювання на чотирьох тісно пов'язаних сферах реалізації стратегії, які називаються перспективами (фінансові показники, клієнти, внутрішня організація, навчання та розвиток співробітників).

У типовій збалансованій системі показників кожна перспектива міститиме ключові фактори успіху та пов'язані показники, які впливатимуть на загальну ефективність конкретної перспективи під час виконання бізнес-стратегії.

В таблиці 1.4 ми навели ряд прикладів ключових факторів успіху CRM, а також показників, що можуть бути використані в рамках підходу на основі BSC.

Таблиця 1.4 - Перспективи CRM та показники, через які вони проявляються в системі ключових факторів успіху [39]

Перспектива CRM	Ключовий фактор успіху	Показник
1	2	3
Фокус на фінансові результати	Максимізація прибутковості	дохід, отриманий від клієнта за весь період співпраці з ним (грошових одиниць)
Фокус на споживачів	Зростання кількості постійних клієнтів, Зростання частки клієнтів у певній галузі	кількість постійних клієнтів (%), частка клієнтів у певній галузі (грошових одиниць)

Кінець таблиці 1.4

1	2	3
Фокус на внутрішню організацію	Максимізація якості послуг	Рівень надання послуг по певному каналу (%), Вартість надання послуги (грошових одиниць)
Фокус на навчання та розвиток персоналу	Зростання задоволення роботодавців, Зростання ключової CRM компетенції	Дуже задоволені роботодавці (%), Наявність ключових компетенцій (%)

Згідно даних зарубіжних аналітичних досліджень, компанії, що використовують BSC суттєво відрізняються від тих, що не використовують BSC наступним чином (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 - Перспективи CRM та показники, через які вони проявляються в системі ключових факторів успіху [4]

Показник успішності	Компанії, що використовують BSC	Компанії, що не використовують BSC
1	2	3
Сприйняття організації як експерта певної промислової галузі протягом останніх трьох років	74 %	44 %
Успішність останньої спроби впровадити зміни	97%	55%
Чітка згода щодо стратегії серед вищого керівництва	93%	37%
Ефективна донесення стратегії співробітникам організації	60%	8%

Результати чітко демонструють, що використання BSC для управління реалізацією стратегії може призвести до високої ефективності та дозволить підприємствам залишатися попереду в довгостроковій перспективі. Чому ця система показників ефективна? Для цього є шість основних причин:

1. Більш послідовні дії на стратегічному рівні. Збалансована система показників усуває двозначність і конфлікти в стратегічних концепціях і сприяє розумінню та консенсусу серед вищих керівників.

2. Доступна мова для передачі стратегії та критичних факторів успіху BSC забезпечує точну мову для прозорого передачі інформації на всіх рівнях про організаційні цілі та способи їх реалізації.

3. Послідовна та цілеспрямована організація дій BSC постійно зосереджує увагу організації на діяльності та діях, які сприяють реалізації стратегії.

4. Підвищення рівня успішного впровадження змін. Збалансована система показників забезпечує чіткий зворотний зв'язок щодо прогресу змін, тим самим збільшуючи ймовірність успіху та швидкість, з якою відбуваються зміни.

5. Покращення прогностичної сили показників Balanced Scorecard зосереджується не лише на результатах, але й на конкретних факторах (рушійних силах) цих результатів. Ці «індикатори раннього попередження» значно підвищують здатність компанії оцінювати майбутню ефективність і запобігати потенційним негативним наслідкам.

6. Завдяки 360-градусному фокусу на результатах система, збалансованих показників дає змогу менеджерам зрозуміти, як дії, вжиті в одній стратегічній перспективі або процесі, впливають на ефективність іншої стратегічної перспективи або процесу. BSC — це потужна система стратегічних показників, але її можна модифікувати, щоб максимізувати її вплив на результати CRM.[4]

Щоб досягти найкращої практики впровадження системи показників CRM, BSC необхідно було переглянути три важливі напрямки:

а) бізнес-картка показників повинна служити основою для кожного сегмента клієнтів, визначеного CRM;

б) внутрішня організаційна перспектива повинна приділяти особливу увагу основним функціям і процесам CRM, таким як маркетинг, продажі та надання послуг;

с) система бізнес-метрик повинна контролювати всі канали контакту з клієнтами.

Ця адаптація BSC є збалансованою системою бізнес-метрик для CRM (BSC CRM). Ця нова система показників бізнес-ефективності розроблена, щоб чітко визначити цілі стратегії CRM підприємства та показати, наскільки добре організація досягає своїх цілей CRM. У майбутньому він може запобігти неоптимальному виконанню стратегії, діючи послідовно й одночасно оцінюючи результати всіх основних процесів CRM і каналів контакту зі споживачами[4].

Успішне впровадження BSC CRM вимагає ретельного планування та реалізації 5 основних кроків:

Крок 1: Визначте стратегію CRM. Досягніть консенсусу у вищого керівництва щодо стратегічної місії CRM організації та цілей для кожного цільового сегмента. Чітко сформулюйте та донесіть стратегію CRM до всіх співробітників.

Крок 2. Виберіть стратегічні показники CRM. Виберіть найкращі показники успіху для кожного стратегічного завдання CRM.

Крок 3. Послідовно впроваджуйте стратегічні показники CRM.

Крок 4. Впровадити довідкову систему додатків CRM Впровадити ефективну систему для фіксації та представлення стратегічних операційних результатів CRM

Крок 5. Затвердити показники CRM в організаційній культурі компанії Впровадити стратегічні показники CRM в організаційну культуру.

Є достатньо очевидним, що система показників BSC є ключовим фактором ефективного стратегічного виконання. За допомогою BSC організації мають змогу чітко заявити, що важливе, коли і як кожен рівень організації сприяє успіху стратегії CRM. Крім того, BSC надає змогу швидко діяти і визначати процеси, створювати контакти з клієнтами, і дані, які покращують систему CRM.

2 ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОВ “ЕКО-СФЕРА” ТА ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

2.1 Аналіз техніко-економічних показників та ефективності управління “Еко-Сфера”

ТОВ (Товариство з обмеженою відповідальністю) «ЕКО-СФЕРА» створено рішенням загальних зборів учасників на базі заводу мінеральних вод і напоїв, розташованого в місті Калинівка Вінницької області.

Відповідно до статуту підприємства, його основного документа, діяльність ТОВ «ЕКО-СФЕРА» спрямована на отримання прибутку та спрямована на задоволення суспільних потреб населення (шляхом реалізації продукції, виробництва товарів, виконання робіт і послуг). Досягнення основної мети діяльності обумовлено ефективним впровадженням виробництва конкурентоспроможної продукції на основі постійного підвищення особистих інтересів працівників, засновників та керівництва підприємства.

«ЕКО-СФЕРА» - це сучасна фабрика з власними потужностями для виробництва бутильованих соків і нектарів, мінеральної води і питної води, складом і відповідними технічними можливостями для забезпечення виробництва і постачання, в повній відповідності до стандартів і положення санітарно-гігієнічних норм. ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має власний автосалон, механічну майстерню, спеціальний транспорт, який відповідає вимогам санітарних норм для транспортування харчових продуктів.

«ЕКО-СФЕРА» має постачальницькі підприємства у Вінницькій області – найстарішому садівничому регіоні України. Заморожені інгредієнти з екзотичних фруктів закупаються у південних країнах. Продукція компанії на 100% натуральна, відповідає міжнародним стандартам якості. Компанія впровадила та

сертифікувала систему управління якістю ISO 9001, систему управління навколишнім середовищем ISO 14000 та систему управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000 відповідно до основних принципів HASP.

Чисельність працівників підприємства є достатньо високою, а структура є розгалуженою (рисунок А.1 додатку А). Головним керуючим органом підприємства є збори учасників. Управління здійснюють керівники таких відділів ТОВ “Еко-Сфера”, як планово-економічний відділ, відділ маркетингу, відділ збуту, відділ організації виробництва. В організаційній структурі управління присутній відділ якості, що особливо важливо для нашого підприємства.

В рамках дослідження техніко-економічних показників ТОВ “Еко-Сфера”, згрупуємо базові показники діяльності товариства у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 — Техніко-економічні показники ТОВ “Еко-Сфера”

Показники	Роки			Абсолютна зміна, тис грн		Відносна зміна, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
	2020	2021	2022	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	418809	509037	778188	90228	269151	121,54	152,87
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	322496	402317	600297	79821	197980	124,75	149,21
Середньорічна залишкова вартість основних фондів, тис грн	256843	266481	243349	9638	-23132	103,75	91,32
Вартість оборотних фондів (середньорічна), тис грн	485200	253935	290464	-231265	36529	52,34	114,39
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	504	501	502	-3	1	99,4	100,2
Фонд оплати праці, тис грн	7388,85	9160,95	13606,9	1772,1	4445,95	123,98	148,53
Середньомісячна заробітна одного працівника, грн	6321	7328	11230,5	1007	3902,5	122,27	152,57
Продуктивність праці працівників, тис грн на 1 працівника	830,97	1016,04	1550,18	185,07	534,14	115,93	153,25

Кінець таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Фондовіддача	1,63	1,91	3,2	0,28	1,29	-	-
Фондомісткість	0,61	0,52	0,31	-0,09	-0,21	-	-
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,77	0,79	0,77	0,02	-0,02	-	-
Чистий фінансовий результат, тис грн	7043	5803	24937	-1240	19134	82,39	429,73
Рентабельність продукції, %	2,18	1,44	4,15	-0,74	2,71	66,05	288,0

Виручка від реалізації продукції збільшується, а темп змін у 2022-2021 роках становить 152,87 %. Собівартість реалізованої продукції підприємства за цей же період зросла на 49,21 % (рисунок 1.1).

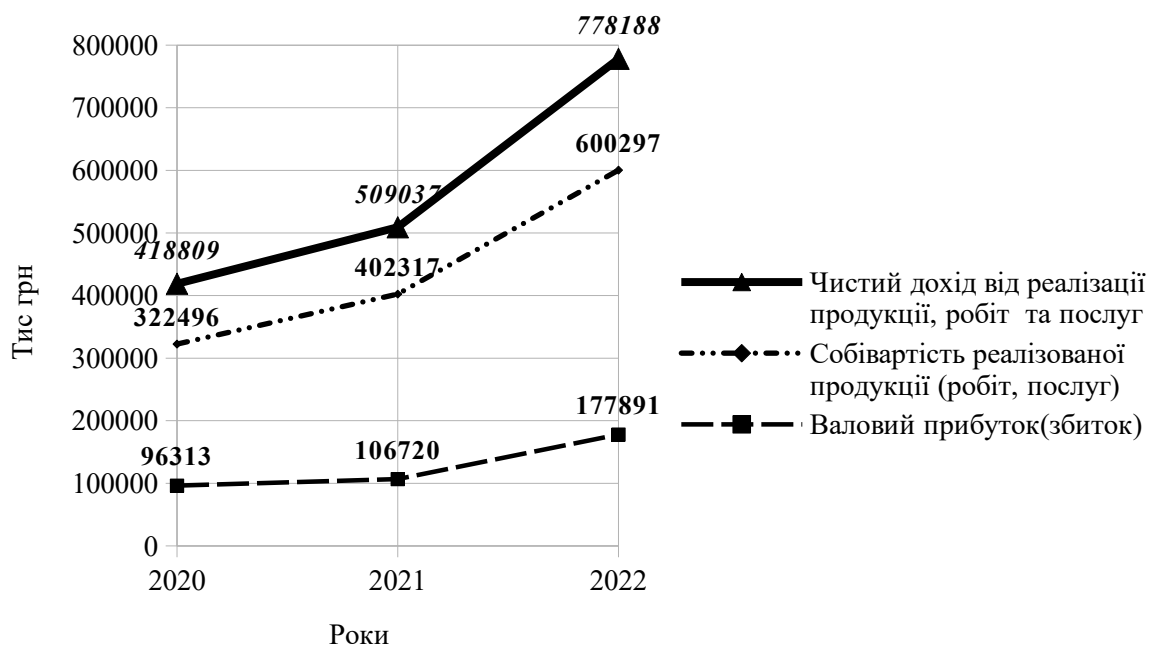


Рисунок 2.1 — Динаміка змін виручки, валового прибутку та собівартості ТОВ “Еко-Сфера”

Однак, вартість основних фондів ТОВ “Еко-Сфера” дещо зменшується, так, падіння при порівнянні 2022 та 2021 років становить 8,68%. Вартість оборотних фондів підприємства суттєво скоротилась у 2021 році (на 47,66 %) і з того часу

зросла лише на 36529 тис грн. Це можна вважати не достатнім значенням при такому значному зростанні обсягів діяльності та потребує подальшого аналізу.

Чистий фінансовий результат ТОВ “Еко-Сфера” у 2022 році збільшився на 19134 тис. грн (темп зростання — 429,73 %) в порівнянні із 2021 роком.

Зазначимо зростання фондівіддачі товариства та, відповідно, зменшення його фондомісткості. Не дивлячись на збільшення впливу зовнішніх факторів, як бачимо з таблиці 2.1, розмір витрат на 1 грн реалізованої продукції не здійснює стрибків та складає в середньому 0,78 грн на 1 грн реалізованої продукції.

Показник рентабельності вказує на ефективність реалізації продукції ТОВ “Еко-Сфера” та збільшився майже в 3 рази у 2022 році на противагу до 2021 року.

Згідно проведених нами розрахунків показників оцінки ефективності керування ТОВ “Еко-Сфера” (таблиця Б.1 додатку Б), можемо побачити такі тенденції показників (рисунок 2.2).

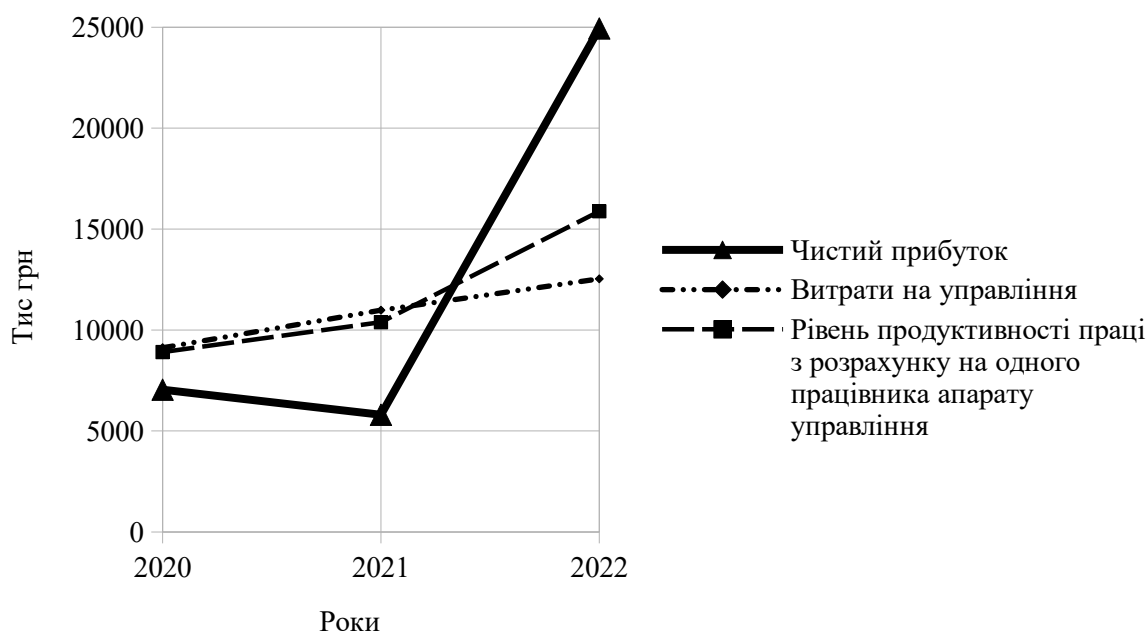


Рисунок 2.2 — Тенденції рівня показників витрат на управління, чистого прибутку та продуктивності праці ТОВ “Еко-Сфера”

Як видно з рисунку, рівень витрат на управління на підприємстві зростає на 1857 та 1558 тис грн рік за роком, однак, їх питома частка у 2022 році навіть

зменшилась до 2,03 % (для порівняння — у 2020 році вона становила 2,83%.. Чисельність управлінського персоналу ТОВ “Еко-Сфера” є практично стабільним (рисунок 2.3).

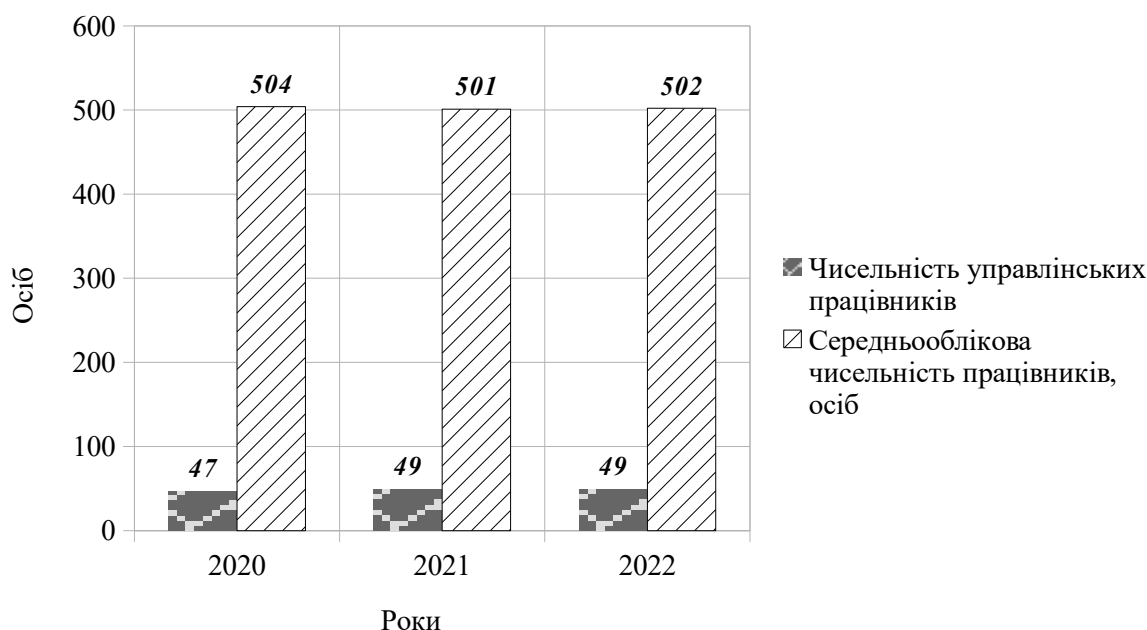


Рисунок 2.3 — Загальна чисельність працівників ТОВ “Еко-Сфера” та управлінського персоналу в тому числі

Проведемо надалі аналіз фінансового стану підприємства та оцінимо можливості для розвитку ТОВ “Еко-Сфера”.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ “Еко-Сфера”

Почнемо аналіз фінансового стану з розгляду даних звіту про фінансові результати підприємства (таблиця Б.2 додатку Б), щоб зрозуміти, доходи яких сфер визначають основні результати, а які витрати, в свою чергу мають найбільше значення та негативним чином впливають на результати функціонування ТОВ “Еко-Сфера”.

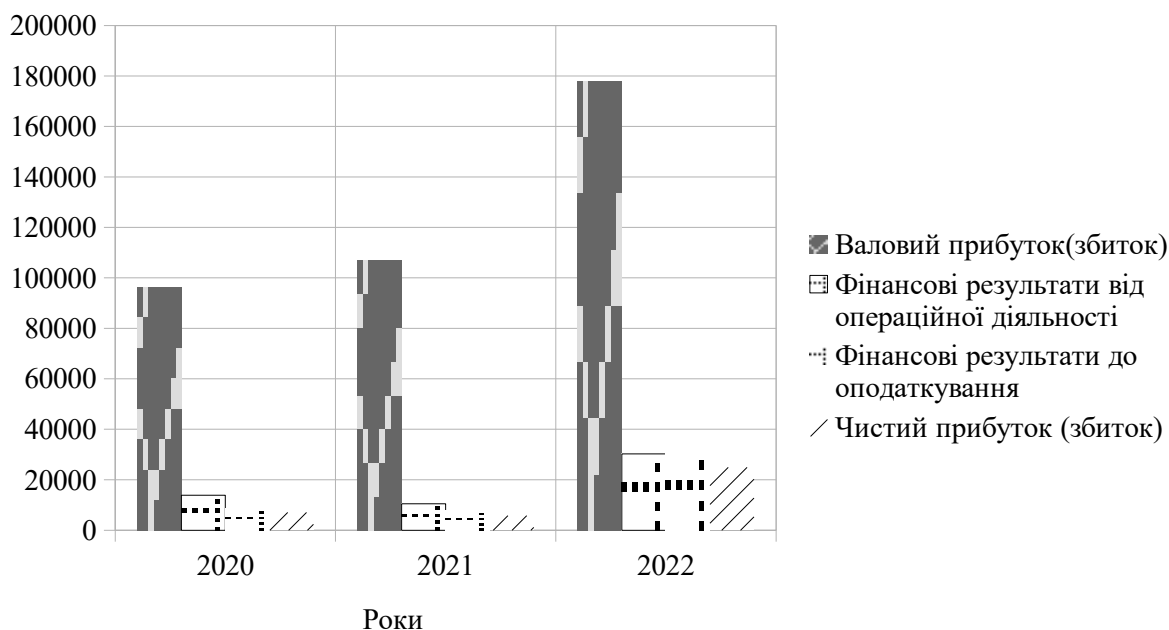


Рисунок 2.3 — Проміжні та чистий фінансовий результат ТОВ “Еко-Сфера” у 2020-2022 роках

Як нами вже зазначалось, ТОВ “Еко-Сфера” було прибутковим в 2020-2023 роках, всі види його діяльності були прибутковими. Те, що у 2022 році ми бачимо майже рівне значення фінансового результату до оподаткування та фінансового результату від операційної діяльності означає, що в цьому році були присутні певні доходи. Аналіз звіту про фінансові результати дозволив визначити, що такими доходами були інші фінансові доходи, що зросли більш ніж в 8 разів (при порівнянні 2022 та 2021 років).

Показники рентабельності представлені нами в таблиці Б.3 додатку Б та рисунку 2.4. В загальному, валова рентабельність товариства з 0,22 до 0,14%.

Рентабельність власного капіталу навпаки, суттєво збільшилась та становила 11,55% у 2022 році. Рентабельність продукції, в свою чергу, зменшилась з 23,69% у 2020 році до 14,37 % у 2022 році.

Як видно з таблиці Б.4 додатку Б, коефіцієнт співвідношення власного капіталу до структури активів дещо знизився в період між 2020 та 2022 роками - з 0,12 до 0,02 за рік.

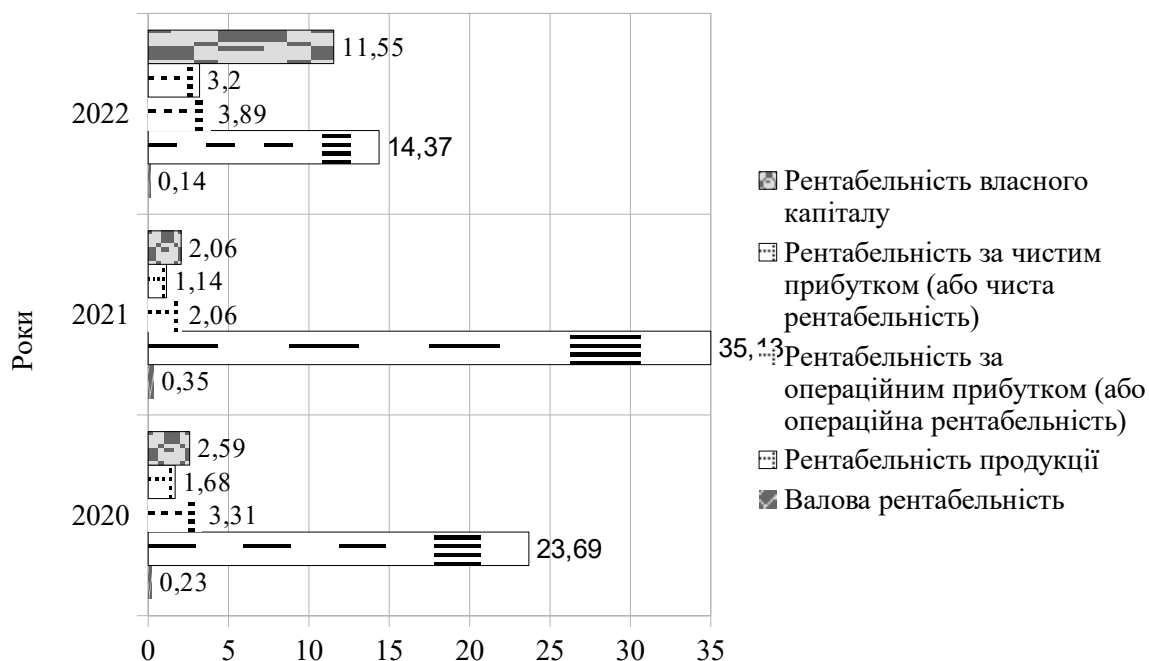


Рисунок 2.4 — Рентабельність ТОВ “Еко-Сфера”

Однак значення цього коефіцієнта не є критичним. Коефіцієнт фінансування показує, що сума довгострокових та поточних зобов'язань ТОВ "Еко Сфера" перевищувала суму власного капіталу у 2021-2022 роках. Позитивною тенденцією вважається зменшення цього показника, чого, на жаль, не відбувається.

Показники оборотності товариства наведені нами у таблиці Б.5 додатку Б, а їх графічне відображення — на рисунку 2.5.

Чітко видно, що усі показники оборотності ТОВ “Еко-Сфера” збільшуються протягом трьох років, що нами аналізувались. Таке явище викликане зростанням виручки підприємства. Також на коефіцієнти оборотності вплинуло зменшення величини власного капіталу.

Тому, для отримання більш повної картини, необхідно проводити детальний аналіз балансу ТОВ “Еко-Сфера”. Структура активів підприємства та їх поділ на оборотні та необоротні наведена на рисунку 2.6.

З 2020 до 2022 року дещо змінилась тенденція по поділу активів в бік переважання оборотних засобів.

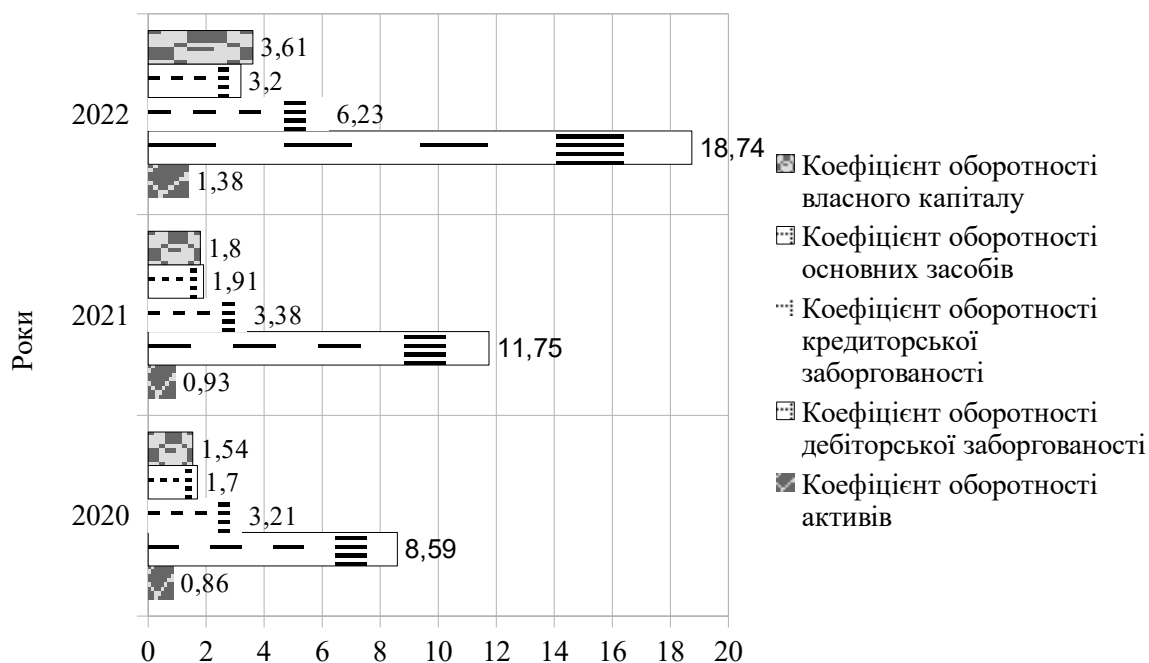


Рисунок 2.5 — Показники оборотності ТОВ “Еко-Сфера”

Причому, оборотні активи зросли за рахунок збільшення розміру запасів ТОВ “Еко-Сфера” та дебіторської заборгованості підприємства (що можна побачити в таблиці Б.6 додатку Б).

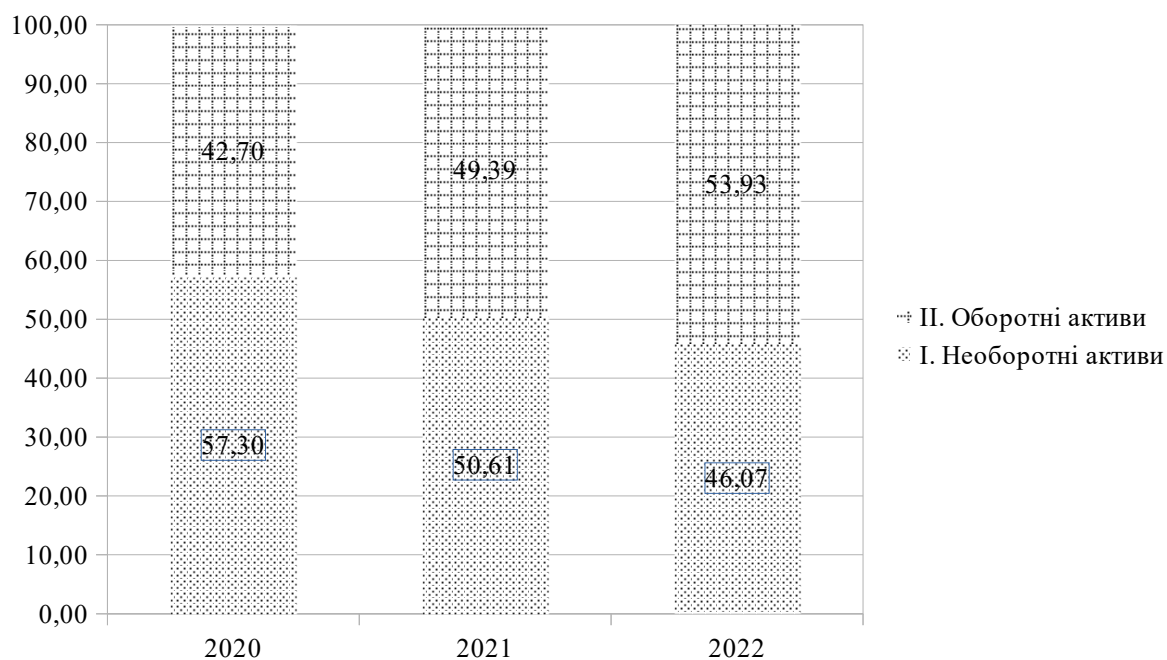


Рисунок 2.6 — Структура активів ТОВ “Еко-Сфера”

На рисунку 2.6 ми унаочнили структуру пасивів компанії.

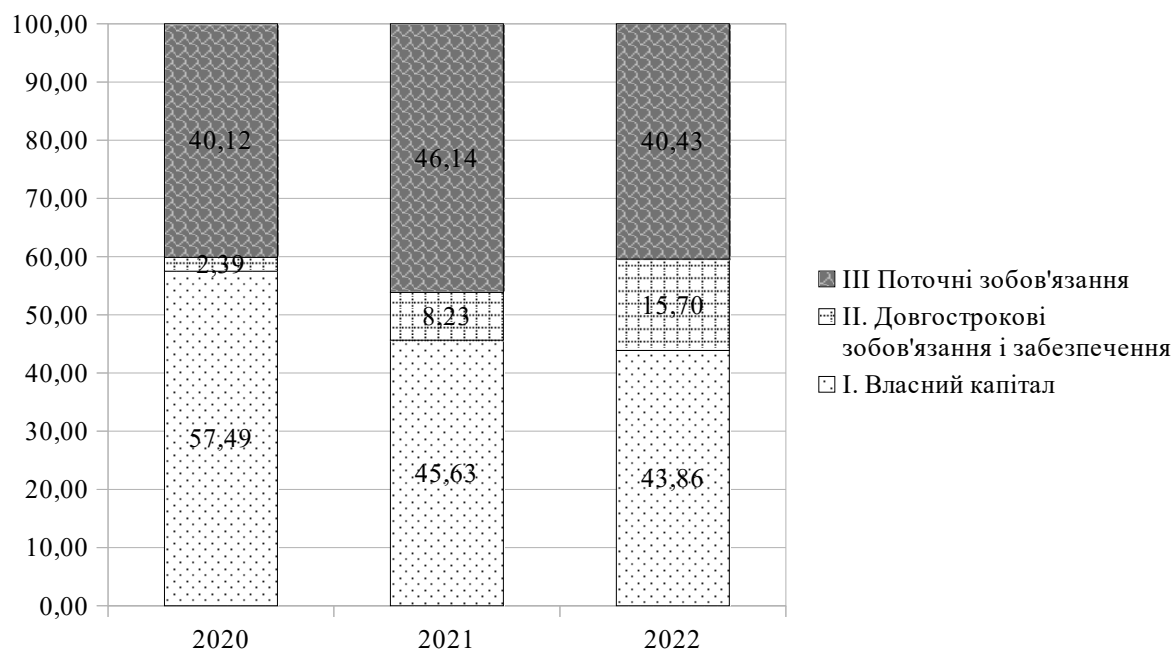


Рисунок 2.7 — Структура пасивів ТОВ “Еко-Сфера”

У 2022 році збільшилась частка довгострокових зобов'язань, що є позитивним (зростання сталось з 2,39% до 15,70 %). Також, сума поточних зобов'язань у 2022 році наблизилась до частки базового року — 40,43%. Власний капітал, в той же час, зменшився на 13,63 % при порівнянні 2022 та базового періодів.

В цілому, фінансовий стан ТОВ “Еко-Сфера” має показники до зростання та критичних ситуацій ми не спостерігаємо. На наш погляд, необхідно звернути увагу на нарощення дебіторської заборгованості та її збалансування з кредиторською заборгованістю.

2.3 Аналіз управління відносинами з клієнтами та CRM-стратегії ТОВ “Сфера”

Товариство можна назвати високотехнологічною компанією, як у виробничих процесах, так і в способах взаємодії зі споживачами. Наприклад, для цілей швидкого доступу до спеціалістів підприємства, компанія має сайт в Інтернеті. Цей ресурс є багатомовним і орієнтований на користувачів зі знанням української, німецької, французької, англійської, польської мов. Вкладки на сайті дозволяють користувачам зрозуміти сферу діяльності компанії, визначитись з асортиментом продукції, ознайомитись з технічними особливостями виробничого процесу.

Розділ "Контакти" містить номери телефонів та електронні адреси спеціаліста з постачання та логістики, спеціаліста з маркетингу, спеціаліста з якості та директорів з продажу. Графік роботи з 08:00 до 18:00. Дата останнього оновлення інформації вказує на те, що веб-сайт є динамічним, а дані, представлені на ньому, є достовірними. На сайті також розміщена карта, на якій показано місцезнаходження компанії.

У вкладках сайту можна побачити інформацію про бленди соків та нектарів, пропозиції води (асортимент, об'єми пакувань, тощо).

Також зручним, на наш погляд, є можливість отримати повну інформацію в розрізі смаків за марками продукції, а також і можливості отримання важливої для планування обсягів поставок інформації, як показано на рисунку 2.4

Хочеться також підкреслити наявність меседжів до споживачів, що висвітлюють переваги продукції, зокрема, щодо “Соків України” на сайті наголошено, що завдяки асептичній технології упаковки природний вміст вітамінів і мінералів у соках та нектарах практично не змінюється. Багатошарова упаковка забезпечує тривалий термін зберігання та зручність у використанні.

The screenshot shows the website header with the 'ЕкоСфера' logo and navigation links: Компанія, Бренди, Партнерам, Допомога ЗСУ, and Контакти. The main heading is 'Доступні формати пакування'. Below it are four cards for different packaging sizes: 0,2 л, 1 л, 1,9 л, and 3 л, each with a 'Детальніше' button.

The detailed view for 1 л (1, 143 кг) is shown below, with a table of packaging options:

	0,2 л	1 л	1,9 л	3 л
1 л (1, 143 кг)				
В упаковці		12 шт.		
На піддоні		576 шт.		
В контейнері 20 DV (погрузка без піддонів)		11 700 шт./ 975 уп.		13 373 кг
В контейнері 40 DV (погрузка без піддонів)		20 400 шт./ 1700 уп.		23 317 кг
В машині 86 м3 (погрузка з піддонами)		18 432 шт./ 1536 уп./ 32 піддона		21 800 кг

Рисунок 2.4 — Інформація для замовників: особливості пакування партії

Асептична технологія виробництва та пакування дозволяє зберігати продукцію до одного року за нерегульованої температури без використання консервантів. ТОВ “Еко-Сфера” фасує пюре та концентрат соку в тару ємністю 200 та 1000 літрів.

Асептичне пакування складається з трьох етапів: - Стерилізація пакувальних матеріалів - Термічна обробка харчових продуктів - Пакування продукту та герметизація упаковки. Асептичне пакування допомагає зберегти органічні та смакові характеристики продукту, а термін зберігання всіх якостей продукту набагато довший, ніж при звичайному пакуванні. Для цього компанія придбала дорогу пакувальну машину. Загалом компанія працює над оновленням асортименту продукції та покращенням якісних характеристик.

В розділі сайту “Для партнерів” можна знайти переваги співпраці з компанією, зокрема, широкий асортимент (понад 50 різновидів, зручні формати пакування), тривалий період успішного функціонування на ринку, якісне сучасне обладнання та жорсткий контроль якості продукції, гнучкі та лояльні умови співпраці, гарантія принципів розуміння та довіри у партнерстві.

Оновлення асортименту ТОВ “Еко-Сфера” також свідчить про турботу про зацікавленість споживачів в продукції. Так, нещодавно, була випущена серія соків для найменших споживачів підприємства, оформлених героями відомих мультфільмів SpongeBob SquarePants, Щенячий Патруль, Вінні-Пух. Яскраве оформлення в поєднанні із смаком та користю для здоров’я, безсумнівно, “освіжило” асортимент компанії. Продукція ТОВ “Еко-Сфера” відповідає стандартам дитячого харчування, не містить цукру.

Соки Вінні виробляються відповідно до технічних умов "Харчування для дітей", які передбачають додатковий контроль якості незалежною українською керуючою організацією. Соки та нектари “Вінні” пройшли клінічні випробування, що підтвердило їх високу якість та відповідність усім вимогам до продуктів прикорму, включаючи наявність вітамінів та збалансований склад мікроелементів. Компанія отримала право використовувати знак "Схвалено Інститутом харчування

Міністерства охорони здоров'я України" на упаковці продукції. Юридичні права на торгову марку повністю захищені.

Соки марки "Квітень", в свою чергу відзначені на сайті як продукти з найкращою ціною пропозицією (пакування 1 л та 0,2 л).

Якщо говорити про відділи ТОВ «Еко-Сфера», які працюють зі споживачами, то до них можна віднести відділ продажів та логістики, який виконує левову частку даної роботи. Робота з дистриб'юторами та іноземними споживачами здійснюється окремо.

У роботі з клієнтами співробітники компанії дотримуються кодексів ділової етики, несуть відповідальність за умови поставки продукції, дотримуються договірних вимог та інших особистих зобов'язань.

Перед відділом маркетингу ТОВ "Еко-Сфера" стоять такі завдання(відповідно до завдань формується загальний відділ маркетингу та обов'язки кожного працівника):

- a) підвищення цінності продукту в очах покупця. Цінність продукту в очах покупця формується на основі сприйнятої корисності та вигоди продукту;
- b) аналіз ринку конкурентів і супутніх товарів означає постійний моніторинг ринку конкурентів і супутніх товарів, вивчення його динаміки та пошук нових платформ і ніш для збуту;
- c) вибір цільового ринку, визначення цільових груп і ключових клієнтів;
- d) формування стратегії продажів, розробка взаємодії з потенційними покупцями в залежності від вибору цільової групи;
- e) управління асортиментом компанії;
- f) аналіз продажів і успішності існуючих стратегій просування товарів і послуг.

На наш погляд, ТОВ "Еко-Сфера" має багато переваг по відношенню до конкурентів, але не всі вони використовуються як рекламні елементи при просуванні продукції споживачам.

Одним із способів збуту, який ефективно запроваджує товариство, є участь торгах в Prozorro. Зокрема, можемо сказати, що за період продажів через дану систему, підприємством було підписано низку договорів з одними і тими самими контрагентами, що свідчить про відсутність певних зауважень до продукції та процесу співпраці з ТОВ “Еко-Сфера”. Такими підприємствами, зокрема, є:

- Комунальне некомерційне підприємство "Олександрівська клінічна лікарня м. Києва" - 14 договорів на загальну суму 2 362 803.20 грн;
- КП "Меридіан" — 15 контрактів на суму 17 533 413.00 грн;
- Комунальне некомерційне підприємство "Обласний протитуберкульозний диспансер " Житомирської обласної ради — 14 договорів на суму 1 658 594.00 грн;
- Комунальна установа "Радомишльський психоневрологічний інтернат" Житомирської обласної ради — 26 договорів на суму 1 127 336.98 грн;
- Довбиський психоневрологічний інтернат — 36 договорів на 1 123 721.64 грн.

Те, що ТОВ “Еко-Сфера” постачає свою продукцію в медичні заклади, дитячі заклади, означає, що авторитет підприємства серед населення та керівництва областей, безсумнівно, є.

У висновку до даного підпункту можна зазначити, що піклування про клієнта є очевидним, прагнення підприємства до власного розвитку та оновлення асортименту — без сумнівів, але, на наш погляд, не вистачає аналітичної складової управління відносинами з клієнтами, а також — чітка процедура стратегічного управління відносинами з клієнтами.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ CRM КОМПАНІЇ ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

3.1 Вибір стратегії CRM на ТОВ “Еко-Сфера” на основі цілей компанії та показників по роботі з клієнтами

Тому під стратегією ми розуміємо довгостроковий план дій з безперервним аналізом і моніторингом його реалізації, орієнтований на досягнення поставлених цілей.

На даному етапі функціонування ТОВ “Еко-Сфера”, підприємство ставить перед собою наступну мету: забезпечити сталий розвиток компанії, лідирувати за часткою ринку, максимізувати поточний прибуток, підвищити ефективність продажів тощо. Це можна охарактеризувати конкретними показниками ділової роботи (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1 — Цілі ТОВ “Еко-Сфера” та показники його роботи, що їм відповідають

Ціль компанії	Показники
Здійснення сталого розвитку підприємства через оптимізацію зв’язків з клієнтами	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, щ приносить клієнт; Частка клієнта в обороті комапінії
Завоювання лідерства за показниками частки на ринку	Нарощення темпів зростання продажів клієнта
Максимізація розміру поточних прибутків компанії	Сума чистого прибутку, який приносить клієнт
Зростання ефективності продажів	Рентабельність продажів по клієнту Сума витрат на роботу з клієнтом

Для реалізації визначених нами цілей необхідним, на наш погляд, є портфельний аналіз клієнтів компанії. Так, сперше, ми можемо проаналізувати

відносні частки поставок клієнтів та зростання обороту клієнтів (якщо таке є). Сформуємо матрицю “потенціал зростання клієнта” (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 — Матриця співвідношень “потенціал зростання / частка клієнтів”

Частка клієнта в загальному обороті підприємства, %	велика	“Дійна корова” Частка клієнта велика, а потенціал зростання - низький	“Зірка” Частка клієнта висока, та потенція зростання великий
	незначна	“Собака” Частка клієнта мала, потенціал зростання - низький	“Знак питання” Частка клієнта в обороті не значна, але потенціал зростання великий
		низький	високий
Потенціал зростання клієнта, %			

Таку матрицю формують за аналогією до відомої матриці Бостонської консультативної групи. Позитивною рисою даної матриці є те, що хоча би за одним параметром ми зможемо побачити динаміку, оскільки хоча б один показник є динамічним. Серед негативних сторін даного аналізу назвемо те, що причин того чи іншого становила ми встановити не можемо, тобто, є потреба в подальшому аналізі.

Як показано нами в таблиці 3.1, для реалізації цілі з максимізації розміру поточних прибутків, необхідним з дослідження показника прибутку, що забезпечується конкретним клієнтом. Тому, в рамках аналізу клієнтського портфелю, важливим є складання матриці “Потенціал зростання клієнта/прибутковість” (таблиця 3.3).

Аналіз даної інформації дозволить ТОВ “Еко-Сфері” визначити, роботу з якими клієнтами здійснювати перспективно, а по яких роботу слід згорнути.

До позитивних сторін цього підходу можна віднести можливість розуміння економічної привабливості споживачів для компанії, тобто визначення збільшення прибутку, якого можна досягти за рахунок співпраці з замовником.

Таблиця 3.3 — Матриця співвідношення “потенціал зростання / прибутковість клієнтів”

Прибуток, який приносить клієнт	велика	“Стриножені” Розмір прибутку великий, потенціал зростання не значний	“Нове покоління” висока прибутковість клієнта при високому потенціалі зростання
	незначна	“Переорієнтація” Розмір прибутку низький, в поєднанні із низьким потенціалом клієнта	“Червоне чорнило” Незначний прибуток, але суттєвий потенціал зростання
		низький	високий
Потенціал зростання клієнта, %			

Є й позитивний момент, що цих два індекси будують матрицю, яка відображає стан активного клієнтського портфелю.

З іншого боку, можуть виникнути складності із розрахунком по прибутковості клієнтів, оскільки не по всіх клієнтах окремо можна визначити витрати на роботи з ними.

При виборі цілей зростання ефективності продажів та забезпечення сталого розвитку за рахунок покращення відносин зі студентами, для ТОВ “Еко-Сфера” пропонується формування матриці “ефективність/частка клієнтів” (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 — Матриця співвідношення “ефективність продажів / частка клієнтів”

Частка клієнта	велика	“Контроль витрат” Частка клієнта висока, але його ефективність низька	“Співробітництво” Поєднання великої частки клієнта із значною ефективністю продажів
	незначна	“Припинення відносин” І частка, і рентабельність клієнта є низькими	“Розвиток відносин” Поєднання високої ефективності та незначної частки клієнта в обороті компанії
		низький	високий
Рентабельність продажів клієнта, %			

Рентабельність продажів, в даному випадку, визначають діленням прибутку від реалізації (що визначається різницею доходу, витрат по роботі зі споживачами, собівартості проданої продукції) та доходів, що отримуються завдяки роботі зі споживачами. В даній матриці пропонується виділення чотирьох стратегій.

Квадрат “Контроль витрат” окреслює тих споживачів, по яких підприємству необхідно зменшувати витрати, тільки тоді буде забезпечуватись ефективність.






За низьких рівнів частки поставок та низької прибутковості, підприємству буде пропонуватись припинення роботи з такими споживачами.

Розвивати відносини необхідно зі споживачами відповідного квадрату, збільшуючи їх частку в обсягах реалізації.



I, звичайно, квадрат “співробітництво” означає, що з таким клієнтами необхідно продовжувати достатньо ефективну роботу, намагаючись не втратити зв'язок.

Проведемо факторний аналіз споживачів ТОВ “Еко-Сфера” на прикладі західного регіону дистриб'юторів, до якого включені Хмельницька область, Чернівецька, Тернопільська, Вінницька, Ужгородська, Івано-Франківська (таблиці 3.5, 3.6).

Таблиця 3.5 — Показники роботи клієнтів ТОВ “Еко-Сфера”

Клієнти регіону “Захід”	Частка продукції, що реалізується, %	Рентабельність клієнта, %
 ТОВ “Фоззі-фуд” (м. Хмельницький)	30	9,65
 ТОВ “АТБ-маркет” (м. Тернопіль)	26,2	11,0
 Міні маркет MARKET-IF (м.Івано-Франківськ)	8,3	7,2
 ТОВ “Таврія В” (м. Чернівці)	23,0	12,7
 Супермаркет “Україночка” (м.Вінниця)	12,5	15,6
Середнє значення	20%	11,23

Таблиця 3.6 — Матриця співвідношення “Частка клієнтів/ефективність продажів” ТОВ “Еко-Сфера”

Частка клієнта	35	“Контроль витрат” 	“Співробітництво” 
	20		
	5	“Припинення відносин” 	“Розвиток відносин” 
		5	11,23
			17,46
		Рентабельність продажів клієнта, %	

Проведене дослідження достатньо просто візуалізує інформацію та дозволяє визначити тих клієнтів, з якими варто припинити відносини (яким в даному випадку, є міні мартини MARKET IF), а з ким навпаки, необхідно таку співпрацю розвивати (супермаркет “Україночка”).

При виборі методу аналізу клієнтського портфеля компанія враховує наступні напрямки: по-перше, взаємозв'язок між позицією клієнта і компанії в ділових відносинах; по-друге, результативність клієнта для ТОВ “Еко-Сфера”, по-третє, можливості розвитку співпраці з клієнтом, як показано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Вибір методу портфельного аналізу клієнтів ТОВ “Еко-Сфера”

Напрямки аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень	Параметри аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень	Показники роботи компанії, необхідні для прийняття стратегічних рішень	Метод портфельного аналізу клієнта, де використовується показник
Співвідношення позиції клієнта та компанії в бізнес-відносинах	Рівень впливу клієнта на компанію	Частка поставок клієнта в обороті компанії	Матриці: 1. Потенціал зростання/частка клієнтів 2. Відносна сила

			компанії та її клієнтів 3. Ефективність продажів/частка клієнтів
	Рівень впливу компанії на клієнта	Частка поставок компанії в обороті клієнта	Матриця: 1. Відносна сила компанії та її клієнтів
Результативність клієнта для компанії	Прибутковість клієнта	Приріст прибутку від реалізації, який отримує компанія в результаті співпраці з клієнтом за звітний та базовий роки	Матриця: 1. Потенціал зростання /прибутковість клієнта
	Ефективність продажів клієнта	Рентабельність продажів клієнта	Матриця: 1. Ефективність продажів / частка клієнтів
Перспектива розвитку клієнта	Потенціал зростання клієнта	Темп приросту чистого доходу, який отримує компанія в результаті співпраці з клієнтом за звітний та базовий періоди	Матриці: 1. Потенціал зростання / частка клієнтів 2. Потенціал зростання / прибутковість клієнта

ТОВ “Еко-Сфера” вибирає метод аналізу для прийняття стратегічних рішень (аналіз портфелю споживачів) відповідно до мети, яку необхідно досягти при співпраці з клієнтами компанії.

В результаті, нами пропонується погляд на удосконалення етапів в процесі вибору стратегії ТОВ “Еко-Сфера” по роботі з клієнтами, як показано на рисунку 3.1.

Приймаючи стратегічні рішення щодо управління клієнтами, першим кроком є визначення цілей, яких хоче досягти компанія. Це можуть бути суто управлінські цілі, суто економічні цілі або їх поєднання.

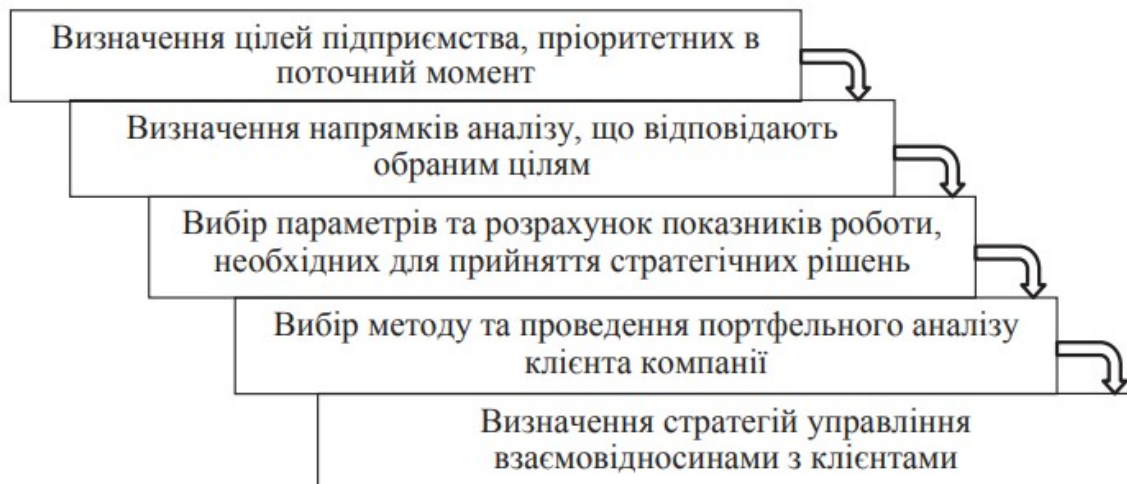


Рисунок 3.1 — Послідовність визначення стратегії по роботі з клієнтами ТОВ “Еко-Сфера”

Іншими словами, це може бути покращення співвідношення між власною позицією компанії та позицією її клієнтів у ділових відносинах (управлінська мета) або підвищення ефективності та потенціалу розвитку клієнтів.

Відповідно до цих орієнтирів ТОВ “Еко-Сфера” зможе обрати параметри аналізу та розраховувати показники діяльності компанії, необхідні для прийняття стратегічних рішень. В результаті цих дій компанія приймає рішення про застосування конкретних методів аналізу клієнтського портфеля та визначає стратегії подальшої взаємодії з клієнтами.

3.2 Динамічність стратегії CRM для ТОВ “Еко-Сфера”

Будь-який ринок - це динамічна система, яка постійно знаходиться в русі. Періоди інтенсивних підйомів змінюються періодами спаду і стагнації. Волатильність може бути сезонною або пов’язаною із зовнішніми факторами (ціни на нафту, нормативні зміни, зрілість попиту тощо).

Якщо в період бурхливого розвитку галузі чи будь-якої сфери діяльності товариство може собі дозволити інвестувати в «бомбардування» у сфері реклами, маркетингу, розширення сфери діяльності, то за спаду такі заходи перестають працювати - орієнтація на клієнта, охоплена рекламою, падає нижче критичної.

Збираючи інформацію про потенційних і поточних клієнтів під час активного ринку або стадії розвитку бізнесу (стадія «посіву»), ми можемо використовувати плоди цієї праці на зростаючому ринку. Сегмент ринку концентрується, і важливість кожного наявного клієнта зростає істотно (стадія «жнив»). Роль клієнта та завдання компанії по роботі з клієнтами на різних етапах бізнес-циклу підприємства (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 — Диференціація роботи з клієнтами в залежності від життєвого циклу компанії

	В умовах підйому	В умовах падіння
Загальна стратегія бізнесу	Ринок росте, і у компанії досить ресурсів, щоб залучати нових клієнтів і розвивати відносини з уже існуючими	Клієнтів мало і потрібно спробувати отримати все можливе від відносин з існуючими замовниками
Маркетинг	Компанія інвестує в розвиток бренду з метою залучення нових клієнтів	Компанія концентрується на активізації відносин, мотивуючі існуючих клієнтів на нові замовлення
Канали взаємодії	Концентрація на найбільш перспективних та прибуткових клієнтах, інвестиції в розвиток каналів взаємодії на нових ринках	Концентрація на економічних показниках, максимізація віддачі від кожного клієнта. Прибуток важніше оборотів.
Інфраструктура CRM (інвестиції)	Грошові потоки дозволяють інвестувати в функціональність CRM та покращення бізнес-процесів	Оптимізація існуючих ІТ-систем – саме час розширити використання недооцінених функцій.

Оскільки, стратегія CRM тісно зв'язана з загальною стратегією підприємства, тому і визначати стратегічні та тактичні орієнтири CRM важливо із врахуванням стадії функціонування.

При розробці CRM-стратегії для відділу продажів дуже важливо, щоб вона була пов'язана із загальною місією компанії, бізнесу, тому керівник повинен чітко розуміти, коли певні досягнення будуть вважатися успіхом.

Ви не можете почати використовувати нові стратегії в бізнесі, не розуміючи поточної бізнес-ситуації. Тому для успішної реалізації нової стратегії керівнику необхідно вивчити аудиторію своєї компанії, сегментувати аудиторію, створити найбільш ефективні принципи роботи з наявними клієнтами та потенційними клієнтами, а разом з тим розробити найбільш зручні засоби комунікації.

Тому, для ТОВ “Еко-Сфера” ми вважаємо важливим проводити аудит у напрямках:

- перевірка ефективності роботи з даними. Зберігання актуальної інформації про кожного клієнта є найважливішою складовою будь-якої CRM системи. Керівнику потрібно точно знати, як відділ продажів використовує цю інформацію та як часто її оновлюють і чи цього достатньо. Якщо дані про клієнта оновлюються несистематично і хаотично, необхідно визначитися, як організувати роботу з цією інформацією і перенести її в свою CRM.

- систематичне дослідження клієнтів. Щоб провести дослідження своїх клієнтів, ви повинні створити їх середній статистичний опис, визначити їхні потреби та створити модель поведінки. Крім того, під час дослідження клієнтів важливо розуміти, що саме спонукає людей звертатися до компанії. Ці фактори можна вважати вашими ключовими перевагами та активно їх використовувати на свою користь.

- ефективності каналів комунікації з клієнтами. Щоб зрозуміти переваги і недоліки кожного каналу, необхідно описати, як клієнти контактують з фахівцями відділу продажів. Визначте, які канали комунікації є найефективнішими, звідки надходять найдорожчі замовлення та покупки, і розробіть стратегію, як найкраще використовувати кожен із цих каналів для збільшення продажів.

З огляду на перелічені нами фактори, ТОВ “Еко-Сфера” може вносити корективи в CRM - систему, що ним використовується, посилюючи, наприклад, аналітичний блок.

На наш погляд, забезпечення динамічності управління відносинами з клієнтами надзвичайно важливе, оскільки умови сьогодення швидко змінюються, так само, як можливості та потреби споживачів, власні переваги та позиція на ринку. З метою оцінки позиції підприємства, можна звернутись до такого інструменту, як SWOT аналіз підприємства та його продукції (навіть в розрізі асортименту продукції).

Зведена таблиця заходів оптимізації стратегії CRM для ТОВ “Еко-Сфера” наведена нижче.

Таблиця 3. 9 — Способи оптимізації процесу вибору та реалізації стратегії CRM ТОВ “Еко-Сфера”

№ з/п	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	2	3	4
1	Вибір стратегії CRM на ТОВ “Еко-Сфера” на основі цілей компанії та показників по роботі з клієнтами	Вибір стратегії CRM на основі даних портфельного аналізу клієнтів: складання матриць співвідношень “потенціал зростання / частка клієнтів”; “потенціал зростання / прибутковість клієнтів”; “ефективність продажів / частка клієнтів”	Удосконалення послідовності складання стратегії роботи з клієнтами, вибір методів портфельного аналізу в залежності від цілей компанії
2	Динамічність стратегії CRM для ТОВ “Еко-Сфера”	Врахування життєвого циклу підприємства, постійний аналіз ефективності роботи з даними, перегляд моделей поведінки та інформації про клієнтів, перевірка ефективності каналів комунікації та внесення змін в стратегію та CRM-систему	Швидка реакція на зміни у потребах споживачів, зміни середовища, попиту на продукцію та більш ефективна робота зі споживачами у зв’язку із цим

Запропоновані нами заходи дозволять покращити ефективність складання та реалізації стратегії CRM ТОВ “Еко-Сфера” та дозволять підвищити ефективність роботи з клієнтами та результативність функціонування компанії в цілому.

ВИСНОВКИ

Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) — це вид управління, направлений на взаємодію з клієнтами. CRM-система - це програмне забезпечення, яке дозволяє підприємствам керувати своїми відносинами з потенційними та поточними клієнтами. Це своєрідне сховище всіх контактних і клієнтських даних компанії. Відділи продажів і маркетингу найбільше виграють від використання CRM-системи, яка прискорює процес продажів і закриває більше угод.

Як відомо, запровадження CRM починається з розробки стратегії такого управління, яка має бути узгоджена із загальною стратегією підприємства. Стратегія CRM — це план збільшення доходів і покращення відносин із клієнтами за допомогою конкретних дій і технологій.

В більшості, проблеми взаємодії підприємства з клієнтами за допомогою ІС розроблені західними економістами. Так, практичні аспекти застосування інформаційних CRM-технологій знайшли відображення в працях Л. Беррі, Н. Геселева, П. Грінберга, П. Друкера, Х. Ібрагіма, С. Кіма, Х. Могди, та ін.

В першому розділі дипломної роботи нами визначено сутність CRM, поняття стратегічного CRM, інформаційний обмін в цьому процесі, завдання та функціонал CRM-систем.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ “Еко-Сфера” - це сучасна фабрика з власними потужностями для виробництва бутильованих соків і нектарів, мінеральної води і питної води, складом і відповідними технічними можливостями для забезпечення виробництва і постачання, в повній відповідності до стандартів і положення санітарно-гігієнічних норм.

Управління здійснюють керівники таких відділів ТОВ “Еко-Сфера”, як планово-економічний відділ, відділ маркетингу, відділ збуту, відділ організації

виробництва. В організаційній структурі управління присутній відділ якості, що особливо важливо для нашого підприємства.

Діяльність підприємства у 2020-2022 роках була прибутковою. Чистий фінансовий результат ТОВ “Еко-Сфера” у 2022 році збільшився на 19134 тис. грн (темп зростання — 429,73 %) в порівнянні із 2021 роком.

В цілому, фінансовий стан ТОВ “Еко-Сфера” має показники до зростання та критичних ситуацій ми не спостерігаємо. На наш погляд, необхідно звернути увагу на нарощення дебіторської заборгованості та її збалансування з кредиторською заборгованістю.

На наш погляд, ТОВ “Еко-Сфера” має багато переваг по відношенню до конкурентів, але не всі вони використовуються як рекламні елементи при просуванні продукції споживачам. Одним із способів збуту, який ефективно запроваджує товариство, є участь торгах в Prozorro. Зокрема, можемо сказати, що за період продажів через дану систему, підприємством було підписано низку договорів з одними і тими самим контрагентами, що свідчить про відсутність певних зауважень до продукції та процесу співпраці з ТОВ “Еко-Сфера”.

У висновку аналізу управління CRM на ТОВ “Еко-Сфера” можна зазначити, що піклування про клієнта є очевидним, прагнення підприємства до власного розвитку та оновлення асортименту — без сумнівів, але, на наш погляд, не вистачає аналітичної складової управління відносинами з клієнтами, а також — чітка процедура стратегічного управління відносинами з клієнтами.

В третьому розділі дипломної роботи нами запропоновано наступні шляхи удосконалення формування та реалізації CRM-стратегії ТОВ “Еко-Сфера”:

- вибір стратегії CRM на ТОВ “Еко-Сфера” на основі цілей компанії та показників по роботі з клієнтами (на основі здійснення портфельного аналізу клієнтів);

- динамічність стратегії CRM для ТОВ “Еко-Сфера” (врахування життєвого циклу підприємства, постійний аналіз ефективності роботи з даними, перегляд моделей поведінки та інформації про клієнтів, тощо).

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна; В.о. Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського.– Донецьк : ДонНУЕТ, 2009.– 246 с
2. Білоцерківський О. Б. Використання CRM-систем для управління торговельними підприємствами / О. Б. Білоцерківський // Держава і регіони. - 2019. - №2 (107). - С. 190-194.
3. Болотна О. В. Актуальність впровадження CRM-систем в торговельно-комерційні підприємства / О. В. Болотна, Б. Ю. Скорик // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2020. - № 2. - С. 12-15.
4. Брютон Джеймс. Максимізація успіху CRM через оцінку результативності з використанням BSC для виявлення стратегічних результатів [Електронний ресурс] / Джеймс Брютон - Режим доступу:<https://www.management.com.ua/strategy/str112.html>
5. Булгакова О. Застосування CRM-систем для автоматизації оцінки показників обслуговування клієнтів [Електронний ресурс] / О. Булгакова, А. Кудрявцев, О. Бондар // Геометричне моделювання та інформаційні технології. - 2016. - № 1. - С. 57-61. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gmtit_2016_1_11.
6. Волинець Д. CURLY менеджмент. Як управляти проектами, не зраджуючи собі / Д. Волинець. - Київ: Yakaboo Publishing, 2023. - 216 с.
7. Войтович С. Застосування CRM-технології для автоматизації процесів взаємодії із споживачами закладу послуг / С. Войтович, І. Лорів, Н. Букало // Економічний форум. - 2022. - 1(4). - 68-73.

8. Войтович С. Особливості застосування сrm-систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг / В. Войтович, Н. Букало, І Жуков // Економічний форму. - 2023. - №1. - С. 31-37.

9. Григоренко Т. М. Використання CRM-систем у діяльності франчайзингових роздрібних торговельних мереж / Т. М. Григоренко, Д. В. Кочубей // Бізнес Інформ. - 2017. - № 11. - С. 424-429.

10. Гришко М. Г. Огляд ринку програмних продуктів для управління торговельними мережами / М. Г. Гришко // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2016. - Вип. 6. - С. 310–314.

11. Ендрес В. С. Роль CRM-систем в управлінні підприємством аграрної сфери / В. С. Ендрес, І. В. Ксьонжик // Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. / Сімків Л. Є., гол. ред. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. – С. 148-150.

12. Катков Ю. І. Проблеми впровадження CRM -систем / Ю. І. Катков, О. С. Звенігородський, С. В. Прокопов, А. В. Пупченко // Зв'язок. - 2019. - № 3. - С. 19-26.

13. Кобилюх О. Сучасні підходи до логістичного обслуговування клієнтів на основі використання CRM-системи / О.Кобилюх. О. Гірна // Академічні візії. - 2022. - Випуск 10-11. - 3-12.

14. Котлер Ф. Десять смертних гріхів маркетингу : пер. з англ. Н. Палій. / Ф. Котлер. - Київ : Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. - 160 с.

15. Крупчатнікова Т. С. Значення CRM-систем на промисловому ринку / Т. С. Крупчатнікова, Т. В. Янчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 5(2). - С. 105-108.

16. Лещев В.А. Ефективність застосування CRM-системи / В.А Лещев // Молодий вчений. – 2016. – № 12. – С. 165–168.

17. Лунькова О. CRM-маркетинг: як підвищити КРІ за допомогою CRM-системи [Електронний ресурс] / О. Лунькова. - Режим доступу: <https://nethunt.ua/blog/crm-markietingh/>
18. Маркетинговий менеджмент: Підручник. / Ф. Котлер, К.Л.Келлер, А.Ф. Павленко та ін. - К. : Видавництво "Хімджест", 2008. - 720 с
19. Марусей Т. В. Впровадження crm-систем у маркетингову діяльність підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Марусей // Економіка та держава. - 2016. - № 6. - С. 87-89. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_6_20.
20. Мозгова Г. В. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи / Г. В. Мозгова, А. О. Морозов, О. Д. Фомін // Проблеми системного підходу в економіці. - 2017. - № 2(58). - С.89-93.
21. Мостова А.Д. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій / А. Д. Мостова, Т. А. Познякова // Академічний огляд. - 2021. - № 2 (55). С.59-68.
22. Москалюк Т. Т. Порівняння CRM-систем [Електронний ресурс] / Т. Т. Москалюк, Т. Р. Цимбаляк, А. Ю. Берко // Науковий вісник НЛТУ України. - 2018. - Т. 28, № 1. - С. 136-139. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2018_28\(1\)_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2018_28(1)_29).
23. Остроушко В.А. Сучасні методи сервісного обслуговування в логістиці / В. А. Остроушко // Сучасні проблеми науки: тези доповідей XXI Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. - Київ, 2021. - С. 72-75.
24. Птащенко О. В. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем [Електронний ресурс] / О. В. Птащенко, Є. Д. Мірошникова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2016. - № 6. - С. 108-115. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2016_6_21.
25. Прокоп'як Р. Р. Роль CRM-системи у веденні гібридного мережевого бізнесу / Р. Р. Прокоп'як, Н. В. Фернюк, Р. І. Антонович, І. З. Лютак // Інформаційні

технології в освіті, техніці та промисловості : зб. тез доп. ; II всеукр. наук.-практ. конф. молод. учених студ. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015. – С. 141-142.

26. Пурський О.І. Особливості технічної реалізації системи управління бізнес-процесами торговельного підприємства / О. І. Пурський, Р. С. Демченко, О. Ф. Кузнецов // Управління розвитком складних систем. - 2016. - Вип. 25. - С. 108–113.

27. Савченко О. В. Сrm-системи готельно-ресторанних підприємств та погляди на оцінку їх ефективності / О. В. Савченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 2(2). - С. 280-282.

28. Степанова Т.В. Про деякі аспекти застосування CRM-систем для управління складними продажами / Т.В. Степанова, Є.В. Кургузова // Концепт : науково-методичний електронний журнал. – 2017. – Т. 3. – С. 174–178

29. Тімофєєва О. М. CRM-стратегія клієнт-орієнтованого маркетингу [Електронний ресурс] / О. М. Тімофєєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2009. - Вип. 2. - С. 656-663.

30. Траут Дж. Диференціюйся або помри : пер. з англ. Я. Машика / Дж. Траут, С. Рівкін - Київ : Фабула, 2019. - 240 с

31. Шарп Б. Як зростають бренди: чого не знають маркетологи : пер. Н. Валевської / Б. Шарп. - Київ : Наш формат, 2019. - 240 с.

32. Черняєва К. Взаємини з клієнтом, як основа успіху. CRM-стратегія [Електронний ресурс] / К. Черняєва. - Режим доступу: <https://marketer.ua/ua/vzayemini-z-kliiyentom-yak-osnova-uspihu-crm-strategiya/>

33. Цирян Я. Місце концепції управління зв'язками з клієнтами в ринковій орієнтації підприємства [Електронний ресурс] / Я. Цирян. - Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1263/5/Cyran_JA_.pdf

34. Alana Rudder. What Is CRM? The Ultimate Guide (2023) [Electronic resource] / Alana Rudder, Kelly Main. Access mode : <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-crm/>

35. Berry, L.L., Shostak G.L. and Upah, G. (1983). Relationship Marketing, in: *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Eds. Chicago : AMA, PP. 25-28
36. Bradshaw D. Management customer relationships in the e-business world:How to personalise computer relationships for increased profitability / Bradshaw D., & Brash C. // *International Journal of Retail & Distribution Management*. - 2001. - 29(12). - PP. 520–530.
37. Chen A. Information systems and ecological sustainability / A. Chen, M. C. Boudreau, R. Watson // *Journal of Systems and Information Technology*. - 2008. - 10(3). PP 186–201.
38. Chen I. J. Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology / I. J. Chen, K. Popovich // *Business Process Management Journal*,9(5). - 2003. - PP. 672–688.
39. Fruhling A. L. (2007). Assessing organizational innovation capability and its effect on e-commerce initiatives / Fruhling A. L., & Siau K.// *The Journal of Computer Information Systems*,48(1), 133–145.
40. Krizanova A. Design of a CRM level and performance measurement model / A. Krizanova, L. Gajanova, M. Nadanyiova // *Sustainability*. - 2018. - 10(7). - pp. 1–17.
41. Mimi Polner. *Creating A CRM Strategy That Will Help Your Business Thrive* [Electronic resource / Mimi Polner, Cassie Bottorff. - Access mode :<https://www.forbes.com/advisor/business/creating-a-crm-strategy/>
42. Russell S. Winner A. *Framework for Customer Relationship Management* / Russell S. Winner A. - California: Management Review, 2001.
43. Paul Greenberg. *CRM at the Speed of Light* / Paul Greenberg/ - McGraw-Hill Osborne Media; 3rd edition, 2009.
44. Payne W. *Handbook of CRM. Achieving Excellence in Customer Management* / W.Payne. - ButterworthHeinemann, Oxford, 2006 464 p.

ДОДАТКИ

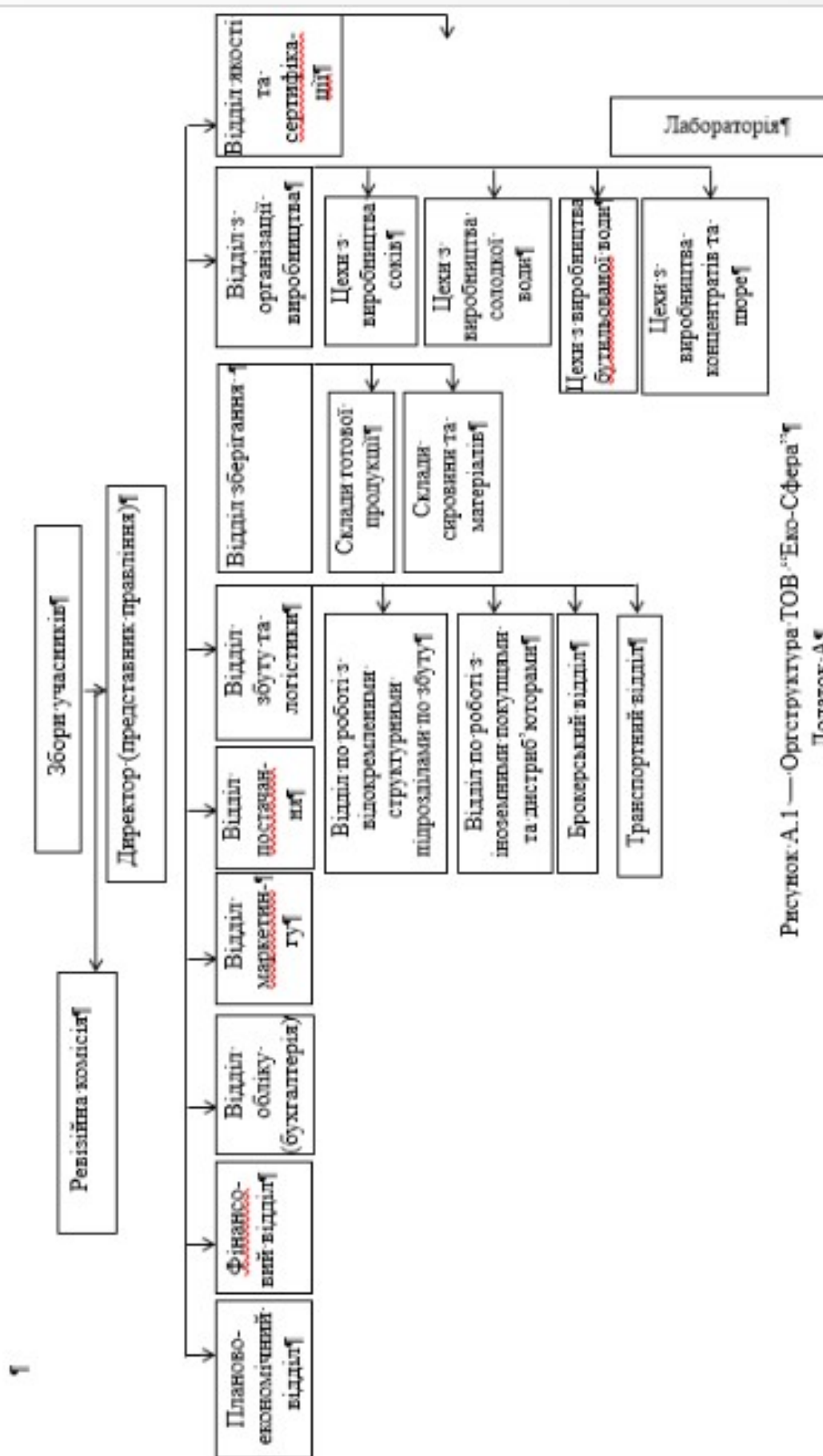


Рисунок А.1 — Оргструктура ТОВ "Еко-Сфера"

Потаток А

Додаток Б

Таблиця Б.1 — Ефективність управління ТОВ «Еко-Сфера»

Назва показників	Дані за роками			Абсолютна зміна до попереднього року, тис грн		Темпи зміни, % до попереднього року	
	2020	2021	2022				
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	418809	509037	778188	90228	269151	121,54	152,87
2 Чисельність управлінських працівників	47	49	49	2	0	104,26	100
3. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу	9,33	9,78	9,76	0,45	-0,02	104,82	99,80
4. Чистий прибуток	7043	5803	24937	-1240	19134	82,39	429,73
5. Витрати на управління	9124	10981	12539	1857	1558	120,35	114,19
6. Питома вага витрат на управління в загальних витратах	2,83	2,73	2,09	-0,1	-0,64	96,47	76,53
7. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління	8911	10389	15882	1478	5493	117	153
8. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління	45,90	46,36	62,06	0,46	15,7	100,99	133,88
9. Прибуток на 1 грн. витрат на управління	0,77	0,53	1,99	-0,24	1,46	68,46	376,33

Таблиця Б.2 — Аналіз Звіту “Про фінансові результати” ТОВ “Еко-Сфера”

Стаття звіту, тис грн	Дані			Темпи зміни, % до попереднього року		Абсолютна зміна (+/-)	
	2020	2021	2022	6	7	8	9
2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції	418809	509037	778188	121,54	152,87	90228	269151
Собівартість реалізованої продукції	322496	402317	600297	124,75	149,21	79821	197980
Валовий прибуток	96313	106720	177891	110,81	166,69	10407	71171
Інші операційні доходи	10170	13502	15364	132,76	113,79	3332	1862
Адміністративні витрати	9124	10981	12539	120,35	114,19	1857	1558
Витрати на збут	74934	93109	129821	124,25	139,43	18175	36712
Інші операційні витрати	8568	5646	20646	65,90	365,67	-2922	15000
Фінансові результати від операційної діяльності	13857	10486	30249	75,67	288,47	-3371	19763
Інші фінансові доходи	-	1503	12551	-	835,06	1503	11048
Інші доходи	463	1544	983	333,48	63,67	1081	-561
Фінансові витрати	5045	5187	9571	102,81	184,52	142	4384
Інші витрати	840	478	2852	56,90	596,65	-362	2374
Фінансові результати до оподаткування	8435	7868	31360	93,28	398,58	-567	23492
Чистий прибуток	7043	5803	24937	82,39	429,73	-1240	19134

Таблиця Б.3 — Показники рентабельності ТОВ “Еко-Сфера”

Роки	Рентабельність, %				
2020	0,23	23,69	3,31	1,68	2,59
2021	0,35	35,13	2,06	1,14	2,06
2022	0,14	14,37	3,89	3,2	11,55
	Валова рентабельність	Рентабельність продукції	Рентабельність за операційним прибутком (або операційна рентабельність)	Рентабельність за чистим прибутком (або чиста рентабельність)	Рентабельність власного капіталу

Таблиця Б.4 — Показники платоспроможності ТОВ “Еко-Сфера”

Роки	Платоспроможність			
2020	0,57	0,74	0,06	0,04
2021	0,46	1,19	0,07	0,07
2022	0,44	1,28	0,33	0,31
	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Коефіцієнт фінансування	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Коефіцієнт маневреності власного капіталу

Таблиця Б.5 — Показники оборотності ТОВ “Еко-Сфера”

Роки	Показники оборотності				
2020	0,86	8,59	3,21	1,7	1,54
2021	0,93	11,75	3,38	1,91	1,8
2022	1,38	18,74	6,23	3,2	3,61
	Коефіцієнт оборотності активів	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності основних засобів	Коефіцієнт оборотності власного капіталу

Таблиця Б.6 — Дані Балансу ТОВ “Еко-Сфера”

Актив	2020	2021	2022
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1821	1617	1492
первісна вартість	4764	4577	3052
накопичена амортизація	2943	2960	1561
Незавершені капітальні інвестиції	5716	19124	7372
Основні засоби:	279544	253418	233279
первісна вартість	565056	604001	642693
знос	285512	350583	409414
Інвестиційна нерухомість	14968	15311	12784
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	52519	56596	57549
Знос інвестиційної нерухомості	37551	41285	44765
Інші фінансові інвестиції	471	0	0
Усього за розділом I	302520	289470	254927
II. Оборотні активи			
Запаси	154806	196570	0
Виробничі запаси	52190	62676	70401
Незавершене виробництво	275	0	0
Готова продукція	101530	132923	128772
Товари	811	971	779
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	44781	41852	47187
Дебіторська заборгованість за розрахунками з			
з бюджетом	1,0	3170	0
за виданими авансами	445	8160	6068
Інша поточна дебіторська заборгованість	22475	31306	39199
Грошові кошти та їх еквіваленти	2358	1080	3507
Рахунки в банках		864	3229
Витрати майбутніх періодів	347	84	580
Інші оборотні активи	207	228	1985
Усього за розділом II	225420	282450	298478
III. Витрати майбутніх періодів			
IV. Необоротні активи та групи вибуття			

Баланс	527940	571920	553405
--------	--------	--------	--------

Кінець таблиці Б.6

Пасив	2020	2021	2022
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	9600	9600	9600
Капітал в дооцінках	194754	146394	103226
Додатковий капітал	8954	8954	8954
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	90219	96022	120959
Усього за розділом I	303527	260970	242739
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	12554	21438	3595
Інші довгострокові зобов'язання	58	25617	83305
Усього за розділом II	12612	47055	86900
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	15567	53599	43544
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	10795	9490	51980
товари, роботи, послуги	140188	161002	88862
за розрахунками з бюджетом	2805	1778	8018
у тому числі з податку на прибуток	214	677	3614
розрахунками зі страхування	266	334	350
розрахунками з оплати праці	976	1222	1290
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	11	2230	2154
Поточні забезпечення	266	813	1068
Доходи майбутніх періодів			
Інші поточні зобов'язання	40927	33427	26500
Усього за розділом III	211801	263895	223766
IV. Зобов'язання, пов'язанні з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	527940	571920	553405