

Центральноукраїнський національний технічний університет  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Центр заочної та дистанційної освіти  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»  
Зав. кафедри ЕМКД  
канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«20» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.  
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№7 від «20» грудня 2024 р.)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на другому (магістерському) рівні вищої освіти  
на тему:  
**«Шляхи удосконалення управління відносинами з  
клієнтами»**

Виконала: здобувачка вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
група МЕ-23МЗ

\_\_\_\_\_ Долінчук Олена Сергіївна

«20» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Ілона Олександрівна Андрощук

«20» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Сутнісні особливості процесу управління відносинами з клієнтами на підприємстві	7
1.2. Особливості CRM-стратегій сучасних підприємств	12
1.3. Процес запровадження CRM-систем на вітчизняних підприємствах	16
Розділ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»	25
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Шторм-нет»	25
2.2. Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Шторм-нет»	30
2.3. Оцінка стану ефективності управління відносинами з клієнтами ТОВ «Шторм-нет»	37
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ НА ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»	44
3.1. Підвищення ефективності управління відносинами з клієнтами шляхом їх анкетування	44
3.2. Програма оптимізації діяльності колл-центру шляхом впровадження роботизованої системи для обслуговування абонентських звернень по телефону	51
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	61

## ВСТУП

В умовах постійного розвитку ринкових економічних відносин важливо, щоб керівники підприємств зосереджувалися на налагодженні ефективної співпраці зі споживачами та забезпеченні високого рівня задоволення від придбаних товарів і отриманих послуг. Різноманітні характеристики різних груп споживачів підкреслюють необхідність впровадження відповідних стратегій і ряду інструментів, адаптованих до кожної групи, що служить гарантією досягнення їхнього задоволення. Крім того, важливо визнати, що еволюція глобальної економіки розширює людські можливості і, як наслідок, спектр потреб. Ці потреби безмежні та постійно зростають. Після того, як споживачі задовольняють свої первинні, фундаментальні потреби, вони не просто задовольняються; замість цього вони продовжують підвищувати свої «апетити». Задоволення потреб вищого рівня вимагає абсолютно нових поглядів на типові очікування людей. Коли клієнти оцінюють масштаби своїх можливостей, вони починають підвищувати свої очікування від виробників і постачальників послуг, що вимагає більш персоналізованого підходу.

В умовах загострення конкуренції, глобалізації світової економіки та інтеграції України в європейські економічні рамки взаємодія із клієнтами та іншими гравцями ринку постає вирішальним елементом для отримання конкурентних переваг. Досвід показує, що ефективне управління відносинами із клієнтами є важливою стратегією для досягнення конкурентоспроможності в сучасному економічному середовищі.

На економічну стабільність підприємств суттєво впливають зовнішні чинники, що швидко змінюються, зокрема перенасичення ринку, розвиток інформатизації суспільства та зростання очікувань клієнтів щодо продукції чи послуг. З'явився перехід від масового виробництва до визнання необхідності індивідуального підходу до клієнтів, враховуючи їхні особливі потреби та риси. Якщо ці ідеї активно обговорювалися та сприймалися за

кордоном ще в 1990-х роках, то в Україні вони набувають актуальності лише зараз.

Управління відносинами із клієнтами підприємств тісно пов'язане з ідеєю лояльності клієнтів, яка відображає їх відданість конкретному продукту/послuzі або бренду. Враховуючи важливість лояльності, вкрай важливо підкреслити, що її розвиток має бути основною метою в управлінні відносинами з клієнтами на підприємстві. Крім того, ці зусилля мають бути скоординованими, цілеспрямованими та інтегрованими в загальну систему управління відносинами з клієнтами.

Метою даної роботи є розробити набір рекомендацій щодо вдосконалення управління взаємовідносинами з клієнтами за допомогою інновацій та пропозицій на основі аналізу управління взаємовідносинами з клієнтами та фінансового аналізу ТОВ «Шторм-нет».

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичний базис вивчення особливостей управління відносинами з клієнтами сучасних підприємств шляхом вивчення сутнісних особливостей процесу управління відносинами з клієнтами на підприємстві, особливостей CRM-стратегій та специфіки запровадження CRM-систем на вітчизняних підприємствах;

- здійснити загальну характеристику досліджуваного господарства та аналіз ефективності роботи з клієнтами;

- пошук пропозицій щодо вдосконалення управління відносинами з клієнтами.

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступає процес налагодження та формування стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами досліджуваного підприємства.

Предметом – теоретичні та практичні аспекти формування ефективної стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами.

У кваліфікаційній роботі використовувалися різні методи дослідження, включаючи системний аналіз, порівняльний аналіз, структурний аналіз, факторний аналіз.

Наукова новизна роботи полягає в розробці авторських рекомендацій, спрямованих на підвищення якості обслуговування клієнтів ТОВ «Шторм-нет».

У кваліфікаційній роботі були представлені пропозиції, спрямовані на підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами шляхом опитування, а також рекомендації щодо оптимізації роботи кол-центру шляхом впровадження роботизованої системи обробки звернень клієнтів по телефону. Таким чином, практичне значення результатів дослідження виявляється у створенні дієвих рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління відносинами з клієнтами.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи відбувалася шляхом публікації тези доповіді на тему: «Шляхи удосконалення управління відносинами з клієнтами», на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **1.1. Сутнісні особливості процесу управління відносинами з клієнтами на підприємстві**

Індустрія 20 століття - це індустрія масштабу. Таким чином, для більшості компаній особисте спілкування стало неприйнятно дорогим з точки зору вартості і, відповідно, конкурентоспроможності. Девізом епохи індустріалізації став відомий вислів Генрі Форда: «Ми можемо запропонувати покупцеві автомобіль будь-якого кольору, якщо цей колір чорний». Основні зміни відбулися на самому місці виробництва, де нові технологічні рішення дозволили зменшити витрати та розширити функціональність продукту, щоб завоювати ринок.

До кінця 20 століття ситуація почала швидко змінюватися. Система залучила багатомільйонні інвестиції в процеси та вдосконалення організаційного управління, принесла підрозділам і фракціям інтерес з точки зору підвищення ефективності виробництва - вона почала нав'язувати зростання ефективності, а іноді подальше використання нових методів управління призводило до зниження загальної ефективності.

Збут і маркетинг в умовах промислового виробництва відіграють чітку граничну роль у забезпеченні постійного попиту на товари чи послуги компанії. Чим більше споживачів можна спонукати купити продукт або послугу, що виробляється, тим менше вартість виробництва і тим вище конкурентоспроможність компанії в цілому.

Принципи наукової організації праці закріпилися у свідомості керівників і лягли в основу тогочасних економічних теорій. Протягом останніх кількох десятиліть стратегії розвитку компаній здебільшого стосувалися процесів управління виробництвом і партнерства з

постачальниками. «Стати більш конкурентоспроможним» передбачало зниження витрат, покращення виробничих процесів, зменшення запасів і вищу якість продукції. Вищою формою стратегії розвитку стали моделі систем управління ресурсами підприємства «точно вчасно» та реінжинірингу бізнес-процесів. Коли більше компаній почали використовувати їх, вони перейшли від інновації, яка могла б змінити баланс сил у галузі, до звичайної ділової практики, яка потрібна кожній компанії, хоча цього було недостатньо для створення унікальних конкурентних переваг.

Це можна умовно використати з користю, маючи оптимізовані бізнес-процеси та інструменти (системи CRM), які гарантують підтримку заданої частоти та ефективності контактів із певною категорією клієнтів.

CRM - модель взаємодії з клієнтом, яка розглядає клієнта як центр загальної філософії бізнесу, а маркетинг, продажі та обслуговування клієнтів - як основні функції бізнесу. Підтримка цих бізнес-цілей включає збір, зберігання й аналіз інформації про клієнтів, постачальників, партнерів і внутрішні процеси компанії. Функції підтримки цих бізнес-цілей включають продажі, маркетинг і підтримку клієнтів.

Наприкінці 90-х років поява поняття управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM, Customer Relationship Management).

Аж до 1993 року ринок CRM здійснювався з двох головних областей - автоматизації торгових представників (SalesForceAutomation - SFA), і обслуговування клієнтів (CustomerService - CS).

Запровадження призначення автоматизованої системи управління територіями продажу дало можливість продавцям керувати своїми точками «контактів» з покупцями і працювати з планом продажу, орієнтованим на календар (табл. 1.1).

Пізніше такі системи збагатилися введенням функціональних можливостей управління можливостями, що практично означало надання тактики та методології продажів, прийнятої компанією, а також можливість

зв'язатися з іншими підрозділами компанії, послуги підтримки клієнтів або обслуговування [3].

Таблиця 1.1 – Компаративний ретроспективний аналіз сучасних аспектів розвитку CRM-систем

№	Характеристика	Автор	Примітки
1	Першим узагальнив прийоми, що використовуються при організації торгівлі.	Джон Генрі Паттерсон, (John Henry Patterson)	Засновник компанії - National Cash Register
2	Вивчивши причини, через які покупці купують товари, припустив, що використання спеціальних плакатів та фільмів, які роз'яснюють покупцям перевагу товарів та послуг, дасть продавцям додаткові переваги.	Джем Ханді (Jam Handy), співробітник рекламної служби - Chicago Tribune (1911)	Зареєстрував торгову марку «A Jam Handy Production», використовував у роботі понад 7000 видів рекламно-роз'яснювальної продукції.
3	Розробив систему «Day-Timer», для реєстрації планів ділових зустрічей та заходів, що містила засоби повідомлення про майбутні події, виконувала функцію докладного планувальника часу та щоденника, в якому відображалася виконана робота. (Система Day-Timer була прототипом сучасних комп'ютерних CRM-рішень).	Адвокат Морріс Перкін, (Morris Perkin) зі штату Пенсільванія (1947 рік)	Система «Day-Timer» з 1952 року Використовується на сьогодні. У 60-х роках ХХ століття розробка стала затребуваною у Великій Британії та Канаді.
4	Винайшов картотеку «Rolodex», що обертається на 360 градусів.	Арнольд Нустадтер, (Arnold Neustadter)	До 70-х років картотека Rolodex стала популярним засобом запису ділових контактів.
5	Випустив першу комерційну комп'ютерну програму "ACT" для управління контактами, що дозволяє продавцям відстежувати розвиток взаємовідносин з клієнтами, обробляти та аналізувати інформацію про ці взаємовідносини.	Пет Салліван (Pat Sullivan), засновник Contact Software International та SalesLogix Corporation (1987 рік)	Версія «ACT! by Sage 2008» залишається у багатьох країнах світу лідером продажів CRM-рішень класу CM.

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

До 2000 року CRM-системи зазвичай були «односторонніми» - як «менеджери контактів», системи маркетингової підтримки або системи автоматизації сервісних послуг.

Спільна торгівля виникла в період 2000-2005 років як партнерський бізнес між компаніями та споживачами. Це партнерство являє собою забезпечення ефективної взаємодії між компанією та її партнерами, які є регулярними, через інтернет мережі.

Зовнішня взаємодія з корпоративною інформацією має отримати набагато ширший доступ. Тому гарним рішенням буде зосередитися на базових принципах забезпечення безпеки та довіри до партнера, а також узгоджених правилах роботи.

Після 2005 року прийшла друга хвиля спільної торгівлі з більш широким доступом до систем ERP.

Великі виробники почали розробляти користувацькі інтерфейси для своїх ERP-систем, з'являлися торгові платформи електронної комерції B2C, а нові бізнес-інфраструктури знаходяться в процесі створення. У цьому відношенні ми, звичайно, говоримо про взаємодію «багато-до-багатьох» на відміну від першої хвилі інновацій - підприємства тепер взаємодіють не лише з постійними партнерами, а й буквально з усією бізнес-спільнотою. Практично всі сучасні CRM-системи в тій чи іншій мірі володіють цими функціями та рівнями обробки та забезпечення обробки інформації та зберігання даних у колективних сховищах, розробки баз знань, інтернет-інструментів для інтерактивної взаємодії з клієнтом за допомогою корпоративних порталів.

Можливості CRM-системи:

- відстеження інформації про клієнтів на даний момент;
- налагоджене обслуговування клієнтів і операції;
- синхронізація дій між співробітниками та відділами. Система дозволяє правильно планувати та управляти закупівлями та поставаннями,

оскільки в будь-який час менеджери можуть бачити, які товари, їх кількість у кількості та сумі стоять на складі.

План закупівель можна належним чином контролювати на предмет його виконання;

- багатокористувацькі можливості;

Управління маркетингом - електронна пошта, постійна пошта, SMS-розсилки. Система дозволяє контролювати маркетингові дії та їх ефективність. Можливість сегментації поточних і потенційних клієнтів в базі даних за певними параметрами для проведення маркетингових заходів.

У реальному житті економічна ефективність будь-якої компанії залежить від активності та лояльності споживачів, оскільки саме споживачі товарів і послуг є основним джерелом доходу. Було б дуже наївно для будь-кого думати, що покупці просто з'являться і здійснюватимуть операції, не докладаючи жодних зусиль для створення такого висококонкурентного ринкового середовища.

Крім того, як зазначив Фараго, сьогодні націлювання та утримання клієнтів поза межами досяжності реклами та низьких цін - необхідно застосовувати стратегію CRM, орієнтовану на клієнта. З усіма цими програмами він охоплюватиме ефективні маркетингові та комунікаційні методи для створення та розширення бази лояльних клієнтів [1].

Основи стратегії CRM - це накопичення інформації про клієнта в кожній точці контакту з компанією та використання цієї накопиченої інформації для виконання маркетингових завдань, наприклад, для розробки програм лояльності та індивідуальних пропозицій.

Ретельно організовані стосунки, засновані на особистому спілкуванні, вселяють у клієнта почуття власної гідності, зміцнюють довіру в компанії та заохочують до співпраці.

На організаційному рівні вся зібрана інформація аналізується і на основі цього складаються довгострокові плани розвитку.

## 1.2. Особливості CRM-стратегій сучасних підприємств

CRM (Customer Relationship Management) стратегії стають невід'ємною частиною сучасного бізнесу, спрямованого на побудову тривалих і взаємовигідних відносин з клієнтами.

Основні особливості CRM-стратегій сучасних підприємств включають:

### 1. Персоналізація взаємодії з клієнтами:

- індивідуальний підхід: використання даних про клієнтів для створення персоналізованих пропозицій, що відповідають їхнім уподобанням;

- аналітика поведінки: вивчення попередньої активності клієнта для передбачення його майбутніх потреб.

### 2. Інтеграція цифрових технологій:

- автоматизація процесів: CRM-системи дозволяють автоматизувати продажі, маркетинг та обслуговування клієнтів;

- інтеграція з іншими платформами: сучасні CRM можуть бути інтегровані з соціальними мережами, інтернет-магазинами, ERP-системами тощо.

### 3. Орієнтація на утримання клієнтів:

- програми лояльності: підприємства активно впроваджують програми для винагородження постійних клієнтів;

- зворотній зв'язок: CRM-системи дозволяють легко отримувати та аналізувати відгуки клієнтів для покращення продуктів та сервісу.

### 4. Багатоканальна комунікація:

- Omni-channel стратегії: забезпечення безшовної взаємодії клієнтів через різні канали – телефон, електронну пошту, соціальні мережі, месенджери тощо;

- єдина база даних: всі канали зв'язку об'єднані в одну систему для створення єдиного профілю клієнта.

### 5. Використання великих даних (Big Data):

- аналіз великих обсягів інформації: CRM дозволяють підприємствам обробляти дані про тисячі клієнтів, визначаючи тренди та сегментуючи аудиторію.

- прогнозування поведінки: використання алгоритмів машинного навчання для передбачення майбутніх покупок або потреб клієнтів.

#### 6. Мобільність і доступність:

- хмарні рішення: більшість сучасних CRM-систем доступні в хмарі, що забезпечує доступ до інформації з будь-якої точки світу;

- мобільні додатки: співробітники можуть працювати з CRM через смартфони чи планшети.

#### 7. Аналітична функціональність:

- моніторинг KPI: системи дозволяють відстежувати ключові показники ефективності (наприклад, рівень конверсії, тривалість циклу продажів).

- звіти в реальному часі: підприємства отримують оперативну інформацію для прийняття рішень.

#### 8. Фокус на клієнтоорієнтованість:

- підвищення якості обслуговування: CRM-стратегії спрямовані на створення позитивного клієнтського досвіду;

- відповідність очікуванням: забезпечення швидкого реагування на запити клієнтів та пропонування релевантних продуктів чи послуг.

#### 9. Гнучкість і масштабованість:

- CRM-системи адаптуються під потреби компаній різного масштабу – від малого бізнесу до корпорацій;

- легкість розширення функціоналу зі зростанням бізнесу.

#### 10. Етичність і конфіденційність:

- захист даних: дотримання міжнародних стандартів (GDPR, CCPA) для захисту персональної інформації клієнтів.

- прозорість: надання клієнтам контролю над їхніми даними.

Таким чином, CRM-стратегії сучасних підприємств спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та максимізацію їхньої задоволеності. Завдяки використанню новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та автоматизація, сучасні підприємства отримують конкурентні переваги та зміцнюють свої позиції на ринку.

Існує концепція CRM-системи, яка визначає структуру і загальну функціональну концепцію інформаційної системи, що реалізує певні функції, і порядок їх виконання.

Безумовно, CRM-стратегію розробляє саме керівництво підприємства. Консультанти, в даному випадку, будуть грати роль тренерів та організаторів.

Визначення складу та структури CRM-систем може бути досить складним, оскільки кожна доступна сьогодні система управління взаємовідносинами з клієнтами значно відрізняється одна від одної.

Рисунок 1.1 ілюструє типову структурну схему CRM-системи, яка включає використання стратегічного управління разом із зовнішньою інформацією щодо клієнтів.

З огляду на вищевказане, доречно детально розглянути різні аспекти діяльності підприємства, які можна охопити найширшим тлумаченням CRM-системи:

- збір інформації щодо контрагентів, у тому числі клієнтів, партнерів, агентів та інших підприємств, яка охоплює історію розвитку відносин, існуючі угоди, контракти та фінансові записи;

- ведення детальних записів для кожного контакту, створення унікальних профілів користувачів і можливість категоризації споживачів на основі різних атрибутів;

- залучення підтримки споживчої бази через віртуальні мережі та онлайн-платформи дозволяє клієнтам самостійно отримувати доступ до необхідної інформації, організовувати взаємодію з клієнтами, вести

статистичний облік запитів, складати звіти та контролювати витрати часу спеціалістів;

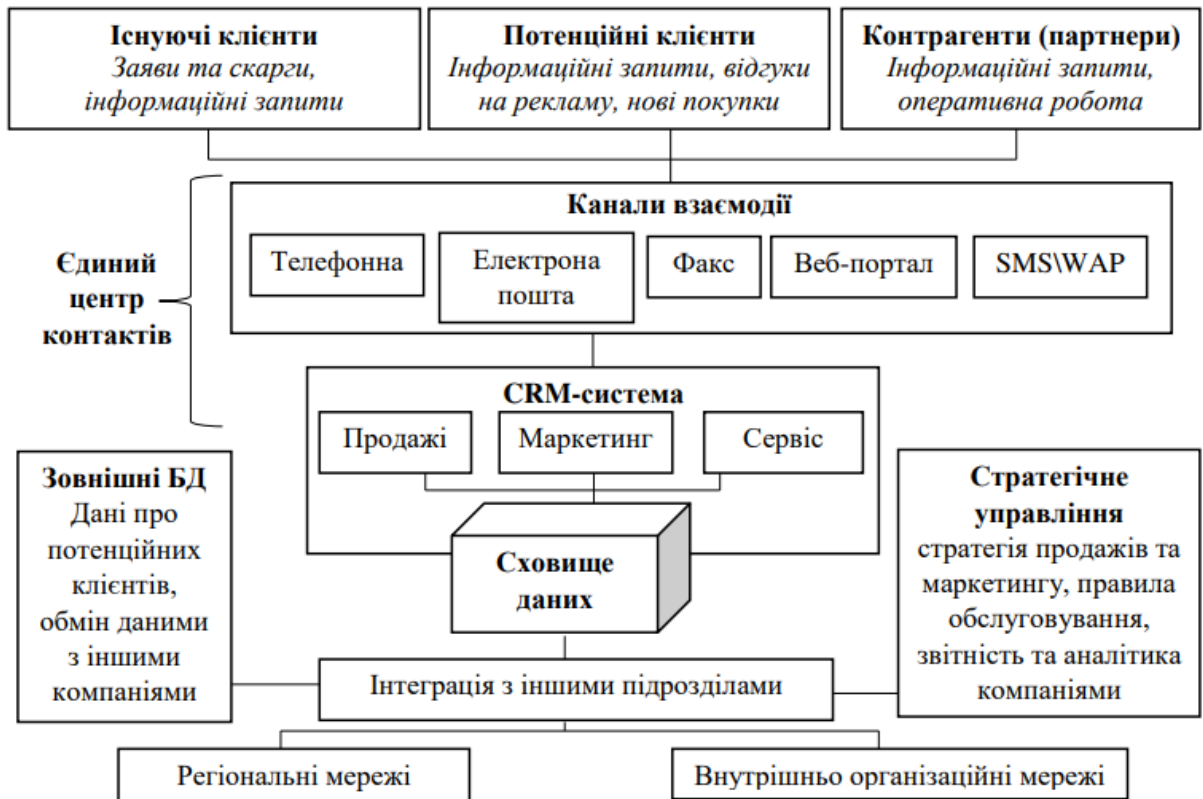


Рисунок 1.1 – Структурна схема CRM-системи

Джерело: складено автором

- збір і перевірка даних, пов'язаних із продажами, включає цикли, статистику, територіальні посилання, створення звітів та історію продажів. Інтерпретуючи продажі через призму розбиття їх на окремі етапи та кроки, стає можливим прогнозувати та ефективно керувати ними;

- синхронізація роботи всіх підрозділів передбачає планування за допомогою календаря, ведення списку завдань і полегшення спілкування між різними модулями через електронну пошту та іншими способами.

- сегментація споживачів, організація та планування різноманітних маркетингових ініціатив, збір та аналіз статистичних даних щодо успіху всіх маркетингових зусиль, а також моніторинг віддачі та обчислення ефективності;

- управління стосунками не лише з поточними клієнтами, а й з потенційними, яка передбачає збір необхідної інформації та обмін контактами.

- можливість для спільної роботи з клієнтами, класифікованими за такими факторами, як місцезнаходження, вік або інші атрибути;

- управління знаннями, яка передбачає здатність збирати всю необхідну додаткову інформацію, включаючи галузеві дані, аналітичні ресурси, інтеграцію з онлайн-джерелами та використання інструментів пошуку [13].

Загалом CRM-система може складатися з наступних компонентів:

- інтерфейс обробляє взаємодію споживачів у точках продажу, використовуючи або автономну, розподілену, або централізовану обробку інформації;

- операційний компонент зосереджений на автоматизації процесів і формуванні оперативних звітів;

- зберігання даних;

- включена аналітична підсистема;

- існує розподілена система підтримки продажів.

Щоденна статистика свідчить про зростання впровадження новітніх технологій CRM у різних секторах. Серед українських підприємців найпопулярнішими функціями CRM є керування базою даних про клієнтів, обслуговування клієнтів та аналіз продажів.

### **1.3. Процес запровадження CRM-систем на вітчизняних підприємствах**

Впровадження CRM-системи може бути досить складним. Багато власників бізнесу можуть не повністю зрозуміти цю складність, що призводить до ситуацій, коли результати проекту не відповідають їхнім очікуванням.

Отже, підприємці можуть прийти до думки, що сталися помилки: CRM-система не дає переваг і принципово не може. Однак таке уявлення досить оманливе. Якщо автоматизацію бізнесу впроваджено правильно, незабаром з'являться відчутні переваги. Дослідження показують, що кожен долар, витрачений на CRM, може принести прибуток майже в шість разів більше. Щоб досягти цього, важливо вибрати відповідну систему CRM, правильно її налаштувати та використовувати якнайефективніше.

CRM-системи являють собою програмні продукти, призначені для управління бізнес-процесами, які в даний час користуються величезною популярністю [17]. Використання CRM дає змогу обробляти програми з подвійною швидкістю, підвищити прибуток на 40-50% і ще більше скоротити витрати. Спрощуючи процеси за допомогою автоматизації, CRM сприяє більш ефективному спілкуванню як з потенційними, так і поточними клієнтами, допомагає запобігти численним типовим помилкам і, зрештою, призводить до збільшення продажів.

Дизайн CRM-систем схожий на електронні таблиці Excel, де зберігається інформація про клієнта, але він пропонує додаткові функції: натискання на ім'я клієнта відкриває його профіль, дозволяючи задокументувати повну історію взаємодії, від початкового холодного дзвінка до завершення угод. Крім того, система містить журнали телефонних дзвінків та історію замовлень. Він надає готові шаблони документів, варіанти створення електронних листів або надсилання SMS-повідомлень, а також планувальник завдань для менеджерів.

Отримавши дзвінок від клієнта, система рекомендує відразу відкрити картку, щоб привітатися з ним по імені. Таким чином, навіть якщо інший співробітник раніше спілкувався з цим клієнтом, будь-який керівник може відповісти на запити без необхідності консультиватися з колегами або робити наступний дзвінок. Також не потрібно вручну надсилати SMS-повідомлення щодо статусів замовлень або нагадувань про зустрічі, оскільки інтелектуальна система керує всіма цими завданнями. Це значно економить

час як менеджерів, так і клієнтів, сприяє підвищенню лояльності та більшій схильності до покупок. Уся необхідна інформація для обговорень зібрана на картці, доступ до якої можна отримати одним клацанням миші, усуваючи необхідність завантажувати окрему програму або шукати клієнта в базі даних. Це лише невелика частка зручностей і переваг, які пропонують системи CRM.

Реалізація цієї програми також включає:

1. Автоматизацію обліку всіх операцій та вхідних заявок;
2. Розробка онлайн візуальних звітів;
3. Визначення та моніторинг ключових показників ефективності;
4. Автоматизація планування прийому клієнтів;
5. Нагляд за грошовими рухами;
6. Зв'язок із поштовими службами, системами SMS-повідомлень, платформами соціальних медіа та телекомунікаційними мережами.

Ефективне впровадження CRM-системи призводить до зменшення управлінських помилок (хоча людські помилки неминучі, але саме програмне забезпечення їх не робить), що призводить до збільшення продажів, що відбувається частіше, і забезпечує менеджерам більшу легкість у моніторингу діяльності та прийнятті обґрунтованих рішень. Збережені ресурси потім можна спрямувати на розвиток бізнесу.

Так як на сьогоднішній день існують CRM-системи на будь-який смак і бюджет: великі багатозадачні програми, що охоплюють усю діяльність компанії, і невеликі вузькоспеціалізовані програми, що виконують конкретний набір функцій, тому що б правильно вибрати CRM-систему потрібно звернути увагу на:

1. Призначення CRM-системи багатогранне. Програмне забезпечення такого типу може бути адаптоване спеціально для обслуговування клієнтів, маркетингу чи продажів. Крім того, існують комплексні рішення, які охоплюють кілька сфер. Вважаємо за доцільне, розглянути кожен з них:

- системи продажів CRM зберігають повні бази даних клієнтів, які містять усю відповідну інформацію, таку як контакти та історія замовлень. Клієнтів можна класифікувати за сегментами, надсилати нагадування, оцінювати їхній шлях через канали продажів та відстежувати транзакції на кожному етапі. Крім того, якщо під час впровадження CRM-система інтегрується із зовнішніми службами, доступні функції значно розширюються, дозволяючи користувачам надсилати електронні листи та здійснювати дзвінки безпосередньо з програми.

- CRM-маркетинг. Маркетологи займаються діяльністю, яка спирається на ретельну та високоякісну аналітику. Використання системи CRM спрощує процес збору первинних даних, сегментації клієнтської бази, оцінки ефективності різних каналів і повернення інвестицій, а також розрахунку вартості залучення кожного потенційного клієнта. Крім того, записи про взаємодію з покупцями допомагають створювати персоналізовані пропозиції та дозволяють розробляти чіткі стратегії продажів, адаптовані до різних категорій споживачів.

- обслуговування клієнтів за допомогою CRM-системи. Системи CRM спрощують і оптимізують обробку запитів клієнтів, таких як запити на доставку продуктів або реєстрацію процедур. Ці автоматизовані програми обслуговування часто включають функції надсилання нагадувань, що полегшує дискомфорт адміністративного персоналу, якому в іншому випадку довелося б керувати цим завданням вручну.

2. Ключові особливості CRM. Після того, як мета CRM буде добре зрозуміла, наступним кроком буде визначення необхідних функцій і опцій. Будь-яка система такого типу повинна відповідати наступним критеріям:

- простота використання в інтерфейсі. Мета впровадження CRM-системи – полегшити завдання як персоналу, так і керівництву. Зручніший, зрозуміліший і інтуїтивно зрозуміліший інтерфейс забезпечує кращі результати.

- захист даних. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) зберігають особисту інформацію про клієнтів, аналітичні дані, рекламні стратегії та різні інші конфіденційні деталі. Надзвичайно важливо запобігти будь-якому випадковому видаленню, несанкціонованому доступу з боку конкурентів або використанню шахраями.

- облік діяльності працівника. У цьому документі не описується історія взаємовідносин з клієнтами, а натомість фіксуються всі дії, вжиті персоналом підприємства. Вивчаючи історію взаємодій, можна оцінити внесок кожного в робочий процес. Крім того, система дозволяє повернутися до попередньої версії, якщо дані випадково втрачені або містять помилку.

Деякі просунуті CRM-рішення пропонують унікальні функції. Отже, при виборі CRM-системи для майбутнього впровадження важливо враховувати не тільки її основні параметри, але й унікальні функціональні можливості. Це може бути саме те, що потрібно відділу продажів будь-якого підприємства.

3. Рівні обробки інформації. Ключовим фактором при виборі системи автоматизації є конкретні завдання, для вирішення яких вона призначена. Є чотири рівні, на яких може оброблятися інформація:

- операційна CRM розроблена для обробки великої кількості запитів, таких як реєстрація нових користувачів і створення карток, які містять важливу та контактну інформацію, яка відстежує історію листування. Дана система дозволяє створювати звіти та дає змогу менеджерам контролювати продуктивність членів своєї команди. Використання цих CRM-систем значно спрощує завдання як адміністраторів, так і торгового персоналу.

- аналітичні CRM-системи не зберігають історію взаємодії з контрагентами; скоріше вони збирають і аналізують статистичні дані щодо ефективності різних рекламних каналів та ефективності продажів. Такі CRM-системи, які зазвичай використовуються аналітиками та маркетологами, дозволяють оцінювати прибутковість бізнесу, прогнозувати фінансові показники та сегментувати цільову аудиторію.

- колабораційна CRM-система відноситься до складних систем, які характеризуються здатністю інтегруватися з різноманітним програмним забезпеченням та інструментами сторонніх виробників, а також сприяють інтерактивній взаємодії з клієнтами. Такі CRM-системи пропонують зручний засіб збору відгуків клієнтів та їх інформування, нагадуючи їм про статуси замовлень або плануючи зустрічі. Такі системи розроблені для виконання конкретних цільових завдань.

- інтегровані CRM-системи, зазвичай, включають функції трьох перших типів систем CRM. Їх часто обирають для нагляду за великими проектами, які вимагають комплексних можливостей, включаючи взаємовідносини з клієнтами, аналітичні функції, відстеження продажів та комунікацію між відділами.

4. Класифікація CRM систем за спеціалізацією. Системи CRM поділяються на категорії залежно від спеціалізації:

- вбудовані спеціалізовані CRM – це програми, призначені для вдосконалення іншого програмного забезпечення та послуг.

- спеціальні для галузі CRM розроблені відповідно до потреб конкретного сектора, зазвичай зосереджуючись лише на одному або двох завданнях, а не на комплексному діапазоні процесів.

Багатозадачні системи, які є універсальними за своєю природою, відповідають усім основним критеріям і можуть застосовуватися в різних галузях, що сприяє їх широкій популярності. Процес вибору CRM-системи для впровадження на підприємстві, зазвичай, складається з чотирьох етапів: визначення мети, визначення ключових параметрів, встановлення рівнів управління інформацією та визначення сфери спеціалізації. Удосконалюючи запит підприємства таким чином, доречно визначити та порівняти відповідні рішення. Для будь-якого сучасного бізнесу, який прагне оптимізувати свою діяльність і досягти максимальної прибутковості, впровадження CRM-системи вкрай доцільно.

Впровадження CRM-системи в будь-якій організації включає кілька важливих етапів.

1. Перший етап – планування. Спочатку проводиться аналіз діяльності підприємства та визначаються причини придбання та впровадження CRM-системи. Менеджер зобов'язаний визначити переваги, які система автоматизації надасть бізнесу, і оцінити, коли інвестиції окупляться. Доцільно визначити цілі впровадження CRM-системи в організації та визначити потреби, які вона повинна задовольняти. Далі доречно дослідити параметри програми, які найкраще відповідають вимогам підприємства та оцінити їх на основі різних критеріїв, таких як щомісячна плата за ліцензування, сумісність із зовнішніми службами та можливість налаштування системи. Крім того, варто звернутися за порадою до експертів або провести мозковий штурм із залученням спеціалістів з організації.

2. Другий етап: підготовка до впровадження проекту CRM-системи. Часто підприємствам не вистачає чітких вимог до CRM, що робить будь-яке стандартне рішення із загальними функціями в пакеті прийнятним.

Якщо необхідна конкретна програма, усі запити щодо функцій, налаштувань і вдосконалень необхідно повідомляти розробнику програми. Наприклад, підприємству може знадобитися інтеграція з системою CRM, а також підключення до IP-телефонії, SMS та послуг електронної пошти, а також багатозадачний календар і журнал усіх дій співробітників і листування клієнтів. Технічне завдання постачальника має бути чітким і вичерпним, не залишаючи прогалин або невизначеностей. Така ясність полегшить роботу постачальника на всіх етапах, від налаштування та інтеграції нового продукту з поточним програмним забезпеченням до проведення тестів.

3. Третій етап: реалізація на практиці. Цей етап складається з кількох кроків. Спочатку потрібно зібрати всю необхідну інформацію про контрагентів, деталі закупівель та історію відносин, які менеджери раніше встановлювали без CRM-системи. Усі ці дані потрібно буде перенести в нову CRM.

Далі важливо навчити керівника та ключовий персонал тому, як використовувати нову систему. Варто пам'ятати, що деякі люди можуть нерационально боятися процесу навчання та намагатися ухилитися від нього. Крім того, програмне забезпечення встановлюється на комп'ютерах усього задіяного персоналу, а його безпека підтримується за допомогою паролів і різноманітних захисних заходів. Крім того, решта персоналу проходить навчання, в рамках якого персонал інформується зодо того як використовувати дану програму, можливості, які вона надає, і проблеми, які вона може вирішити.

Інтеграція CRM-системи в роботу відділу продажів відбувається в кілька етапів. Конкретна кількість і характер цих етапів можуть відрізнятися в залежності від галузі та цілей організації.

На практиці впровадження CRM-системи - це реалізація ряду адаптацій і можливостей для організації, що виконується шляхом інвестування в програмне забезпечення, параметри слід налаштувати відповідно до таких ліній:

1. Постановка цілей;
2. Аудит діяльності та формування плану реалізації програми;
3. Конфігурація платформи;
4. Інтеграція сторонніх сервісів ;
5. Навчання менеджерів і персоналу;

Згідно з таблицею 1.2, ринок наповнений різними варіаціями послуг CRM-системи, від адаптованих для малого бізнесу до тих, що допомагають найбільшим мережам і компаніям, і навіть для невеликого інтернет-магазину є рішення з оптимізації роботи.

Таким чином, відзначається, що пропонується широкий вибір послуг за ціновою політикою та функціоналом, щоб кожна компанія могла підібрати для себе щось, щоб компенсувати ризик людського фактору, підвищити якість та швидкість обслуговування, що в кінцевому підсумку означає

більший прибуток або економію. ще трохи грошей і інвестуйте в розширення і розвиток бізнесу.

Таблиця 1.2 – Найбільш популярний CRM-системи в Україні

№	Назва	Короткий опис
1	Bitrix24	Допомагає малому та середньому бізнесу керувати продажами, володіє всіма каналами зв'язку з клієнтами та автоматизує продажі. Доступні хмарна версія та готове рішення. Інтерфейс доступний 14 різними мовами.
2	Worksection	Систематичний збір даних: завдання, учасники, терміни, документація тощо.
3	NetHunt CRM	Це система, яка автоматизує процеси продажів у поєднанні з Gmail. Полегшує залучення потенційних клієнтів із кількох джерел.
4	Мегаплан	CRM-система для стартапів і компаній середнього розміру, а також великих організацій з кількома підрозділами. Ідеально підходить для управління бізнесом і рекламних продажів.
5	Sales Creatio	CRM система для управління процесами продажів та іншими бізнес-функціями.

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

В умовах промислового виробництва роль збуту і маркетингу визначається досить однозначно - задоволення стабільного попиту на продукцію або послуги компанії. Чим більше клієнтів бажають придбати певний продукт або послугу, тим дешевше це буде зроблено, а отже, тим конкурентоспроможнішою буде компанія в цілому. Загалом, стратегія CRM - це думка компанії про те, як працювати з існуючими клієнтами та залучати нових. Однією з поширених помилок відчизняних підприємств є те, що вони намагаються зробити все і відразу; скоріше, краще вибрати 2-3 пріоритети і діяти в межах наявних ресурсів. В таких умовах, керівництво не може йти вперед, якщо не знає, що відбувається тут і зараз. Саме тому, варто, як мінімум, вивчити власну аудиторію, сегментувати її, виявити принципи роботи та особовості відносин з клієнтами. Сучасні CRM-системи дозволяють налаштовувати численні інтеграції з великою кількістю інших служб і програм. Тому варто визначитись, які з них будуть потрібні для досягнення поставлених цілей аби постійно стежити за ефективністю взаємодії з клієнтами та підвищувати її.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

#### **2.1. Загальна характеристика ТОВ «Шторм-нет»**

ТОВ «Шторм-нет» – це підприємство, яке активно працює на ринку телекомунікаційних послуг Кіровоградської області, діяльність якого спрямована на забезпечення населення та бізнесу якісними та доступними послугами інтернет-зв'язку.

Досліджуване підприємство функціонує на ринку Кіровоградської області з 1999 року.

ТОВ «Шторм-нет» зайняло значну нішу на ринку телекомунікаційних послуг Кіровоградської області, позиціонує себе як надійного провайдера інтернет та телекомунікаційних рішень. Засноване в період, коли зростав попит на надійне цифрове підключення, підприємство змогло використати як інноваційні технології, так і клієнтоорієнтовані послуги для створення лояльної клієнтури.

ТОВ «Шторм-нет» пропонує широкий спектр телекомунікаційних послуг, включаючи:

- провайдинг інтернету: оптоволоконний високошвидкісний інтернет для приватних осіб та бізнесу, бездротові з'єднання для важкодоступних регіонів;
- цифрове телебачення: IPTV з широким вибором телеканалів різної тематики;
- IP-телефонія: організація сучасних голосових комунікацій через інтернет;
- корпоративні послуги: організація локальних мереж для підприємств, впровадження рішень для кабельної інфраструктури, кібербезпека та хмарні технології;

– технічна підтримка: надання професійних консультацій та сервісного обслуговування 24/7.

Цільова аудиторія, на яку орієнтується керівництво ТОВ «Шторм-нет» є:

- приватні клієнти: жителі багатоквартирних будинків та приватних секторів.
- корпоративний сегмент: підприємства малого, середнього та великого бізнесу.
- освітні та державні установи.

ТОВ «Шторм-нет» є одним із провідних провайдерів телекомунікаційних послуг у Кіровоградській області. Підприємство виділяється надійністю послуг, вигідними тарифами та високим рівнем технічної підтримки.

Далі, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз організаційної структури досліджуваного ТОВ «Шторм-нет», схематичне відображення якої подано у вигляді рисунку 2.1.

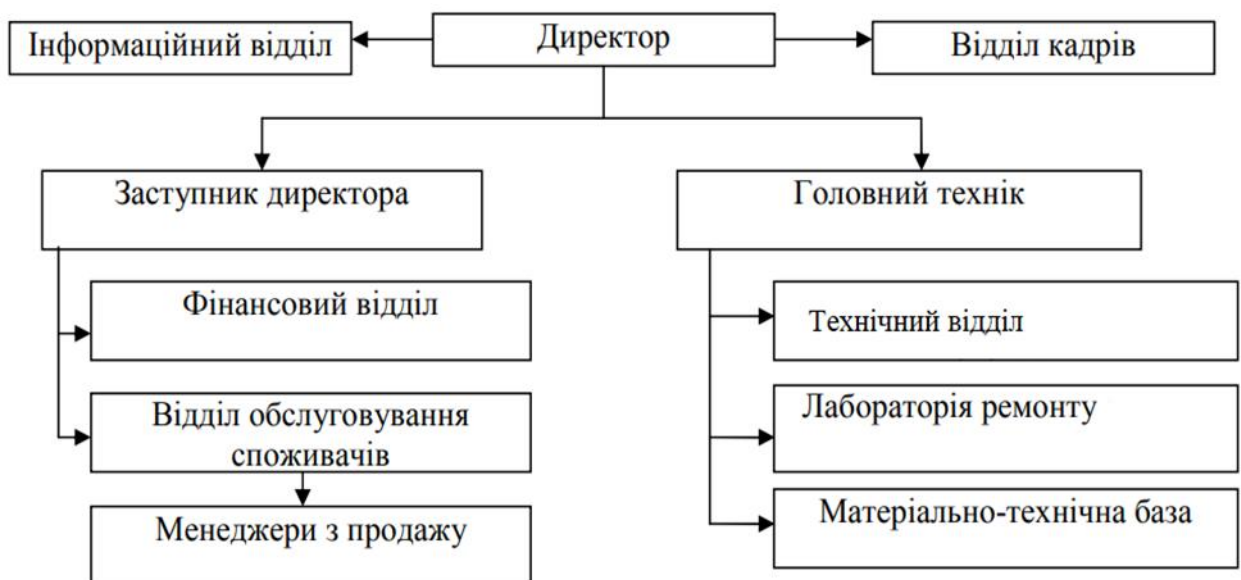


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Шторм-нет»

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Можна констатувати, з огляду на вищеподаний рисунок 2.1, констатуємо, що ТОВ «Шторм-нет» складається з кількох відділів, кожен з

яких має обов'язки, визначені в «Положенні про відділ». Кожен підрозділ очолює начальник, який стежить за якістю, своєчасністю та кількістю роботи, що виконується відповідними працівниками.

Працівники відділу виконують свої обов'язки згідно з «Посадовими інструкціями» та «Функціональними обов'язками», що відповідають їх кваліфікації.

Керівництво ТОВ «Шторм-нет» у складі директора, заступника директора та головного технічного спеціаліста визначає пріоритети та напрямки роботи як для всієї компанії, так і для кожного окремого підрозділу.

ТОВ «Шторм-нет» забезпечує безперебійність виробничих процесів та успішне виконання виробничих планів шляхом ефективної координації та розподілу завдань між усіма підрозділами.

На кінець 2023 року в ТОВ «Шторм-нет» працювало 26 осіб, які залучені в різні структурні підрозділи.

Директор здійснює загальне керівництво ТОВ «Шторм-нет», приймає рішення щодо всієї господарської діяльності. Крім того, на заступника директора покладається координація роботи фінансового відділу, відділу обслуговування клієнтів, менеджерів з продажу, а також контроль за їх роботою.

Директор ТОВ «Шторм-нет» тримає інформацію про діяльність підзвітних підрозділів. Під час відпустки або відрядження директор несе відповідальність за прийняття управлінських рішень.

Керівництво технічним відділом та матеріально-технічною базою здійснює головний технік. Ця роль передбачає координацію та нагляд за діяльністю в цих сферах, а також надання директору актуальної інформації щодо їх прогресу.

Фінансовий відділ здійснює контроль за веденням бухгалтерського та податкового обліку всіх фінансових операцій, формує звіти про фінансовий стан ТОВ «Шторм-нет» для адміністрації та подає статистичну звітність до

контролюючих органів. Головний бухгалтер очолює цей відділ і несе відповідальність за якість виконаної роботи.

Значну роль в ефективному виконанні поставлених завдань відіграє організаційна структура управління досліджуваним ТОВ «Шторм-нет», яка встановлює баланс між централізацією та децентралізацією.

На підприємстві функціонує ефективна комунікаційна взаємодія між співробітниками та керівниками на різних рівнях, яка гарантує, що всі запити, відповіді, пропозиції та подібні елементи швидко досягають одержувача. Окрім операторів, користувачі мають доступ до розділу «Популярні питання та відповіді» на основному сайті підприємства, а також довідки, доступні в особистому кабінеті.

У ТОВ «Шторм-нет» діє система оплати праці, що включає систему тарифікації та бонуси за якісне та своєчасне виконання покладених на них обов'язків. Вважаємо, що організаційна культура підприємства добре сформована, оскільки кожен працівник отримує такі переваги, як медичне страхування та харчування.

Під час свят організуються корпоративні зустрічі, які сприяють спілкуванню між співробітниками, що сприяє підтримці позитивної морально-психологічної атмосфери.

ТОВ «Шторм-нет» ефективно організовує розвиток персоналу, щоквартально проводячи додаткові тренінги для підвищення кваліфікації та розвитку нових навичок. Проте, вважаємо, що операторам першої лінії було б корисно пройти навчання із залученням психолога.

Досвід показує, що 25-30% користувачів дзвонять, відчуючи високий рівень тривоги, а наявність базових навичок вирішення конфліктів, яким міг би навчити психолог, було б корисним для співробітників. Крім того, багатьом стане в нагоді курс з програм Microsoft, зокрема Excel, завдяки його широким можливостям.

Діяльність ТОВ «Шторм-нет» у фінансово-економічному секторі здійснюється відповідно до поставлених цілей.

ТОВ «Шторм-нет» подає декілька видів фінансової звітності, включаючи баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал та супровідні.

Фінансовий відділ функціонує у двох основних сферах фінансової діяльності: фінансове планування та оперативні контрольні-аналітичні завдання. Його діяльність регулюється планом виконання, що базується на встановлених показниках, директивах керівництва, наказах вищих органів, правилах внутрішнього трудового розпорядку та чинному законодавстві.

Кожен керівник призначається до певного відділу. Вони переглядають накази для свого відділу, наглядають за операціями та співпрацюють з помічниками та співробітниками відділу. Крім того, менеджер тісно співпрацює з економістами з центрального офісу.

До обов'язків фінансового відділу входить:

- забезпечення фінансування господарської діяльності;
- створення програми фінансування підприємства;
- оцінка вартості коштів по всіх підрозділах;
- складання бізнес-плану;
- ведення операцій з банками, кредиторами та контрагентами;
- аналіз як фінансово-економічної діяльності;
- складання фінансової звітності, ведення фінансового обліку та складання бухгалтерського балансу.

Більшість обладнання ТОВ «Шторм-нет» призначена для трансляції сигналів, що забезпечують доступ до Інтернету та телебачення, тобто ця технологія відіграє вирішальну роль у виробничо-технологічних процесах компанії.

Основні засоби служать різним цілям; деякі призначені для усунення несправностей, а інші зосереджені на зборі інформації. Ключовим прикладом є головна станція, яка забезпечує сигналом усе місто. Його функція полягає в тому, щоб генерувати сигнал для підстанцій, які потім передають його в окремі будинки.

Загалом ТОВ «Шторм-нет» підтримує потужний запас основних та необоротних активів завдяки постійним інвестиціям, оскільки його основна мета — задоволення потреб користувачів.

Розуміння стану та використання цих виробничих ресурсів має важливе значення для забезпечення їх постійного відтворення, що відіграє вирішальну роль у підвищенні операційної ефективності ТОВ «Шторм-нет». Загалом, ТОВ «Шторм-нет» демонструє стійке зростання завдяки високій якості послуг, орієнтації на потреби клієнтів та впровадженню сучасних ІТ-технологій. Досліджуване підприємство залишається надійним партнером для приватних осіб та бізнесу, сприяючи розвитку телекомунікаційного бізнесу, Кіровоградської області.

## **2.2. Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Шторм-нет»**

Фінансово-господарська діяльність підприємства передбачає серію заходів, спрямованих на виробництво та продаж товарів, послуг і продуктів з використанням обмеженого обсягу фінансових ресурсів. Сама по собі економічна діяльність стосується виробництва товарів, послуг і продуктів. Загалом, фінансова діяльність становить для підприємства один із аспектів загальногосподарського процесу. Забезпечення стійкості цього процесу є недосяжним без забезпечення необхідних фінансових ресурсів, належного їх розподілу та ефективного управління як позитивними, так і негативними грошовими потоками. Тому фінансову діяльність виділяють як частину загального фінансово-господарського процесу підприємства.

Перш за все, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз динаміки та структури активів і пасивів балансу досліджуваного підприємства.

Оцінка динаміки показників активів балансу досліджуваного підприємства подано у вигляді таблиці 2.1.

Як видно з таблиці 2.1, загальний розмір балансу ТОВ «Шторм-нет» мав тенденцію до зменшення – з 4082,5 тис. грн у 2020 році до 1389,9 тис. грн у 2023 році, що відповідає зменшенню у відносному виразі у 0,34 рази.

Поряд із тим, у структурі активу балансу, спостерігаємо, що негативна тенденція мала місце для таких статей як: основні засоби у 0,88 рази, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги у 0,08 рази, інша поточна дебіторська заборгованість у 0,12 рази.

Таблиця 2.1 – Дослідження активів балансу ТОВ «Шторм-нет» у 2020-2023 роках, тис. грн

Стаття активів	Період, роки				Відносне відхилення (2023/2020), разів
	2020	2021	2022	2023	
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції					
Основні засоби	1056,7	2321,6	1371,3	933,4	0,88
первісна вартість	5012,2	7049,6	6547,8	6426,3	1,28
знос	3955,5	4728	5176,5	5492,9	1,39
Інші необоротні активи					
Усього за розділом I «Необоротні активи»	1056,7	2321,6	1371,3	933,4	0,88
II. Оборотні активи					
Запаси	5,1	12,8	19,8	16,9	3,31
У тому числі готова продукція					
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1273,4	20,1	58,7	101,4	0,08
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом					
Інша поточна дебіторська заборгованість	1551,3	180,9	180,9	181,6	0,12
Гроші та їх еквіваленти	188,2	1,9	273,5	273,5	1,45
Витрати майбутніх періодів	7,8	48,5	35,1	35,1	4,5
Інші оборотні активи					
Усього за розділом II «Оборотні активи»	3025,8	264,2	568,7	568,7	0,19
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс	4082,5	2585,8	1940	1389,9	0,34

Джерело: розраховано за матеріалами підприємства

Загалом, у підсумку, спостерігаємо, що за розділом I «Необоротні активи» зменшилися у 0,88 разів, тоді як сумарний обсяг активів за розділом II «Оборотні активи» – у 0,28 разів у 2023 році по відношенню до 2020 року.

Аналіз вартість основних засобів ТОВ «Шторм-нет» продемонстрував, що первісна вартість основних засобів наприкінці 2023 року по відношенню до 2020 року зросла в 1,28 рази та становила 6426,3 тис. грн.

Далі, вважаємо за доречне, здійснити аналіз динаміки зміни пасивів балансу ТОВ «Шторм-нет», який подано у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Дослідження пасивів балансу ТОВ «Шторм-нет» у 2020-2023 роках, тис. грн

Стаття пасивів	Період, роки				Відносне відхилення (2023/2020), разів
	2020	2021	2022	2023	
I. Власний капітал	20	20	20	20	1,00
Зареєстрований (пайовий) капітал	121,9	121,9	121,9	121,9	1,00
Резервний капітал	713,6	412,5	591,1	181,4	0,25
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)					
Неоплачений капітал	855,5	554,4	733	323	0,378
Усього за розділом I	0	1141	474	118	збільш. в 118 разів
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків					
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями					
товари, роботи, послуги	360	504,6	537	603,3	1,68
розрахунками з бюджетом	114,5	85,8	25,8	97,7	0,85
у тому числі з податку на прибуток					
розрахунками зі страхування	16,4	17,4	15,5	19,1	1,16
розрахунками з оплати праці	59,3	68,2	60,9	77,9	1,31
Інші поточні зобов'язання	2676,8	214,4	93,8	150,5	0,06
Усього за розділом III	3227	890,4	733	948,5	0,29
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
Баланс	4082,5	2585,8	1940	1389,9	0,34

Джерело: розраховано за матеріалами підприємства

Констатуємо, що обсяг Розділу I пасивів балансу «Власний капітал» збільшився за чотири роки в 118 разів, а Розділу III «Поточні зобов'язання і забезпечення», навпаки, зменшився в 0,29 рази.

Загалом, динаміка зміни показників розділів пасиву балансу ТОВ «Шторм-нет» у 2020-2023 роках ілюструє, що розмір резервного капіталу зменшився з 713,6 тис. грн у 2020 році до 181,4 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про недостатній рівень прибутку, отриманого підприємством впродовж досліджуваного періоду.

Аналіз структурних компонентів поточних зобов'язань та забезпечення демонструє наступне: у складі впродовж дослідженого періоду переважала поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи й послуги, показник якої підвищився з 360,0 тис. грн у 2020 році до 603,3 тис. грн у 2023 році.

Обсяг поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом характеризувався наступними даними. Так, максимальне значення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом мало місце у 2020 році – 114,5 тис. грн.

Далі, вважаємо за доцільне, дослідити динаміку показників звіту про фінансові результати та середньооблікової чисельності штатних працівників ТОВ «Шторм-нет» у 2020-2023 роках (табл. 2.3).

Як бачимо з таблиці 2.3, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився у 2023 році на 707,8 тис грн, собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на кінець звітного періоду зменшилася в 0,04 рази. Інші операційні доходи в 2023 у порівнянні з 2020 роком стрімко збільшилися в 11,60 рази, як і інші операційні витрати зросли у 2,71 рази.

У результаті, чистий прибуток знизився до 178,6 тис. грн наприкінці 2022 року та зовсім був відсутній у 2023 році, наприкінці якого чистий збиток склав 412,2 тис. грн.

Що стосується кадрового складу, має місце зниження чисельності до 26 осіб наприкінці 2023 року.

Таблиця 2.3 – Дослідження динаміки показників звіту про фінансові результати та середньооблікової чисельності штатних працівників ТОВ «Шторм-нет» у 2020-2023 роках, тис. грн

№	Стаття звіту	Період, роки				Відносне відхилення (2023/2020), разів
		2020	2021	2022	2023	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6712,8	6651,3	7558,5	7420,6	1,12
2	Інші операційні доходи	4,3	12,1	117	49,9	11,60
3	Інші доходи	0	192,2	8,4	0	-
4	Разом доходи	6717,1	6855,6	7683,9	7470,5	1,11
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3431,9	276	258,1	127,8	0,04
6	Інші операційні витрати	2846,5	6849,1	7200	7723,8	2,71
7	Інші витрати	0	31,6	47,2	31,1	збільш. в 31 рази
8	Разом витрати	6278,4	7156,7	7505,3	7882,7	1,26
9	Фінансовий результат до оподаткування	438,7	-301,1	178,6	-412,2	-0,94
10	Податок на прибуток					
11	Чистий прибуток (збиток)	438,7	-301,1	178,6	-412,2	-0,94
12	Середньооблікова чисельність штатних працівників	33	34	31	26	0,79

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Наступний етап передбачає визначення значень коефіцієнтів абсолютної ліквідності, фінансової стабільності та автономії.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність підприємства оперативно виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як готівка та еквіваленти.

Розрахункові дані для досліджуваного підприємства виявляють такі значення показника: 0,0583 у 2020 році, 0,0021 у 2021 році, 0,3731 у 2022 році та 0,2884 у 2023 році.

Слід зазначити, що у 2021 році відбулося значне зниження цього коефіцієнта; однак він знову підвищився як у 2022, так і в 2023 роках.

Незважаючи на це підвищення, значення для 2022 і 2023 років залишаються нижче прийнятного діапазону (0,2–0,5), що вказує на обмежену здатність досліджуваного підприємства виконувати короткострокові зобов'язання, використовуючи найбільш ліквідні активів.

Графічне відображення коефіцієнта подано у вигляді рисунку 2.2.

Коефіцієнт фінансової стабільності показує частку власного капіталу в загальних джерелах фінансування.

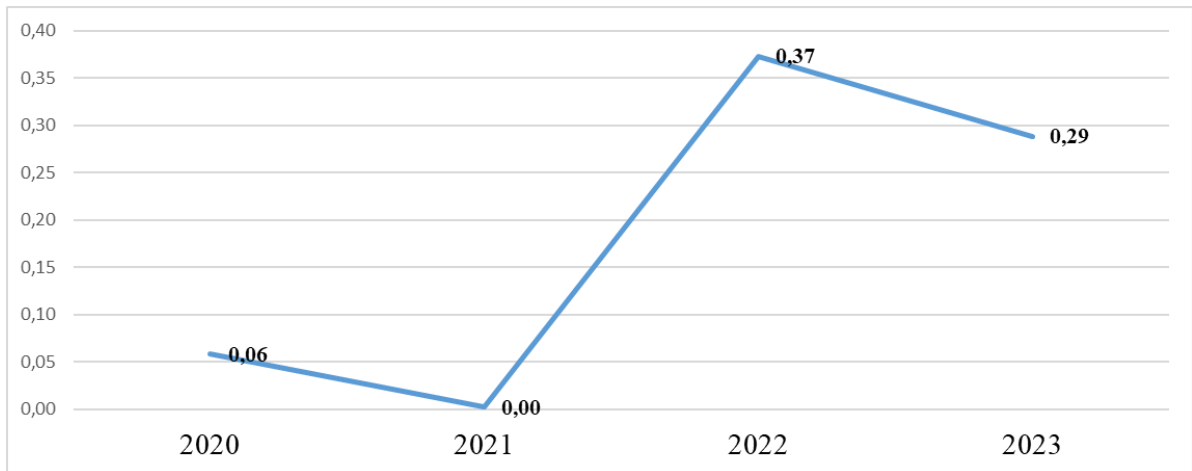


Рисунок 2.2 – Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «Шторм-нет» впродовж 2020-2023 років

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Розраховані показники для досліджуваного підприємства показують такі значення: 0,2651 у 2020 році, 0,6226 у 2021 році, 1,0000 у 2022 році та 0,3405 у 2023 році. При цьому підприємство досягло оптимального рівня фінансової стійкості 1,0 у 2022 році, однак зниження у 2023 році свідчить про підвищену залежність від джерел фінансування позик.

Графічне відображення коефіцієнта подано у вигляді рисунку 2.3.

Коефіцієнт автономії вимірює, наскільки підприємство незалежне від зовнішніх кредиторів. Розрахунки показують значення показника для аналізованого підприємства у вигляді: 0,2096 у 2020 році, 0,2144 у 2021 році, 0,3778 у 2022 році та 0,2324 у 2023 році. Ці коефіцієнти значно нижчі за стандартний діапазон від 0,5 до 0,7, підкреслюючи значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

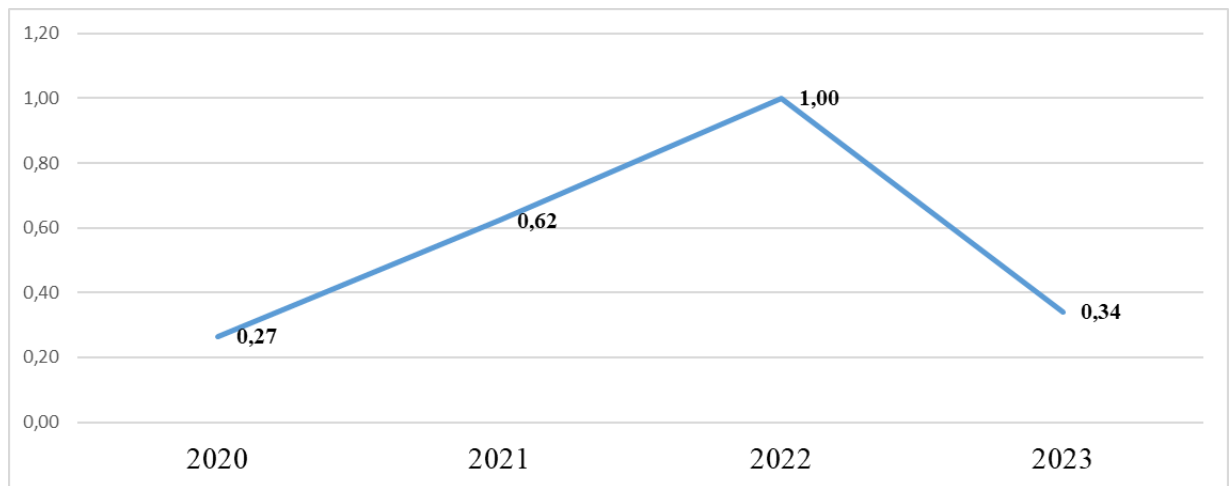


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнта фінансової стабільності ТОВ «Шторм-нет» впродовж 2020-2023 років

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Графічне відображення коефіцієнта подано у вигляді рисунку 2.4.

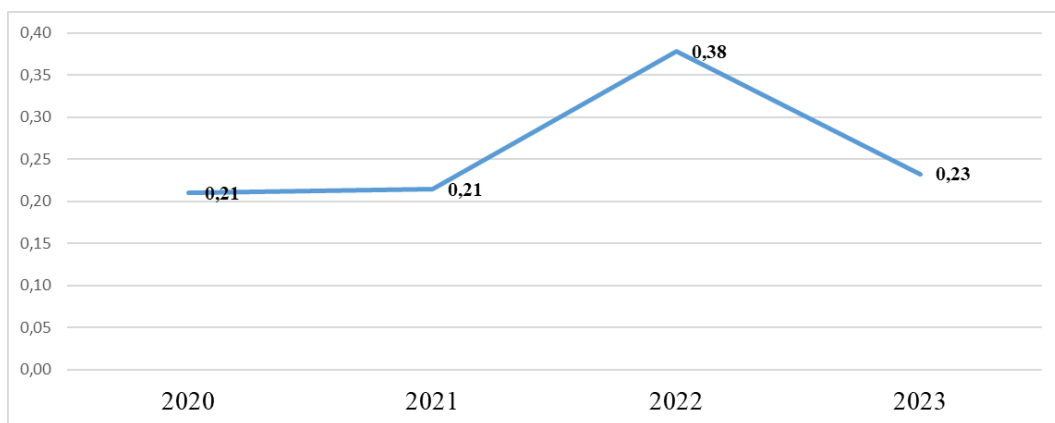


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнта автономії ТОВ «Шторм-нет» впродовж 2020-2023 років

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Можна констатувати, що фінансово-господарська діяльність досліджуваного підприємства відзначаються фінансовим станом, який характеризується низькою ліквідністю, значною залежністю від позикових коштів та певними збитками. Не дивлячись на те, що впродовж досліджуваного періоду відбулося незначне підвищення ефективності використання активів, загальна фінансова стабільність підприємства залишається низькою. Тому доцільно підвищити загальну операційну прибутковість шляхом підвищення ефективності управління відносинами з

клієнтами.

### **2.3. Оцінка стану ефективності управління відносинами з клієнтами ТОВ «Шторм-нет»**

У ТОВ «Шторм-нет» управління взаємовідносинами з клієнтами відіграє вирішальну роль як у розвитку, так і в інвестиціях, як і в багатьох інших бізнесах, оскільки клієнти є джерелом доходу. Незалежно від галузі, підтримка зв'язків із клієнтами на найвищому рівні є важливою для заохочення людей купувати або використовувати певні продукти чи послуги.

ТОВ «Шторм-нет» пропонує послуги підприємствам та мережам компаній. Наприклад, користувачами досліджуваного підприємства є «Нова Пошта» у Кіровоградській області, а також різноманітні відділення банків, таких як АТ «ПриватБанк» та «Ощадбанк», а також дитячі садки, школи та відділення поліції.

ТОВ «Шторм-нет» продовжує керувати дата-центром, який обрано хостинг-провайдером для понад 3000 серверів. Наші клієнти включають широкий спектр підприємств і проектів з усієї України, включаючи ІТ-компанії, розробників, хостинг-провайдерів, торговельних посередників, а також підприємства роздрібної торгівлі та виробництва.

Технічна база дата-центру повністю обладнана для забезпечення безперебійної та комфортної роботи серверів, включаючи виділені лінії електропередач, дизель-генераторну станцію, сучасні системи охолодження, засоби пожежогасіння та відеоспостереження. Абоненти мають цілодобовий фізичний доступ до свого обладнання. Крім того, за потреби можна отримати віддалений доступ до локальної консолі сервера через IP-KVM. Команда технічної підтримки доступна 24/7 і надає допомогу виключно абонентам ТОВ «Шторм-нет».

Центр обробки даних пропонує чотири різні послуги:

- послуга «CLOUDSERVER», яка надає повністю налаштований і готовий до використання хмарний сервер;

- послуга «DEDICATED», яка дозволяє орендувати виділений сервер в дата-центрі ТОВ «Шторм-нет», де можна обрати країну розташування та конфігурацію. Вважаємо за доречне дослідити функціональність фізичних компонентів, забезпечуючи безпеку та постійний доступ до Інтернету. Це означає, що необхідним є внесення інвестицій у дорогий сервер, здійснення керування його обслуговуванням або його оновлення.

- послуга «COLOCATION» ідеально підходить для тих, хто має власний сервер або колекцію серверного обладнання. Саме тому доречно розмістити власне обладнання в дата-центрі ТОВ «Шторм-нет», де буде забезпечено оптимальні умови, включаючи безперебійне електропостачання, високошвидкісне підключення до Інтернету, цілодобову технічну підтримку, фізичну охорону та конкурентоспроможні тарифні плани без прихованих комісій.

- сервіс «CLOUD IAAS» пропонує власний віртуальний центр обробки даних, що дозволяє створювати віртуальні машини, встановлювати мережі, розподіляти ресурси і використовувати їх для різних цілей, таких як створення віртуального офісу, розміщення платформи онлайн-замовлень, керування поштовим сервером або запуск бухгалтерських і CRM-програм, а також корпоративних послуг.

Варто відзначити відзначити, що досліджуване підприємство пропонує різні варіанти оплати для своїх бізнес-клієнтів:

- оплата здійснюється через додаток Приват 24. Для користування системою «Приват24» для оплати послуг необхідний активований обліковий запис у цій системі, прив'язана до рахунку платіжна картка та наявність достатньої кількості коштів. Крім того, безготівкові операції можна проводити через онлайн-банкінг будь-якого банку. Платежі від абонентів приймаються через систему онлайн-банкінгу будь-якого банку за умови

чіткої вказівки платіжних реквізитів. Обов'язково вказувати призначення платежу;

- для юридичних осіб можливий безготівковий розрахунок. Оплата здійснюється шляхом перерахування коштів з поточного рахунку абонента на поточний рахунок ТОВ «Шторм-нет» (IBAN). При вказівці призначення платежу важливо точно вказати номер рахунку або номер договору, пов'язаного з ТОВ «Шторм-нет».

- Монобанк. Щоб скористатися системою Monobank для оплати послуг, необхідно мати картку, мати активований обліковий запис у мобільному додатку та мати достатній баланс на картці;

- оплату можна здійснити готівкою у відділенні банку. Це можна зробити через відділення українських банків, при цьому стягується комісія, яка залежить від банківської установи. При оформленні платіжного документа для ідентифікації абонента обов'язково вказується номер договору, пов'язаного з ТОВ «Шторм-нет». Додатково вказується служба та ім'я (прізвище) особи, з якою укладено договір.

Для забезпечення швидкої обробки платежу копію квитанції слід надіслати електронною поштою. Крім того, для приватних осіб доступні ще кілька варіантів, окрім цих, а саме через абонентський портал «Мій кабінет».

Для початку увійдіть або на портал абонентів «Мій кабінет». Далі перейдіть до розділу «Мій обліковий запис». У підрозділі «Поповнити рахунок - через Інтернет» вибрати платіжну систему. Після завершення оплати обов'язково натисніть «Зберегти картку для оплати». Також послуги можна оплатити за допомогою платіжних терміналів та онлайн-платформ, таких як «EasyPay», «iPay.ua», «portmone.com».

ТОВ «Шторм-нет» створило колл-центр для вхідних дзвінків, менеджерів для вихідних дзвінків і офіси в кожному місті, де компанія пропонує свої послуги для роботи з клієнтами.

У ТОВ «Шторм-нет» працює спеціально навчений персонал для роботи з поточними, потенційними та колишніми клієнтами, виконуючи наступні завдання:

- відповідати на дзвінки для вирішення проблем користувачів;
- спілкування з користувачами В2С та В2В, а також з менеджерами ОСББ тощо.
- дзвінки з метою надання послуг, продуктів тощо;
- прийом відвідувачів для заповнення різноманітних форм, обміну або отримання обладнання, складання звітів та отримання компенсації чи соціальних пакетів (доступно лише для окремих груп).

Таблиця 2.4 – Посади в ТОВ «Шторм-нет» та як вони контактують з клієнтами

№	Посада	Характеристика
1.	Менеджер продажів	Виконує вихідні дзвінки, до потенційних клієнтів, або тих хто уже користується послугами, для пропонування підключення акційних пакетів.
2.	Фахівець колл-центру В2С	Приймає дзвінки від абонентів, щоб допомогти вирішити їх питання. В деяких випадках здійснює дзвінки.
3.	Консультанти в офісах	Виконує функції як менеджера з продажів, так і фахівця колл-центру, але спілкування відбувається вживу. Має можливість видавати та приймати обладнання компанії.
4.	Фахівець по соціальним медіа	Консультує абонентів у соціальних мережах(Фейсбук, Інстаграм, електронна пошта), допомагає вирішувати питання клієнтів, або орієнтує по навігації сайту.
5.	Фахівець колл-центру В2В	Виконує ті самі функції, що і Фахівець колл-центру В2С, але лише з бізнес клієнтами.
6.	Директори, адміністратори офісів	Декілька разів на тиждень проводяться зустрічі з клієнтами для вирішення питань, або тих які не можуть вирішити звичайні консультанти.

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Кожна із зазначених вище посад керується різними керівниками секторів, які підпорядковуються одній особі – директору по роботі з клієнтами центрального офісу ТОВ «Шторм-нет». По суті, директор із

обслуговування клієнтів видає всі вказівки місцевим менеджерам, які потім відповідають за передачу цих наказів своїм командам.

Ці дзвінки, які проводяться за рахунок консультантів, які в них беруть участь, спираються на технологію CISCO, зокрема CUCM (Cisco Unified Communications Manager). Цей надійний програмний компонент рішення Cisco Unified Communications відповідає за керування функціями обробки викликів. Працюючи як система обробки викликів у корпоративних мережах IP-телефонії, Cisco Unified Communications Manager пропонує значну масштабованість, підтримку розподілу та високу доступність, яка дозволяє організаціям з понад 100 000 клієнтів впроваджувати такі послуги, як голосовий зв'язок, передача відео, мобільність абонентів і контроль присутності.

Cisco Unified Communications Manager створює уніфікований робочий простір, який покращує функції корпоративної телефонії та підтримує пристрої, що використовують пакетну передачу даних, включаючи IP-телефони, шлюзи VoIP, пристрої обробки медіаконтенту, мобільні пристрої та мультимедійні програми. Cisco Unified Communications Manager також включає додаткові послуги, такі як уніфікований обмін повідомленнями, мультимедійні конференції, спільні контакт-центри та мультимедійні інтерактивні системи самообслуговування через відкриті програмні інтерфейси телефонії (API).

Система управління дзвінками досить практична і зручна, продумана до дрібниць, яка містить інтегрованого робота IVR, який забезпечує голосове меню, яке допомагає абонентам орієнтуватися в системі. Крім того, голосовий бот може відповідати на 90% запитів, оскільки всі необхідні схеми та комунікації включені в цю структуру. Шість-сім років тому ТОВ «Шторм-нет» покладалася на підрядників, щоб допомогти абонентам із їхніми запитаннями. Однак, беручи до уваги пов'язані з цим витрати та труднощі з оцінкою якості роботи підрядників (існували декілька постачальників), ТОВ «Шторм-нет» дійшла висновку, що інвестування у власний кол-центр було б

більш розумним підходом. Ці інвестиції мали на меті вивести центр на рівень, який забезпечить якісне обслуговування абонентів, щоб залишатися конкурентоспроможною, підприємство повинне не тільки пропонувати відмінні послуги, але й мати висококваліфікований персонал, який може виконувати завдання ефективно та в необхідні терміни, зрештою залучаючи більше клієнтів. Ефективність навчання персоналу відіграє вирішальну роль у формуванні взаємовідносин з клієнтами.

Також є кілька способів мотивації співробітників, наприклад можливість взяти участь у конкурсі «DzWINNER» та різноманітних місцевих конкурсах для операторів колл-центру.

«DzWINNER» — це престижний конкурс серед контакт-центрів України, що є найвищою відзнакою для консультанта в країні. Щоб позмагатися та здобути перемогу, учасникам необхідно надіслати креативну заявку з передплатником. Місцеві змагання досить схожі на DzWINNER, але проводяться вони на самому підприємстві. Також є головний приз, і для перемоги необхідна креативність у дзвінку. Переможця визначає журі, як і в конкурсі DzWINNER.

Цей тип конкуренції покращує якість обслуговування та покращує спілкування між співробітниками та абонентами, що призводить до помітного покращення репутації ТОВ «Шторм-нет» як орієнтованого на клієнта. Організація використовує найсучаснішу систему передачі інформації та зв'язку між персоналом, що полегшує контакт із будь-яким відділом та окремими особами. У ситуаціях, пов'язаних зі складними запитами або потребами допомоги з боку іншого відділу, внутрішній зв'язок відбувається електронною поштою. Ця система дозволяє швидко вирішувати проблеми, зазвичай протягом декількох хвилин. Питання, які вимагають офіційного запиту, закон зобов'язує вирішити протягом 30 календарних днів, хоча докладаються зусилля, щоб вирішувати їх швидше.

Кожен абонент має право на взаємодію з оператором цілодобово, тобто 24 години на добу. На нашу думку, ціноутворення та маркетинг відіграють вирішальну роль як у залученні, так і в утриманні клієнтів.

Маркетингова стратегія ТОВ «Шторм-нет» спрямована на досягнення лідерських позицій на ринку телекомунікаційних послуг з одночасним формуванням довіри клієнтів. Щоб зрозуміти попит, ТОВ «Шторм-нет» проводить аналіз потреб на ринку міста та Кіровоградської області загалом.

ТОВ «Шторм-нет» використовує багатоканальний маркетинговий підхід, який охоплює соціальні медіа, рекламні щити та різноманітні нішеві веб-сайти для розширення свого охоплення. Загалом ця маркетингова стратегія виявляється ефективною та цілком виправданою, проте не обов'язково підтримувати присутність скрізь у будь-який час. Нав'язлива реклама є найменш ефективною формою, і один головний недолік полягає в тому, що ця стратегія може бути досить дорогою.

Аналіз ринку та конкурентів відіграє вирішальну роль у створенні ефективної реклами та послуг. Щоб зрозуміти, що зараз цікавить користувачів і що пропонують конкуренти, це дослідження є важливим. Загалом, як свідчить аналіз, досліджуване ТОВ «Шторм-нет» орієнтується на потреби клієнтів та виділяє значні кошти на розвиток даного сектору, гарантуючи, що відгуки про їх послуги залишаються дуже позитивними, оскільки це безпосередньо впливає на позицію підприємства на ринку телекомунікаційних послуг.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ НА ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

#### **3.1. Підвищення ефективності управління відносинами з клієнтами шляхом їх анкетування**

Опитування з поставленим завданням повинно бути чітким і прямим, сформульованим з урахуванням вікових особливостей, з прийнятою для респондентів термінологією, зрозумілою для всіх опитаних однаково, одними і тими ж словами.

Питання повинні:

1. Не спричиняти збентеження особи респондента;
2. Бути відповідним до стилю написання, який необхідно вказати;
3. Не мати подвійного значення;
4. Не мати умов для вибору між неосяжними цінностями;
5. Не бути соціально обумовленим;
6. Не мати слідів установи, яка проводить дослідження;
7. Прийняти форму природного спілкування;
8. Не залишати респондента без інформації;
9. Не бути занадто великим за обсягом і кількістю запитань.

Запитання мають залишатися нейтральними. Клієнтові слід дозволити щось сказати від себе, оціночне судження. Доречним є питання прямого запиту щодо сфери обслуговування клієнтів, наприклад: «Скільки часу знадобилося представникам нашої компанії, щоб допомогти вам?».

Відмовтеся від гіпотез. Насамперед слід зосередитися на реальних сценаріях, що представляють фактичні аспекти обслуговування клієнтів. Використовуйте запитання шкали Лайкерта, щоб запитати враження клієнтів у числовій формі. Будьте легкими для розуміння. Якщо респондентам потрібно кілька разів перечитувати запитання, щоб зрозуміти їх, або якщо їх

просять кілька разів дати відповіді, це призведе до багатьох неточностей опитування. Питання сформульовані таким чином, щоб сенс питання був зрозумілий, а відповідь не потребувала багато часу на роздуми.

Ніяких марних питань. Збір опитування щодо обслуговування клієнтів, які містять незв'язані або, здавалося б, не пов'язані питання, можуть спонукати або заплутати респондентів, а в деяких випадках навіть викликати підозру.

Питання повинні починатися зі слова «скільки». Запит на зразок «Чи є наша компанія професійною?» це одне з тих питань, на які очікується відповідь «так» чи «ні». Тим не менш, як позитивні, так і негативні відповіді відрізняються відтінками значень. Щоб зробити зібрані дані більш точними, слід поставити питання, які починаються зі «скільки», наприклад: «Наскільки професійна наша компанія?» Таким чином респондент може запропонувати свою оцінку в термінах «дуже професійно», «професійно» або «зовсім непрофесійно». Таким чином, ви дізнаєтеся, які саме сфери потребують покращення, що стосується обслуговування клієнтів.

Шкала Лайкерта є найпопулярнішою з усіх для вимірювання думки чи задоволеності чимось. Шкала Лайкерта - це спосіб визначення думки та ставлення, виявлених за допомогою варіантів відповідей, які простягаються від одного кінця до іншого, наприклад, від «зовсім мало ймовірно» до «дуже ймовірно». На відміну від прямого запитання «так/ні», шкала Лайкерта є мірою судження. Це може бути дуже корисним, особливо з важливими чи складними проблемами. І, нарешті, оцінювання відповідей дає можливість легко помітити проблеми, які потребують покращення.

Опитувальник вербальної шкали: необхідно пам'ятати, що після заповнення вони містять вимірювані параметри (важливість, задоволення) у межах шкали, що зменшує ризик плутанини.

Оскільки вербальні шкали, як правило, найпростіші та комунікабельні, вони не можуть мати так багато помилок і акуратно заповнені. Складені звіти за вербальними шкалами з обчисленням «відсотка задоволеності» (тобто

відсотка анкет, позначених квадратами один і два) можуть виявити зміни в задоволеності споживачів у результаті перегрупування показників категорій із «задоволений» і «не задоволений» в одну.

Хоча в елементарній статистиці теоретично не необґрунтовано перетворювати словесні елементи шкали в числа та обчислювати середні значення цих чисел, на практиці цього робити не можна. Це пояснюється тим, що шкали вербального типу мають порядковий характер. Вони впорядковують речі від кращого до гіршого або від більшого до меншого, не вимірюючи кількість. Ми знаємо, що «повністю згоден» - це більше, ніж «згоден», але ми не знаємо, наскільки більше. Ми також не знаємо, чи однакова відстань між «повністю згоден» і «згоден». Таким чином, вербальні шкали необхідно проаналізувати за розподілом частот і просто підрахувати, скільки респондентів відмітили кожен клітинку.

Середнє значення та стандартне відхилення та багатовимірні статистичні методи статистично непридатні для використання набору змінних даних для встановлення будь-якого зв'язку. Це унеможлиблює пряме порівняння важливості та задоволеності, якщо елементи в межах категорій не згруповано, наприклад, % респондентів, які відзначають «дуже задоволені» та «задоволені» в категорії «задоволені», порівняно з % респондентів, які відзначають «дуже важливо» і «важливо».

Вважаємо за потрібне, у вигляді таблиці 3.1, зобразити приклад анкети для проведення анкетування.

Метод анкетування зазвичай використовується великими компаніями для покращення відносин з клієнтами. У нашому опитуванні взяли участь 500 респондентів.

Для розрахунку середніх оцінок, вважаємо за доцільне, перевести вербальну шкалу в числовий формат, щоб визначити найбільш значущі для клієнта показники.

Перетворення вербальної шкали в числову наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.1 Приклад анкети користувача

Анкета користувача					
Прізвище, ім'я, по батькові					
Контактна інформація					
Оцінка по п'ятибальній шкалі					
	Повністю задоволений	Дуже задоволений	Частково задоволений	Частково не задоволений	Повністю не задоволений
Асортимент					
Відповідність продукції очікуванням					
Якість роботи					
Оперативність виконання роботи					
Вартість послуг (виправданя ціни)					
Вічливість персоналу					
Система знижок для постійних користувачів					
Наявність гарантій на послуги техніку					
Задоволеність послугами					

Джерело: складено автором

Щоб зробити точні висновки щодо задоволеності клієнтів, необхідно провести декілька статистичних розрахунків. Зокрема, важливо визначити:

1. Середнє арифметичне – це середнє значення найчастіше використовується у звітах, створених для кожного запиту.
2. База, яка є лише загальною кількістю комірок у стовпці, які містять будь-яке значення.

Таблиця 3.2 – Процес перетворення вербальної шкали на числову

Критерії оцінок	Показники
Повністю задоволений	5
Дуже задоволений	4
Частково задоволений	3
Частково не задоволений	2
Повністю не задоволений	1

Джерело: складено автором

Результати анкетування, з метою візуалізації, подаємо у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Результат анкетування

№		Критерії								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Крохін Н.А	5	3	4	3	-	5	2	5	5
2.	Цимбалова К.У	3	2	4	3	4	4	2	5	2
3.	Арханов Ч.Ю	2	5	4	2	4	4	3	4	3
4.	Пушкін Г.Б	4	5	2	3	4	5	3	4	3
5.	Андора П.Б	5	3	1	3	4	3	3	4	3
6.	Пахан Г.У	5	2	1	2	-	1	3	2	5
7.	Афрона Н.Ш	4	2	3	2	3	1	3	2	2
8.	Шамахун Р.В	3	2	3	1	5	2	3	1	4
9.	Тралова У.Г	1	-	3	3	5	1	3	3	2
10.	Тарханян З.І	3	5	-	1	5	4	2	2	5
11.	Тріс П.Х	3	5	4	4	2	4	1	4	5
12.	Буга А.К	2	2	-	5	3	5	1	3	5
13.	Думка І.К	4	-	-	1	5	3	2	5	-
14.	Джафаров Е.Д	4	4	2	5	5	3	3	5	4
15.	Акімова Ш.З	2	3	2	2	4	4	4	4	4
16.	Запарова С.Л	2	3	3	5	2	5	5	3	4
17.	Шілімова А.З	3	1	5	5	-	3	5	3	4
<b>СУМА</b>		55	47	41	50	52	57	48	59	60
<b>СЕРЕДНЄ АРИФМЕТИЧНЕ</b>		3.23	3.13	2.93	2.94	3.71	3.35	2.82	3.47	3.75
<b>БАЗА</b>		17	15	14	17	14	17	17	17	16

Джерело: складено автором

У таблиці 3.3 наведено середній бал за кожним вказаним критерієм. Значні розбіжності в оцінках порівняно з їх середнім арифметичним значенням можна віднести до респондентів залежно від їхнього особистого уявлення про якість наданих послуг при оцінці діяльності ТОВ «Шторм-нет».

Оскільки в анкеті використовується вербальна шкала, то доречно провести частотний розподіл.

У таблиці 3.4 представлено частотний розподіл.

Щоб розподілити частоту, доречно обчислили відсоток кожної з п'яти оцінок, спочатку визначивши кількість п'ятірок, четвірок, трійок, двійок і одиниць для кожного рядка. Це передбачало застосування математичної формули; наприклад, якби серед 500 респондентів було п'ять п'ятірок, ми б

помножили 5 на 100, а потім поділили на числову основу, яка просто відноситься до загальної кількості клітинок у стовпці, що містить будь-яке значення.

Таблиця 3.4 – Частотний розподіл оцінок результатів анкетування

Критерії	Відсотки %				
	Повністю задоволеній	Дуже задоволеній	Частково задоволеній	Частково не задоволеній	Повністю не задоволений
Ассортимент	17.65	23.53	29.41	23.53	5.88
Відповідність продукції очікуванням	26.67	6.66	26.67	33.34	6.66
Якість роботи	7.14	28.57	28.58	21.43	14.28
Оперативність виконання роботи	23.53	5.88	29.41	23.53	17.65
Вартість послуг (виправданя ціни)	35.72	35.72	14.28	14.28	0
Ввічливість персоналу	23.53	29.41	23.53	5.88	17.65
Система знижок для постійних користувачів	11.75	5.88	47.09	23.53	11.75
Наявність гарантій на послуги чи техніку	23.53	29.41	23.53	17.65	5.88
Задоволеність послугами	31.25	31.25	18.75	18.75	0

Джерело: складено автором

Під час використання п'ятибальної вербальної шкали прийнято або усереднювати оцінки задоволеності за всіма запитами у звітах, або повідомляти про результат загального питання про задоволеність як коефіцієнт задоволеності. Крім того, при використанні п'ятибальної шкали бажано зосередитися виключно на оцінках з першої комірки.

Впровадження такої системи суттєво допоможе ТОВ «Шторм-нет» усунути прогалини у відносинах з клієнтами, виявити слабкі сторони та, зрештою, підвищити їх рівень для кращого задоволення потреб клієнтів. Вартість розробки цієї анкети буде посильною, для програмістів і маркетологів, які проведуть ретельний аналіз і встановлять відповідні

критерії, знадобиться від 25 до 30 тис. грн, які створять анкету в онлайн-форматі та розповсюдять її поштою до офісів у кожному місті, гарантуючи, що всі бажаючі зможуть взяти участь. Крім того, інвестиції від 15,0 до 20,0 тис. грн знадобляться аналітикам, які збиратимуть і аналізуватимуть дані з анкети, представляючи результати у відсотковому співвідношенні для ознайомлення керівництва.

Враховуючи гостру конкуренцію на міському ринку, доцільно активно встановлювати систему управління відносинами з клієнтами, щоб розпізнавати зміни в клієнтських уподобаннях. Продовження проведення опитувань допоможе оцінити рівень їхнього задоволення. Встановлення циклу зворотного зв'язку з клієнтами має важливе значення для підтримки обізнаності про підприємство та для швидкого інформування про останні оферти.

Сприйняття клієнтом задоволеності продуктом змінюється з часом. Функції, які сьогодні викликають захоплення, з часом будуть розглядатися клієнтами як стандартні очікування або вимоги. Таким чином, важливо регулярно оцінювати задоволеність клієнтів, щоб сприяти зростанню прибутку та розвитку бізнесу.

Дані щодо задоволеності клієнтів збираються для різних типів послуг і мають на меті:

- інформування щодо прийняття рішень, пов'язаних із покращенням та вдосконаленням телекомунікаційних послуг;
- забезпечити загальне розуміння моделей поведінки клієнтів;
- сприяти більш ефективній адаптації сервісу;
- мінімізувати ризики та зменшити непродуктивні витрати праці та часу за рахунок усунення неточних оцінок поведінки клієнтів та впливу модифікацій послуг на задоволеність клієнтів.

Запропоновані напрямки вивчення задоволеності клієнтів включають:

- загальну задоволеність клієнтів використанням телекомунікацій;
- рівень задоволеності конкретними вибірковими послугами;

- ставлення (думки, переваги) споживачів до послуг, які пропонує ТОВ «Шторм-нет» (включаючи думки на нові послуги, очікувані зміни, потенційні розширення, маркетингові стратегії та корпоративний брендинг);
- визначення очікувань клієнтів щодо новорозроблених послуг;
- наскільки виправдані очікування споживачів щодо наданої послуги;
- розпізнавання клієнтських переваг і вивчення факторів, що впливають на повторні покупки;
- визначення ефективних стратегій заохочення клієнтів до використання послуг ТОВ «Шторм-нет»;
- оцінка іміджу бренду ТОВ «Шторм-нет».

### **3.2. Програма оптимізації діяльності колл-центру шляхом впровадження роботизованої системи для обслуговування абонентських звернень по телефону**

На певному етапі свого розвитку будь-який контакт-центр зіткнеться з реальністю того, що його методи управління, інструменти та процеси можуть стати неефективними щодо операційних витрат і якості послуг. Саме тоді контакт-центр повинен зосередитися на оптимізації своєї діяльності.

Для зниження операційних витрат контакт-центри зосереджуються на трьох основних напрямках оптимізації:

- витрати на персонал (включаючи заробітну плату, підбір персоналу та навчання співробітників);
- адміністративно-господарські витрати (такі як приміщення, офісне обладнання та утримання);
- витрати на інфраструктуру, які охоплюють обладнання, ІТ-послуги та канали зв'язку.

Максимальна оптимізація витрат на персонал може дати найкращі результати, оскільки ефективне управління персоналом контакт-центру впливає на інші категорії витрат, що призводить до скорочення витрат на

інфраструктуру та об'єкти. Загальний вплив може призвести до зниження операційних витрат центру на 30-40% до будь-яких зусиль з оптимізації.

Перспективні технології, такі як біометричне розпізнавання голосу та системи штучного інтелекту, не лише сприятимуть повній автоматизації, але й підвищать якість роботи в кол-центрах. Завдяки цим досягненням роботи можуть повністю замінити операторів контакт-центру.

Саме з огляду на вищесказане, вважаємо, що вдосконалення голосової системи IVR є важливим. Наразі ця система обмежена наданням опцій меню та вказівками.

IVR або система інтерактивного голосового меню, складається з попередніх записаних голосових повідомлень, які направляють дзвінки в кол-центр на основі інформації, введеної клієнтом за допомогою тонального набору на своєму телефоні. Якість досвіду IVR відіграє значну роль в успіху бізнесу чи кол-центру. Вдало підібране поєднання музичних елементів, голосу диктора і використовуваної мови можуть залишити позитивне враження з самого початку дзвінка до підприємство.

Система IVR сприяє точному маршрутизації операторів для продуктів і послуг ТОВ «Шторм-нет». Серед найдосконаліших технологій — поєднання IVR із розпізнаванням голосу, яке не залежить від конкретного голосу абонента, що дозволяє людям — чоловікам, жінкам чи дітям — переміщуватися підменю та розширеннями просто за допомогою голосу. Ці інтерактивні меню містять модулі, які можуть ідентифікувати запити імен, по батькові, прізвищ, назв підрозділів, а також оголошення цифрових комбінацій.

Системи автоматичного інформування можуть бути розроблені за допомогою технології IVR, призначеної для доставки інформації безпосередньо абоненту без необхідності представника кол-центру. Прикладом цього є надання інформації про баланс абонента.

Сучасні технології IVR дозволяють розробляти голосові портали, які служать розширеними маркетинговими інструментами, що включають ряд

інтерактивних послуг, призначених для споживачів продуктів і послуг власника порталу. Їх уже порівнюють зі штучним інтелектом чи інтерактивними роботами.

Розвиток штучного інтелекту має на меті покращити роботу ТОВ «Шторм-нет», дослідити нові можливості, знизити витрати, забезпечити конкурентну перевагу та дозволити людям зосередитися на творчих завданнях замість повсякденних.

Інтерактивний голосовий робот - це програмний агент, побудований на принципах штучного інтелекту, використовуючи технологію розпізнавання голосу, систему прийняття рішень, синтез мовлення та обробку природної мови для полегшення діалогу з користувачами в реальному часі. Ці голосові роботи є основними компонентами інтелектуальних персональних помічників.

В першу чергу ТОВ «Шторм-нет» в телекомунікаційному секторі використовують голосові агенти для повної автоматизації як вхідних, так і вихідних дзвінків. Крім того, під час розмови текст аналізується в режимі реального часу за допомогою протоколів управління медіаресурсами. Завдяки технології обробки живого мовлення робот «осягає» контекст розмови, виконуючи семантичний аналіз, щоб визначити ключові моменти та наміри. Ця контекстно-інтенційна модель дуже нагадує функціонування людського мозку, дозволяючи роботу визначати, як діяти в розмові на основі ідентифікованої суті та намірів.

На наступному етапі вибрані дані перетворюються в голосове повідомлення та надсилаються по каналу зв'язку. Використовуючи технологію обробки природної мови, голосовий агент може відтворювати стиль розмови людини, створюючи ілюзію, що голосовий робот — це інша людина. Інтерактивна голосова система призначена для фільтрації фонових шумів, перешкод і неточностей. Ця можливість дозволяє роботу брати участь у розмовах, які нагадують людську взаємодію, включаючи паузи, які відповідають природному людському сприйняттю. Крім того, голосові

роботи мають здатність оцінювати стать і вік людини, аналізуючи характеристики чоловічих і жіночих голосів.

Ключовою особливістю програмного агента є його здатність визначати емоційний стан людини, зокрема позитивний, нейтральний чи негативний настрій співрозмовника. Удосконалення цієї системи відповідно до наших вимог може призвести до витрат у розмірі від 2500 до 3000 дол. США (126,0 тис. грн), разом із потенційними неочікуваними витратами в розмірі 50,0 тис. грн.

В результаті стане можливим обслуговувати певну кількість абонентів за допомогою робота, дозволяючи скоротити штат кол-центру як для вхідних, так і для вихідних дзвінків. Спочатку штат можна скоротити на 5 працівників.

З огляду на вищесказане, доречно здійснити аналіз підрахунку потенційного додаткового доходу для ТОВ «Шторм-нет»: середня зарплата працівника колл-центру становить 12,0 тис. грн (включаючи премії), тобто 60,0 тис. грн на 5 осіб.

Якість обслуговування залишиться незмінною, оскільки будуть доступні консультанти для вирішення питань, які роботизована система не може вирішити. Однак система ефективно керуватиме 20% дзвінків, пов'язаних із вирішенням 80% питань, враховуючи, що 80% усіх дзвінків стосуються фінансових питань, які є відносно простими. Крім того, для навчання персоналу буде потрібно менше ресурсів.

Також буде досяжна економія на обладнанні, оскільки на одне робоче місце потрібен лише один комплект навушників вартістю 2,5 тис. грн. Комп'ютер коштує 50 тис. грн, а телефон CISCO з підключеним навушником – 4,9 тис. грн. За рахунок скорочення персоналу та обладнання лише на 5 робочих місць можна заощадити 287,0 тис. грн., оскільки не потрібно буде замінювати обладнання. Крім того, оренда менших приміщень призведе до додаткової економії, зберігаючи або потенційно збільшуючи кількість оброблених дзвінків.

Крім того, програму Naumen Workforce Management можна інтегрувати для підвищення ефективності координаторів робочого графіка, позбавляючи їх від необхідності коригувати та оптимізувати затверджені графіки. Цей модуль спрощує керування цим завданням. Використовуючи історичні дані, система прогнозує вимоги до робочого навантаження, дозволяючи точніше оцінювати кількість працівників, необхідних протягом певних часових проміжків. Співробітники мають постійний доступ до своїх розкладів і можуть легко мінятися змінами з колегами за допомогою мобільного додатку. Економічний результат розраховуватиметься так:

$$287,0 + 40,0 - 126,0 - 50,0 = 151,0 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.5 – Рекомендовані заходи щодо управління відносинами з клієнтами

№	Назва заходу	Короткий зміст	Очікуваний результат
1.	Анкетування користувачів ТОВ «Шторм-нет»	Виявлення прогалин, та просідаючих критеріїв шляхом розроблення та впровадження анкетування для користувачів ТОВ «Шторм-нет».	Виправлення ситуацій з просідаючими критеріями, для підняття рейтингу та якості роботи на ринку телекомунікаційних послуг
2.	Оновлення меню IVR та впровадження роботизованої системи для обслуговування дзвінків	Робот буде відповідати, та вирішувати запитання абонентів цілодобово, та розширяться голосове меню налаштувань та підказок.	Зріст прибутку шляхом оптимізації колл-центру, а саме заощадження на заробітній платі, обладнанні та приміщенні. Ефект 151,0 тис грн

*Джерело: складено автором*

Надані рекомендації мають виключно практичний характер і спрямовані на підвищення якості управління взаємовідносинами з клієнтами досліджуваного ТОВ «Шторм-нет».

## ВИСНОВКИ

Результати написання кваліфікаційної роботи свідчать про наступне:

Перший розділ присвячений теоретичним аспектам управління відносинами з клієнтами (CRM). Виявлено, що для багатьох підприємств витрати, пов'язані з особистим спілкуванням, стали занадто високими, що вплинуло як на витрати, так і на конкурентоспроможність.

Встановлено, що функція збуту та маркетингу в контексті виробництва дає змогу підтримувати постійний попит на поточні продукти або послуги підприємства. Більша готовність клієнтів купувати пропонований продукт або послугу призводить до зниження витрат виробництва та підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства. Визначено, що найбільш поширеною помилкою керівництва сучасних підприємств є бажання покращити всі аспекти одночасно. Натомість необхідним є визначення 2-3 ключових пріоритетів та діяти в межах наявних ресурсів.

В рамках CRM можливим є ефективне налаштування широкого спектру інтеграцій з різними сервісами та додатками. Визначено, що автоматизовані CRM-системи дають змогу налаштувати велику кількість інтеграцій із різними сервісами та програмами для досягнення поставлених перед підприємством цілей. Поряд із тим, з оглядц на турбулентність ринкового середовища та нестатичність CRM-стратегій, процес взаємодії з клієнтами потребує постійного моніторингу та покращення.

В межах аналітичного розділу нами було проведено аналіз фінансово-господарської діяльності, за результатами якого було вставлено, що розмір чистого прибутку наприкінці 2023 року значно знизився та становив -412,2 тис. грн, що свідчить про наявність негативних тенденцій у діяльності підприємства.

Було здійснено аналіз ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами, який дав змогу сформулювати наступні рекомендації, спрямовані на підвищення якості та оптимізацію роботи кол-центру як інструменти

підвищення ефективності управління відносинами з клієнтами.

Використання опитувальників досить давно поширене серед західних компаній і продемонструвало ефективність у проведенні різноманітних ініціатив кадрової політики, створенні нових організаційних рамок та впровадженні інновацій.

Одним із найбільш широко використовуваних і надійних методів вимірювання думки чи рівня задоволеності людини є шкала Лайкерта. Ця шкала дає змогу оцінювати думки та ставлення, пропонуючи варіанти відповідей, які охоплюють діапазон, наприклад, від «дуже мало ймовірно» до «абсолютно ймовірно».

Під час створення опитувальника, який використовує вербальні шкали, важливо враховувати, що ці шкали включають вимірювані параметри, такі як важливість і задоволення, що допомагає мінімізувати плутанину під час заповнення. Цей метод опитування зазвичай використовується великими компаніями, що дозволяє підприємствам покращити свої стосунки з клієнтами.

Крім того, запропоновано вдосконалення шляхом впровадження роботизованої системи IVR.

Під час свого розвитку будь-який контакт-центр стикається з реальністю, що з часом його методи управління, інструменти та процеси можуть стати неефективними щодо якості обслуговування та операційних витрат. На цьому етапі для контакт-центру стає дуже важливо покращити свою роботу.

Констатовано, що з метою зниження операційних витрат контакт-центрам варто зосередити увагу на трьох основних напрямках оптимізації, а саме: витрати на персонал (заробітна плата, найм і навчання співробітників); адміністративно-експлуатаційні витрати (офісне приміщення, обладнання для роботи та обслуговування) та витрати на інфраструктуру (технології, ІТ-підтримка та системи зв'язку), що, у підсумку, позитивно вплине на діяльність підприємства загалом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129–135.
2. Крисько Ю. Що таке управління відносинами з клієнтами (CRM): визначення, типи, кейси. URL: <https://snov.io/glossary/ua/customer-relationship-management-crm-ua/>.
3. Майкл П. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів: Книга / пер. з пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатовська. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
4. Менеджмент у сфері ІТ : навч. посіб. для здобув. ВО на другому (магістер.) рівні : [в 2 ч.] / О. В. Горпинченко, О. В. Заярнюк, І. М. Сочинська-Сибірцева [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – Ч. 1. – 218 с.
5. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с. <https://dspace.kntu.kr.ua/items/a16040ac-1d84-48a0-a74a-7b1545cdb00c>
6. Можливості використання CRM-систем. URL: <https://www.terrasoft.ua>
7. Павленко А. Взаємодія з клієнтами та маркетингова діяльність. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/strategy-operations/solutions/customer-marketing.html>.
8. Плахотнікова М. А. Інформаційні технології в менеджменті. URL: [https://stud.com.ua/21210/informatika/tehnologiya\\_pidtrimki\\_upravlinnya\\_vidnosinami\\_kliyentami](https://stud.com.ua/21210/informatika/tehnologiya_pidtrimki_upravlinnya_vidnosinami_kliyentami).
9. Система CRM – управління відносинами з клієнтами і контроль бізнес-процесів. URL: <http://u-s-c.com.ua/crm/>

10. CRM–стратегія та її місце в управлінні компанією. URL: <http://forinsurer.com/public/03/02/17/290>.
11. Терещенко І. О., Білецька Д. І. Конкурентні стратегії управління підприємством. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2984&i=12>
12. Управління відносинами з клієнтами: впровадження CRM системи в Україні. URL: <https://expresssoft.com.ua/uk/avtomatizacija-2/avtomatizacija-upravlinnja-vidnosinami-z-kliientami-crm/>
13. Шевченко Н. В., Давиденко М. В. Особливості реалізації маркетингових проєктів у системі проєктного менеджменту. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 47. С. 41–47.
14. Що таке CRM-система: повний гід по вибору CRM для початківців. URL: <https://nethunt.ua/blog/shcho-takie-crm-sistiema-povnii-ghid-ro-viboru-crm-dlia-pochatkivtsiv-v-2020/>
15. Яловега Н. І. CRM-система як інструмент удосконалення взаємовідносин з клієнтами. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3102/>
16. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2269/2192>
17. Ярошенко В.А., Геселева Н.В., Подольна В.В. Роль CRM-системи в маркетинговій діяльності підприємства. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 3 (87). С. 81–86.
18. Creatio: Єдина платформа для автоматизації повного циклу взаємодії з клієнтами за допомогою no-code технологій. URL: <https://www.creatio.com/ua/crm>
19. CRM-система Creatio|Ключові можливості|Тест-драйв. URL: <https://www.creatio.com/ua/crm>

20. Sales Vs Customer Service CRM And SFA: Differences You Need To Know. URL: <https://tcommas.com/blog/salesvs-customer-service-crm-and-sfa-differences-you-need-to-know/>
21. Sales Force Automation. URL: <https://www.act.com/en-gb/sales-force-automation/>
22. SalesDrive. URL: <https://salesdrive.ua/>
23. Simpli learn. What is Maven: Here's What You Need to Know. URL: <https://www.simplilearn.com/tutorials/maventutorial/what-is-maven>
24. Spring. Why Spring? URL: <https://spring.io/why-spring>
25. OpenClassRooms: Client-Server Architecture. URL: <https://openclassrooms.com/en/courses/6397806-design-yoursoftware-architecture-using-industry-standard-patterns/6896156-client-server-architecture>
26. Zoho CRM: коротко про головне. URL: <https://alterego.digital/ua/blog/zoho-crm-korotko-pro-holovne>
27. What is customer service? Definition, importance & tips. URL: <https://www.zendesk.com/blog/customer-serviceskills/>
28. What Is Automated Customer Service? A Guide for Growth That Helps People Do More, Not Less. URL: <https://www.groovehq.com/blog/automated-customer-service>