

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Удосконалення системи управління взаєминами з клієнтами за
допомогою інтегрованої CRM–платформи»**

Виконав: здобувач 4 курсу бакалаврського рівня
галузі знань
07 – Управління та адміністрування,
спеціальності
073 – Менеджмент
Денис ГАДЖІЄВ

Керівник: к.е.н., доц. Євгенія РЕДІНА
Рецензент: к.е.н., доц. Іван ПРИМАЧЕНКО

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМИНАМИ З КЛІЄНТАМИ.....	7
1.1. Сутність та особливості управління взаєминами з клієнтами у сучасному бізнесі	7
1.2. Основні підходи та моделі управління взаєминами з клієнтами.....	15
1.3 Роль систем управління взаєминами з клієнтами у підвищенні ефективності бізнес-структур.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПТК ТОВ «АГРОМАТ» ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ CRM-СИСТЕМ	30
2.1. Аналіз ринкових тенденцій і конкурентного середовища ПТК ТОВ «Агромат» у сегменті будівельно-оздоблювальних матеріалів	30
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності бізнес-структури ПТК ТОВ «Агромат»	39
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМИНАМИ З КЛІЄНТАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНТЕГРОВАНОЇ CRM-СИСТЕМИ	52
3.1 Обґрунтування оптимальних заходів удосконалення системи управління взаєминами з клієнтами за допомогою інтегрованої CRM-платформи.....	52
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	59
ВИСНОВКИ.....	645
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	669

ВСТУП

Сучасне бізнес–середовище характеризується високою конкуренцією, швидкими темпами цифровізації та зміною споживчих уподобань, що робить ефективне управління взаєминami з клієнтами ключовим чинником успіху компаній. У контексті ринку будівельно–оздоблювальних матеріалів, де працює ПТК ТОВ «Агромат», бізнес-структури стикаються з викликами утримання клієнтської бази, забезпечення персоналізованого сервісу та оперативного реагування на запити B2B– і B2C–клієнтів. Традиційні методи управління клієнтськими даними, такі як неавтоматизовані таблиці чи розрізнені інформаційні системи, не відповідають сучасним вимогам до швидкості обробки інформації, аналітичної глибини та багатоканальної комунікації. CRM–системи дозволяють інтегрувати дані про клієнтів, автоматизувати бізнес–процеси та створювати єдиний клієнтський досвід, однак їхня ефективність залежить від рівня інтеграції, адаптації до ринкових умов і використання передових технологій, таких як штучний інтелект і омніканальні рішення.

Актуальність теми зумовлена зростаючою потребою українських бізнес-структур у модернізації CRM–систем для підвищення конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів і цифрової трансформації. Удосконалення інтегрованих CRM–платформ дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати лояльність клієнтів і ефективно адаптуватися до ринкових трендів.

Наукові праці таких дослідників, як Білоцерківський О. Б., Висоцька М. Є., Ганущак–Єфіменко Л. М., Гордієнко Д. О., Кібік О. М., Котлубай В. О., Редіна Є. В., Dyché J., Reinhold R., Zikmund W. висвітлюють теоретичні основи CRM, проте бракує практичних досліджень щодо впровадження інтегрованих CRM–платформ в українських бізнес-структурах із урахуванням специфіки

ринку будівельних матеріалів. Таким чином, аналіз і вдосконалення CRM-системи є актуальним для формування конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку бізнес-структури.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів удосконалення системи управління взаєминами з клієнтами шляхом удосконалення інтегрованої CRM-платформи в бізнес-структурі.

Відповідно до поставленої мети дослідження вирішено такі завдання:

- дослідити сутність та особливості управління взаєминами з клієнтами у сучасному бізнесі;
- проаналізувати основні підходи та моделі управління взаєминами з клієнтами;
- оцінити роль CRM-систем у підвищенні ефективності бізнес-структур;
- провести аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища та фінансово-економічного стану ПТК ТОВ «Агромат»;
- дослідити чинну систему управління взаєминами з клієнтами в бізнес-структурі;
- розробити стратегічні напрямки удосконалення вдосконалення інтегрованої CRM-платформи;
- визначити оптимальний напрямок удосконалення інтегрованої CRM-платформи;
- виконати оцінку ефективності запропонованих CRM-рішень та обґрунтувати вплив удосконаленої CRM-системи на операційну та конкурентну ефективність бізнес-структури.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи управління взаєминами з клієнтами в бізнес-структурі.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади удосконалення інтегрованої CRM-платформи та її вплив на ефективність управління взаєминами з клієнтами.

У процесі дослідження було застосовано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, статистичні методи, методи експертного оцінювання, а також методи економічного аналізу для оцінки фінансово-економічного стану бізнес-структури, SWOT-аналіз, метод прогнозування для обґрунтування заходів оптимізації.

Інформаційною базою бакалаврської роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, аналітичні матеріали, результати науково-практичних конференцій, статистичні звіти, офіційні вебсайти бізнес-структур.

Основні теоретичні основи роботи та її практичні результати було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава: нові виміри у воєнний час» (м. Одеса, 26 травня 2025 р.).

Бакалаврська робота складається з вступу, трьох розділів, висновку та перелік використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

1.1. Сутність та особливості управління взаєминами з клієнтами у сучасному бізнесі

У сучасному бізнес–середовищі, позначеному високою конкуренцією та швидкою цифровізацією, управління відносинами є основою для забезпечення сталого розвитку бізнес-структур. Цей процес охоплює як внутрішні, так і зовнішні зв'язки, серед яких відносини з клієнтами займають центральне місце через їхній прямий вплив на дохід і репутацію.

Відносини в бізнес-структурах є мережею взаємодій між різними стейкхолдерами: співробітниками, клієнтами, постачальниками, партнерами, інвесторами та регуляторами. За словами Пітера Друкера: «бізнес існує для створення цінності для клієнтів, але це неможливо без ефективного управління всіма відносинами». [10]

Відносини в бізнес-структурі виконують низку критично важливих функцій, що забезпечують ефективність бізнес–процесів, цілісність внутрішньої структури, а також сталість і конкурентоспроможність компанії на зовнішньому ринку. Так, координаційна функція синхронізує дії підрозділів (наприклад, маркетингу та логістики) і партнерів. Комунікативна функція сприяє обміну інформацією, зокрема зворотним зв'язком від клієнтів, що підтримується CRM–платформами. Інтеграційна функція формує єдиний корпоративний простір і стратегічні партнерства. Мотиваційна функція підвищує продуктивність персоналу та лояльність клієнтів через якісний сервіс. Адаптаційна функція допомагає реагувати на ринкові зміни, інноваційна – генерувати нові ідеї, а ціннісно–орієнтована – зміцнює імідж через етичні відносини. [2]

У межах організаційної діяльності всі відносини можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні залежно від джерела взаємодії та її спрямованості. Така класифікація допомагає глибше зрозуміти специфіку управління стейкхолдерами та визначити пріоритети у побудові ефективної комунікації. Внутрішні відносини охоплюють взаємодію всередині самої бізнес-структури: між працівниками, підрозділами, керівниками та підлеглими, між командами тощо. Вони формують основу організаційної культури, впливають на мотивацію персоналу, рівень ефективності командної роботи, адаптивність до змін і швидкість прийняття рішень.

В бізнес-структурі, яку розглянуто надалі в бакалаврській роботі, а саме ПТК ТОВ «Агромат» внутрішня координація між департаментом продажів, складом і транспортною службою забезпечує своєчасну обробку замовлень, зменшення кількості помилок при доставці, що підвищує рівень задоволеності клієнтів.

В свою чергу, зовнішні відносини охоплюють взаємодію бізнес-структури з усіма стейкхолдерами поза її межами: клієнтами, постачальниками, бізнес-партнерами, державними органами, інвесторами, громадськістю тощо. Ці відносини мають стратегічне значення, оскільки саме в зовнішньому середовищі формується імідж компанії, створюється клієнтська база, будується ланцюг постачання та встановлюється довіра до бренду. [16]

В розглянутій нами бізнес-структурі ПТК ТОВ «Агромат» відносини з постачальниками імпортової плитки та сантехніки з ЄС критично впливають на асортимент продукції, ціни та терміни доставки, що прямо позначається на клієнтському досвіді.

Загалом, внутрішні відносини створюють основу для ефективної командної роботи й організаційної стабільності, тоді як зовнішні визначають ринкову позицію та імідж компанії. Для керування цими багаторівневими взаємозв'язками бізнес-структурам необхідно використовувати інструменти, які дозволяють системно відслідковувати, аналізувати та покращувати якість

відносин. У цьому контексті інтегровані CRM-платформи виступають не лише як бази даних, а як стратегічні системи управління всією мережею взаємодій.

Управління відносинами в бізнес-структурах спрямоване на досягнення стратегічних і операційних цілей, серед яких ключовими є підвищення ефективності, зниження витрат, створення конкурентних переваг, зміцнення репутації та адаптація до змін. Координація дій між підрозділами та стейкхолдерами дозволяє синхронізувати бізнес-процеси, зменшити затримки та покращити результативність, що особливо важливо у таких галузях, як торгівля та логістика. Зниження витрат досягається за рахунок автоматизації, прозорої комунікації та оптимізації внутрішніх процесів, що дає можливість перерозподіляти ресурси на стратегічні напрями. Конкурентні переваги формуються через стратегічні партнерства й ексклюзивні співпраці, які сприяють диференціації на ринку й інноваціям. Позитивні відносини з громадськістю та регуляторами покращують репутацію, знижують ризики санкцій і підвищують довіру до бренду. Гнучкість у співпраці з партнерами, зокрема постачальниками, забезпечує адаптивність до ринкових змін і дозволяє бізнес-структурі ефективно реагувати на кризи та технологічні виклики.

Управління відносинами в бізнес-структурах, як було розглянуто вище, охоплює широкий спектр взаємодій зі стейкхолдерами, включаючи співробітників, постачальників, партнерів і громадськість, і спрямоване на досягнення операційної ефективності, зниження витрат, створення конкурентних переваг, зміцнення репутації та адаптивності до ринкових змін. Однак серед усіх типів відносин клієнтські посідають особливе місце через їхній прямий вплив на дохід, лояльність і довгострокову конкурентоспроможність бізнес-структур. У сучасному бізнес-середовищі, позначеному високою конкуренцією, швидкою цифровізацією та зростанням очікувань споживачів, клієнтські відносини стають основним джерелом цінності, що вимагає систематичного та стратегічного підходу. Дослідження

показують, що утримання наявного клієнта обходиться в 5–7 разів дешевше, ніж залучення нового, а лояльні клієнти можуть генерувати до 80% доходу компанії, що підкреслює економічну значущість цих відносин [11].

Сучасний ринок ставить перед бізнес-структурами низку викликів, які посилюють потребу в ефективному управлінні клієнтськими відносинами. Висока конкуренція, особливо в роздрібній торгівлі, де споживачі мають доступ до широкого вибору товарів і сервісів, змушує компанії диференціюватися через якість взаємодії з клієнтами. Цифровізація, зокрема зростання онлайн-продажів і використання багатоканальних платформ, вимагає інтеграції даних із різних точок контакту, таких як вебсайти, магазини чи кол-центри, для створення єдиного клієнтського досвіду. Зміна очікувань клієнтів також відіграє ключову роль: споживачі в роздрібній торгівлі дедалі частіше вимагають персоналізованих пропозицій, швидкого обслуговування та гнучких умов, тоді як бізнес-клієнти у виробничій галузі прагнуть стабільних поставок і індивідуальних рішень. Ці виклики роблять традиційні методи взаємодії, такі як масові рекламні кампанії чи несистематизовані контакти, недостатніми для задоволення сучасних вимог. [18]

Як відповідь на ці виклики сформувалася концепція управління відносинами з клієнтами – Customer Relationship Management (CRM), яка виходить за межі інтуїтивних підходів і пропонує структурований спосіб створення цінності через клієнтські зв'язки. CRM є не лише технологічним інструментом, але й стратегічним підходом, що інтегрує людей, процеси та дані для залучення, утримання та підвищення лояльності клієнтів. Ця концепція ґрунтується на розумінні, що клієнти є найціннішим активом бізнес-структури, і їхнє задоволення безпосередньо впливає на економічні результати та ринкову позицію. Таким чином, управління відносинами з клієнтами стає логічним продовженням загального управління відносинами в бізнес-структурах, фокусуючись на тих взаємодіях, які мають найбільший вплив на створення цінності. [9]

Управління відносинами з клієнтами визначається як стратегічний підхід, спрямований на побудову довгострокових і взаємовигідних відносин із клієнтами шляхом створення цінності для них і бізнес-структури. Френсіс Баттл підкреслює, що CRM об'єднує людей, процеси та технології для максимізації цінності клієнтських зв'язків, виходячи за межі суто технологічних рішень і охоплюючи організаційні та культурні аспекти. Цей підхід базується на ідеї, що клієнт є центром усіх бізнес-процесів, а його задоволення та лояльність є ключовими драйверами економічного успіху. У роздрібній торгівлі CRM дозволяє адаптувати пропозиції до індивідуальних потреб клієнтів, тоді як у виробничій галузі забезпечує стабільні відносини з бізнес-клієнтами, що сприяє регулярним замовленням і зниженню витрат на залучення. [13, 21]

У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління взаєминами з клієнтами є критичним чинником успішності бізнес-структур, особливо в умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та зростаючих очікувань споживачів. Відповідно до змін у поведінці клієнтів і впровадження новітніх технологій, бізнес-структури активно використовують широкий спектр інструментів управління взаєминами з клієнтами, які дозволяють не лише підтримувати контакт з клієнтом, а й формувати довготривалі взаємини, засновані на персоналізації, взаємній цінності та довірі. [20]

Одним із ключових інструментів управління взаєминами з клієнтами є програмні CRM-системи, які інтегрують маркетингові, збутові та сервісні процеси бізнес-структури в єдину інформаційну платформу. Основне призначення таких систем полягає в централізованому збиранні, зберіганні та обробці даних про клієнтів: їхні контактні дані, історію покупок, звернення до служби підтримки, відгуки, участь у програмах лояльності тощо. На основі зібраної інформації підприємства можуть здійснювати більш точну сегментацію споживачів, прогнозувати їхні потреби, формувати індивідуальні пропозиції, а також управляти клієнтськими циклами з високим рівнем ефективності.

Важливе місце в сучасному управлінні взаєминами з клієнтами займає аналітика клієнтських даних та використання технологій Big Data. Аналітичні інструменти дозволяють виявляти приховані тенденції у поведінці клієнтів, будувати прогнози щодо їх подальших дій та виявляти сегменти з найвищим потенціалом. Одним із найпоширеніших методів є RFM-аналіз (Recency, Frequency, Monetary), який дає змогу оцінити лояльність клієнта залежно від частоти покупок, їхньої вартості та давності останнього замовлення. У результаті, компанії можуть цілеспрямовано формувати акційні пропозиції для різних груп споживачів, що значно підвищує ефективність маркетингових заходів. [8]

Іншим важливим інструментом є автоматизований email-маркетинг, який дозволяє комунікувати з клієнтами системно та персоналізовано. Завдяки таким платформам, як Mailchimp, eSputnik або SendPulse, компанії можуть налаштовувати ланцюги повідомлень, які спрацьовують у відповідь на певні дії користувачів: оформлення замовлення, покинутий кошик, день народження тощо. Персоналізація комунікації та її релевантність значно підвищують рівень залученості клієнтів, стимулюють повторні покупки і сприяють формуванню лояльності до бренду. [6]

З огляду на зростання значущості цифрових каналів комунікації, усе більше компаній використовують омніканальні CRM-рішення. Це означає, що взаємодія з клієнтами відбувається через різноманітні канали (веб-сайт, електронна пошта, телефон, соціальні мережі, месенджери) із забезпеченням цілісного користувацького досвіду. Особливої популярності набули чат-боти у месенджерах (Telegram, Facebook Messenger, Viber), які дозволяють підприємствам надавати підтримку 24/7, відповідати на типові запитання, здійснювати попереднє бронювання, оформлення замовлень тощо. Прикладом ефективного використання такого підходу є українські банки, зокрема ПриватБанк, який активно використовує Telegram-бота для здійснення базових банківських операцій. [31]

Ще одним дієвим інструментом є впровадження програм лояльності. Вони мотивують клієнтів до повторних покупок через накопичення бонусних балів, знижки, спеціальні пропозиції або участь у гейміфікованих активностях. Успішні програми лояльності не лише підвищують частоту звернень, а й формують емоційний зв'язок між клієнтом і брендом. Наприклад, мережа супермаркетів «Сільпо» впровадила систему «Власний рахунок», яка передбачає накопичення бонусів, інтеграцію з мобільним додатком, а також додаткову ігрову взаємодію із клієнтом, що робить сам процес покупки привабливішим.

Окремої уваги заслуговує використання соціальних мереж у межах стратегії управління взаєминами з клієнтами, або так званий «social CRM». Соціальні мережі не лише забезпечують зворотний зв'язок у реальному часі, а й дозволяють брендам відслідковувати репутацію, вивчати реакції на нові продукти, оперативно реагувати на критику або схвалення. Такі платформи як Facebook, Instagram, TikTok стали потужними каналами для просування бренду, а також для персонального спілкування з клієнтами у коментарях і приватних повідомленнях. Компанії, які активно підтримують онлайн-діалог, значно краще сприймаються споживачами, оскільки демонструють відкритість, доступність та клієнтоорієнтованість.

Також важливу роль відіграють мобільні застосунки та персональні кабінети користувача, які забезпечують клієнтам доступ до історії покупок, замовлень, бонусів, а також до функцій зворотного зв'язку, підтримки та персоналізованих пропозицій. Такі інструменти дозволяють значно спростити комунікацію з клієнтом, підвищити зручність використання сервісів і сформувати позитивний досвід взаємодії з брендом.

Отже, інструментарій управління взаєминами з клієнтами є надзвичайно широким і включає як технологічні рішення, так і комунікаційні практики. Ефективна інтеграція цих інструментів у бізнес-процеси бізнес-структури дозволяє не лише задовольняти поточні потреби споживачів, а й формувати

довгострокову цінність клієнтської бази, сприяти її зростанню, зміцнювати лояльність і створювати сталу конкурентну перевагу на ринку.

Сучасне бізнес–середовище формує унікальні особливості управління відносинами з клієнтами, які відображають вплив глобальних тенденцій, технологічних інновацій і змін у поведінці споживачів, що робить систему управління відносинами з клієнтами невід’ємною частиною стратегічного менеджменту, які представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Особливості управління відносинами з клієнтами у сучасному бізнесі

Особливість	Сутність	Виклики	Приклади у ритейлі	Приклади у виробництві:
Цифровізація	Використання онлайн–каналів, великих даних і автоматизації для персоналізації та оптимізації взаємодій.	Високі витрати на технології, потреба в інтеграції даних	Таргетовані розсилки на основі поведінки	Автоматизація замовлень через Electronic Data Interchange (EDI)
Глобалізація та конкуренція	Адаптація до міжнародних ринків і високих стандартів сервісу в умовах конкуренції.	Культурні відмінності, витрати на стандартизацію.	Єдині стандарти сервісу в різних країнах	Гнучкі ланцюги поставок
Зміна поведінки клієнтів	Зростання попиту на персоналізацію, швидкість і прозорість взаємодій.	Складність індивідуального підходу, навчання персоналу	Знижки за історією покупок	Гнучкі умови для B2B–клієнтів
Багатоканальність	Інтеграція різних каналів (магазини, онлайн, соцмережі) для єдиного досвіду	Складність координації, інтеграція систем	Покупка онлайн і в магазині	Поєднання переговорів і платформ

Джерело: розроблено автором на основі [4, 9, 11].

Управління відносинами з клієнтами спрямоване на залучення нових клієнтів через таргетований маркетинг, що підвищує конверсію на 5–10% у ритейлі (таргетована реклама) та виробництві (B2B–зв'язки). Утримання клієнтів через програми лояльності забезпечує 20–25% зростання утримання, підвищуючи прибутковість на 25–95% завдяки повторним покупкам. Персоналізовані пропозиції збільшують продажі на 10–15%, оптимізуючи витрати та зміцнюючи лояльність [5].

Значення системи управління відносинами з клієнтами полягає в її здатності створювати економічні вигоди, конкурентні переваги та адаптивність. Економічно вони знижують витрати на залучення клієнтів, оптимізують маркетингові бюджети та підвищують прибутковість через лояльність і повторні покупки. Конкурентні переваги досягаються через персоналізацію та якісний сервіс, які диференціюють бізнес-структуру на ринку. Адаптивність проявляється у їх здатності реагувати на зміни споживчих уподобань чи ринкових умов, наприклад, через швидке налаштування пропозицій у відповідь на зростання попиту. У роздрібній торгівлі система управління відносинами дозволяє створювати унікальний клієнтський досвід, тоді як у виробничій галузі забезпечує стабільні відносини з бізнес-клієнтами, що сприяє довгостроковому успіху. Таким чином, система управління відносинами з клієнтами є не лише логічним продовженням управління відносинами в бізнес-структурах, але й стратегічним інструментом, що максимізує цінність клієнтських зв'язків.

1.2. Основні підходи та моделі управління взаєминами з клієнтами

Основні підходи до управління взаєминами з клієнтами формуються під впливом розвитку CRM-систем, які компанії адаптують відповідно до своїх стратегій, бізнес-моделей та особливостей ринку. Управління взаєминами з

клієнтами є ключовим аспектом успішної діяльності бізнес-структури, оскільки воно впливає на рівень лояльності споживачів, ефективність продажів та загальний імідж бренду. Компанії використовують різні підходи до управління клієнтськими взаєминами, залежно від специфіки ринку та власних бізнес-цілей. Основні з них розглянуто в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні підходи до управління взаєминами з клієнтами

Підхід	Опис	Основні інструменти	Сфера застосування
Орієнтація на продукт	Фокус на якості товару або послуги, інновації та конкурентоспроможності, меншою мірою – на клієнтському досвіді.	Вдосконалення продукту, інновації, технологічні розробки.	Високотехнологічні компанії, виробники унікальних продуктів, бренди, що зосереджені на якості.
Орієнтація на клієнта	Вивчення потреб споживачів, персоналізація рішень, підвищення рівня задоволеності клієнтів.	CRM-системи, персоналізовані пропозиції, програми лояльності, автоматизація маркетингу.	Сфера послуг, роздрібна торгівля, e-commerce, фінансовий сектор.
Орієнтація на ринок	Аналіз конкурентного середовища та трендів, адаптація пропозицій відповідно до змін у попиті.	Маркетингові дослідження, конкурентна розвідка, аналіз тенденцій.	Динамічні ринки, сфера технологій, ритейл, маркетингові агентства.
Технологічний підхід	Використання цифрових інструментів для автоматизації бізнес-процесів та персоналізації взаємодії.	CRM-системи, штучний інтелект, чат-боти, аналітичні платформи.	Інтернет-бізнес, великі корпорації, компанії з високим рівнем автоматизації.
Поведінковий підхід	Використання Big Data та аналітики для прогнозування дій клієнтів і персоналізації пропозицій.	Машинне навчання, аналіз поведінки клієнтів, штучний інтелект.	Електронна комерція, фінансові послуги, роздрібна торгівля.

Джерело: розроблено автором на основі даних [7, 9, 13]

Одним з ключових підходів є – орієнтація на продукт. Цей підхід базується на тому, що компанія фокусується на якості товару чи послуги, вважаючи, що інновації та вдосконалення продукту самі по собі приваблять клієнтів.

У такій стратегії відносини з клієнтами мають вторинне значення, а головним завданням є забезпечення конкурентоспроможності товару. Такий підхід є типовим для високотехнологічних компаній, виробників унікальних продуктів або брендів, які зосереджуються на якості та інноваціях. Однак він має певні обмеження, оскільки без належної уваги до клієнтського досвіду навіть найкращий продукт може втратити популярність на ринку [41].

Інший підхід – орієнтація на клієнта, що передбачає детальне вивчення потреб споживачів і створення персоналізованих рішень, які враховують їхні очікування та поведінкові особливості. Компанії, які обирають цей шлях, будують комунікаційні стратегії, спрямовані на підвищення рівня задоволеності клієнтів. Для цього активно використовуються інструменти CRM, зокрема персоналізовані пропозиції, аналітика даних про клієнтів, автоматизація маркетингових кампаній та впровадження програм лояльності. Орієнтація на клієнта стає ключовим фактором конкурентоспроможності, оскільки дозволяє будувати довготривалі взаємини зі споживачами та формувати позитивний досвід взаємодії з брендом.

Підхід, орієнтований на ринок, передбачає аналіз конкурентного середовища та поточних споживчих трендів, що дозволяє компаніям швидко адаптувати свої продукти або послуги відповідно до потреб цільової аудиторії. У рамках цього підходу компанії використовують маркетингові дослідження, конкурентну розвідку, аналіз тенденцій та адаптацію пропозицій відповідно до змін на ринку. Це дозволяє їм не лише відповідати на очікування клієнтів, а й випереджати конкурентів за рахунок інновацій та оперативного реагування на виклики середовища. [9]

Широко застосовується також технологічний підхід, який базується на використанні цифрових інструментів, таких як CRM-системи, штучний

інтелект, чат-боти та аналітичні платформи. Завдяки цьому забезпечується ефективна автоматизація бізнес-процесів, що оптимізує взаємодію з клієнтами та покращує якість обслуговування. Використання технологій дозволяє знижувати витрати на управління клієнтськими взаєминами, підвищувати швидкість обробки запитів та персоналізувати комунікацію. Наприклад, системи штучного інтелекту можуть аналізувати поведінку клієнтів та пропонувати індивідуальні рішення на основі отриманих даних [19].

Окремо варто згадати поведінковий підхід, який використовує методи Big Data, машинного навчання та аналітики для прогнозування дій клієнтів. Компанії аналізують поведінку споживачів, їхні попередні покупки, інтереси й переваги, що дозволяє пропонувати індивідуальні рішення та підвищувати рівень залученості клієнтів. Поведінковий підхід широко використовується у сфері електронної комерції, фінансових послуг, роздрібно́ї торгівлі та інших галузях, де велика увага приділяється персоналізації пропозицій.

Крім різних підходів, компанії обирають відповідні моделі управління взаєминами з клієнтами, характеристики та сфери застосування яких, систематизовано у таблиці 1.3.

Однією з найпоширеніших моделей є операційна CRM, яка спрямована на автоматизацію основних бізнес-процесів, включаючи маркетингові кампанії, управління продажами та обслуговування клієнтів через контакт-центри та чат-боти. Її мета – зменшити витрати на взаємодію з клієнтами та підвищити ефективність роботи компанії. Операційна CRM дозволяє швидко обробляти запити клієнтів, вести базу даних контактів, автоматизувати повторювані процеси та забезпечувати стабільний рівень обслуговування.

Інша важлива модель – аналітична CRM, яка допомагає бізнес-структурим збирати, обробляти та аналізувати дані клієнтів для прийняття стратегічних рішень. Вона дозволяє ідентифікувати сегменти споживачів, прогнозувати можливості збільшення продажів і визначати фактори, що впливають на рівень лояльності клієнтів. Завдяки аналітичній CRM компанії

можуть визначати ключові поведінкові тренди, оцінювати ефективність маркетингових кампаній та оптимізувати свою стратегію взаємодії з клієнтами [23].

Таблиця 1.3

Моделі управління взаєминами з клієнтами та їх застосування в Україні

Модель CRM	Основна ідея	Ключові інструменти	Застосування	Приклад в Україні
Операційна	Автоматизація бізнес-процесів (маркетинг, продажі, сервіс)	Чат-боти, контакт-центри, email-розсилки, CRM-платформи	Оптимізація операцій, скорочення часу обробки запитів	Нова Пошта (автоматизація управління доставкою, відстеження відправлень, сповіщення через Telegram/Viber)
Аналітична	Аналіз даних для стратегічних рішень	Сегментація, BI-системи, прогнозна аналітика, штучний інтелект	Персоналізація пропозицій, оцінка маркетингових кампаній	Rozetka (таргетовані знижки на основі історії покупок, аналіз поведінки клієнтів)
Колаборативна	Синхронізація між відділами та партнерами	Інтеграція даних, ERP, хмарні платформи	Єдиний клієнтський досвід, координація команд	Київстар (обмін даними між кол-центром і регіональними офісами для пропозиції тарифів)
Стратегічна	Довгострокові відносини, клієнтоорієнтована культура	CLV, персоналізація, бонусні програми	Підвищення лояльності, зміцнення іміджу	ПриватБанк (персоналізовані кредитні продукти через XRM Banking)
Соціальна (SCRM)	Взаємодія через соціальні платформи	Моніторинг відгуків, SMM, аналітика соцмереж	Залучення аудиторії, інтерактивна комунікація	MOYO (комунікація в Instagram/Telegram, таргетовані кампанії на основі вподобань)

Джерело: складено автором за даними [7,23,35]

Колаборативна CRM забезпечує ефективну взаємодію між різними відділами компанії та зовнішніми партнерами, що сприяє кращій координації комунікацій і спрощує процеси прийняття рішень. Її використання дозволяє підвищити ефективність обміну інформацією та забезпечити цілісний підхід

до роботи з клієнтами. Особливо важливою вона є для великих корпорацій, де необхідна синхронізація між різними підрозділами.

Стратегічна CRM орієнтована на довгостроковий розвиток взаємин із клієнтами, формування клієнтоорієнтованої культури всередині компанії та побудову довіри між брендом і споживачами. Вона є основою для компаній, що прагнуть до стабільності та розвитку у конкурентному середовищі. Використання стратегічної CRM сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, створенню міцних взаємин та формуванню позитивного іміджу компанії на ринку [44].

Окремо варто виділити соціальну CRM (SCRM), яка фокусується на взаємодії з клієнтами через цифрові платформи, соціальні мережі, блоги та форуми. Вона надає можливість здійснювати моніторинг відгуків клієнтів, оперативно реагувати на їхні запити та використовувати отримані дані для персоналізації маркетингових кампаній. SCRM дозволяє створювати інтерактивну комунікацію, що сприяє підвищенню залученості клієнтів і формуванню лояльної аудиторії. [43]

В Україні CRM-системи набувають популярності через зростання конкуренції, цифровізацію та виклики, пов'язані з війною після 2022 року. Вищеприведені моделі CRM дозволяють компаніям адаптуватися до ринкових умов, автоматизувати процеси та будувати довгострокові відносини з клієнтами. В українських реаліях ці моделі застосовуються з урахуванням локальних потреб.

Таким чином, управління взаєминами з клієнтами охоплює різноманітні підходи та моделі, які бізнес-структури обирають залежно від своїх стратегічних цілей, технологічних можливостей і специфіки ринку. Ефективне використання CRM-систем дозволяє не лише підвищувати рівень обслуговування клієнтів, а й забезпечувати стійке зростання бізнесу в умовах сучасної конкуренції.

1.3. Роль систем управління взаєминами з клієнтами у підвищенні ефективності бізнес-структур

У сучасних умовах ринкової економіки важливим аспектом успішного ведення бізнесу є ефективне управління взаєминами з клієнтами. Конкурентне середовище, високі вимоги споживачів та технологічні зміни сприяють необхідності впровадження інноваційних підходів до клієнтоорієнтованості.

Саме тому система управління взаєминами з клієнтами (CRM) виступає ключовим інструментом для підвищення ефективності бізнес-структури, оскільки дозволяє покращити рівень обслуговування, утримати існуючих клієнтів і залучити нових. При цьому CRM є не лише програмним забезпеченням, а й комплексною стратегією, яка охоплює всі аспекти взаємодії з клієнтами, від маркетингу до післяпродажного обслуговування, що робить її потужним засобом розвитку бізнесу.

Одним з головних аспектів CRM є можливість персоналізації обслуговування. Завдяки збору та аналізу інформації про споживачів компанія може краще розуміти їхні потреби та вподобання, що дозволяє створювати індивідуальні пропозиції. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів і сприяє їхній лояльності. Наприклад, у сфері електронної комерції CRM допомагає рекомендувати товари на основі попередніх покупок клієнта, що стимулює повторні замовлення та збільшує прибуток бізнес-структури. Крім того, сучасні CRM-системи значно оптимізують бізнес-процеси, автоматизуючи багато операцій, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів. Це зменшує кількість рутинних завдань для співробітників, дозволяючи їм зосередитися на стратегічних аспектах розвитку компанії. Автоматизація процесів також знижує ймовірність людських помилок і підвищує загальну ефективність роботи. Наприклад, автоматизовані системи управління замовленнями дають можливість швидко обробляти запити клієнтів і оперативно реагувати на їхні потреби, що значно підвищує якість сервісу [36].

Утримання існуючих клієнтів є значно вигіднішим, ніж залучення нових, і саме CRM сприяє формуванню довгострокових відносин зі споживачами. Механізми зворотного зв'язку, програми лояльності та персоналізовані пропозиції допомагають зміцнити довіру до бренду. Наприклад, використання бонусних програм у мережах кав'ярень дає змогу клієнтам накопичувати бали за покупки, що мотивує їх звертатися до послуг компанії знову і знову. Водночас CRM-системи накопичують велику кількість даних про поведінку клієнтів, що дозволяє компаніям краще прогнозувати попит на продукцію та адаптувати маркетингові стратегії відповідно до реальних потреб споживачів. Використання методів штучного інтелекту в CRM сприяє виявленню прихованих тенденцій ринку і прийняттю обґрунтованих рішень щодо розвитку бізнесу. Це також допомагає оптимізувати маркетингові кампанії, роблячи їх більш точними та ефективними. Завдяки цьому компанія може зменшити витрати на рекламу, спрямовуючи свої ресурси на конкретні групи клієнтів, що мають найбільший потенціал для здійснення покупок [41].

Окрім цього, CRM значно покращує внутрішню комунікацію в компанії, оскільки всі дані про клієнтів зберігаються в єдиній базі. Це дозволяє різним відділам швидко отримувати необхідну інформацію, що зменшує ризик непорозумінь і підвищує продуктивність персоналу. Так, наприклад, відділ продажів має доступ до історії замовлень клієнта, що допомагає менеджерам пропонувати найбільш релевантні продукти чи послуги.

Реальні приклади впровадження CRM у бізнесі закордоном підтверджують її ефективність. Так, компанія Amazon активно застосовує CRM-системи для персоналізації покупок, аналізуючи поведінку користувачів і пропонуючи товари, які можуть їх зацікавити, що значно підвищує рівень продажів і задоволеності клієнтів. Starbucks також використовує CRM для управління програмами лояльності – мобільний додаток дозволяє клієнтам отримувати спеціальні пропозиції, що сприяє зростанню кількості повторних покупок і підвищенню прибутковості компанії [24].

Окрема увага заслуговує використання CRM-систем у сфері B2B, business-to-business, де взаємини між компаніями мають складнішу структуру, триваліший життєвий цикл угоди та вищий рівень персоналізації. На відміну від B2C-сегменту, business-to-customer, де взаємодія з клієнтом часто має швидкий і емоційно забарвлений характер, B2B-комунікація потребує глибокої аналітики, залучення кількох учасників з обох сторін і значної координації між відділами. У цьому контексті CRM відіграє роль центральної платформи для управління всіма етапами взаємодії – від першого контакту до укладення угоди та подальшого обслуговування. [42]

У B2B-середовищі CRM дозволяє фіксувати повну історію співпраці з кожним клієнтом: від перших листів і дзвінків до результатів переговорів, технічних умов і деталей контрактів. Особливо цінно, коли в процес залучені кілька менеджерів або команди з боку постачальника й клієнта. CRM-система допомагає уникнути втрати важливої інформації, забезпечуючи її централізоване зберігання та легкий доступ для всіх учасників процесу. Наприклад, якщо один менеджер іде у відпустку або змінює місце роботи, інший співробітник може швидко підхопити справу завдяки повній базі даних про поточні домовленості, потреби клієнта, умови оплати тощо.

Ще однією ключовою перевагою CRM у B2B є – можливість управління складними структурами клієнтів. Компанія-клієнт може мати кілька підрозділів, різні точки контактів і рівні відповідальності. CRM дозволяє зберігати інформацію не лише про бізнес-структуру в цілому, а й про кожного окремого представника, який бере участь у процесі прийняття рішень. Це дає змогу персоналізувати комунікацію, адаптуючи її під конкретну роль чи інтереси учасника: фінансового директора, керівника IT-відділу чи логіста. [17]

Також важливим є те, що CRM у B2B допомагає будувати довготривалі партнерські відносини. Завдяки автоматизованому нагадуванню про ключові дати – річниці контрактів, терміни оновлення ліцензій чи повторного замовлення – компанія не втрачає можливості для продовження співпраці.

Додатково, аналітичні інструменти CRM дозволяють оцінити ймовірність повторної покупки, виявити клієнтів з високим потенціалом і сформувати стратегію утримання на основі конкретних показників. [11]

У процесі формування комерційних пропозицій CRM у B2B дозволяє легко адаптувати шаблони під конкретні вимоги клієнта, використовуючи попередні дані, історію угод та зворотний зв'язок. Наприклад, у компаніях, що постачають промислове обладнання, CRM дає змогу створювати гнучкі технічні пропозиції для кожного клієнта з урахуванням його специфікацій, бюджету і попереднього досвіду співпраці.

У B2C, business-to-customer- сегменті, а саме e-commerce або ритейл, CRM фокусується на персоналізації та швидкій взаємодії. Так, наприклад, Rozetka використовує аналітичну CRM для рекомендацій товарів, що стимулюють повторні покупки, а MOYO через соціальну CRM підвищує лояльність за допомогою SMM. У B2B-сегменті (IT-послуги, промислове постачання) CRM підтримує складні угоди через централізоване управління даними. Наприклад, українська IT-компанія SoftServe застосовує CRM для координації проектів із міжнародними клієнтами, що оптимізує комунікацію та бізнес-процеси.

Управління взаєминами з клієнтами відіграє дедалі важливішу роль у стратегічному плануванні бізнес-структури, адже забезпечує доступ до великого обсягу цінних даних про споживачів. Дані дозволяють бізнес-структурі формувати довгострокові плани розвитку, що ґрунтуються не на припущеннях, а на реальному аналізі поведінки та потреб клієнтів. Зокрема, CRM-системи надають можливість виявляти нові ринкові ніші та сегменти, які раніше залишалися поза увагою. Наприклад, аналізуючи частоту покупок, географію замовлень чи інтерес до певних категорій товарів, компанія може визначити, які продукти або послуги мають потенціал для зростання, і на основі цього скоригувати свій стратегічний курс.

CRM допомагає прогнозувати обсяги продажів із високим рівнем точності. Завдяки накопиченій інформації про попередню активність клієнтів,

сезонні коливання попиту, поведінкові тренди та реакцію на маркетингові кампанії, бізнес-структури можуть будувати реалістичні прогнози, які враховують як внутрішні ресурси компанії, так і зовнішні зміни на ринку. Наприклад, якщо CRM виявляє зниження інтересу до певного товару в окремому регіоні, компанія може своєчасно скоротити витрати на його просування або перенаправити маркетинговий бюджет на більш перспективні напрямки.

Дані з CRM сприяють побудові клієнтоцентричної стратегії. Розуміння уподобань, цінностей і поведінки цільової аудиторії дозволяє бізнесу формувати продукти та сервіси, які дійсно відповідають очікуванням клієнтів. У довгостроковій перспективі це забезпечує підвищення рівня задоволеності, зростання лояльності споживачів і зміцнення репутації бренду. Наприклад, якщо аналітика показує, що велика частка клієнтів обирає екологічно чисті продукти, компанія може врахувати це у своїй стратегічній політиці, зокрема при розробці нових товарів або позиціонуванні бренду на ринку.

CRM є інструментом для оцінки ефективності реалізованих стратегічних ініціатив. Порівнюючи дані «до» і «після» впровадження певних змін, керівництво може визначити, які дії справді принесли позитивний результат, а які потребують доопрацювання або зовсім не виправдали очікувань. Таким чином, CRM слугує не лише засобом підтримки оперативної діяльності, а й платформою для безперервного стратегічного вдосконалення бізнесу. [4]

В Україні CRM-системи, як зазначено в пункті 1.2, допомагають бізнесу адаптуватися до воєнних викликів, економічної нестабільності та цифровізації. Приведені приклади ілюструють вплив CRM на бізнес-процеси та лояльність. Так, Нова Пошта використовує операційну CRM для автоматизації логістики, що забезпечило стабільну доставку в умовах війни, оптимізуючи процеси обробки запитів. Rozetka застосовує аналітичну CRM для персоналізації пропозицій, що підвищує лояльність клієнтів через таргетовані знижки на основі історії покупок. Кіївстар через колаборативну CRM синхронізує маркетингові та сервісні команди, покращуючи

комунікацію та клієнтський досвід. ПриватБанк використовує стратегічну CRM для пропозиції індивідуальних фінансових продуктів, що зміцнює лояльність у період кризи. MOYO застосовує соціальну CRM для комунікації в Instagram і Telegram, що підвищує залученість і лояльність аудиторії.

Локальні CRM-провайдерп, такі як KeyCRM і NetHunt, пропонують доступні рішення, інтегровані з українськими платіжними системами та месенджерами, що оптимізує бізнес-процеси для малого та середнього бізнесу [35].

У таблиці 1.4 приведемо узагальнену характеристику розглянутих механізмів впливу CRM за типами бізнес-процесів, класифікуючи їх за типами бізнес-процесів, таких як маркетинг, продажі, сервіс, внутрішня координація.

Таблиця 1.4

Механізми впливу CRM за типами бізнес-процесів

Тип бізнес-процесу	Механізм CRM	Вплив на бізнес-процеси	Вплив на лояльність
Маркетинг	Персоналізація, аналітика, сегментація	Таргетовані кампанії, сегментація клієнтів, оптимізація маркетингово бюджету	Індивідуальні пропозиції підвищують залученість
Продажі	Автоматизація, аналітика	Прискорення угод, прогнозування попиту	Швидке реагування зміцнює довіру
Сервіс	Автоматизація, аналітика, програми лояльності	Швидка обробка запитів, бонусні програми	Задоволеність від сервісу підвищує лояльність
Внутрішня координація	Внутрішня комунікація, інтеграція даних	Синхронізація даних між відділами, зменшення помилок в комунікації, підвищення продуктивності	Єдиний клієнтський досвід сприяє довірі, зміцнюючи репутацію бренду

Джерело: складено автором за даними [4,8]

Таблиця 1.4 ілюструє комплексний вплив механізмів CRM на такі ключові бізнес-процеси, як маркетинг, продажі, сервіс, внутрішня координація, демонструючи їхню роль у підвищенні операційної ефективності

та зміцненні лояльності клієнтів. У маркетингу – механізми персоналізації, аналітики та сегментації забезпечують створення таргетованих кампаній і точну сегментацію клієнтів, що дозволяє оптимізувати маркетинговий бюджет і підвищувати ефективність рекламних заходів. Наприклад, таргетовані пропозиції, засновані на аналізі поведінки споживачів, сприяють зростанню конверсії, що є критичним для конкурентного середовища. Це, у свою чергу, підвищує залученість клієнтів через індивідуальні пропозиції, формуючи міцний емоційний зв'язок із брендом. [7]

У продажах – автоматизація та аналітика прискорюють укладання угод і забезпечують точне прогнозування попиту, що зменшує витрати часу та ресурсів на обробку запитів. Швидке реагування на потреби клієнтів, підкріплене аналітичними даними, зміцнює довіру, що є основою для повторних покупок і довгострокових відносин. У сервісному процесі – автоматизація, аналітика та програми лояльності оптимізують обробку запитів і створюють бонусні системи, які підвищують задоволеність клієнтів. Це сприяє утриманню клієнтів, що є економічно вигіднішим порівняно із залученням нових, адже лояльні клієнти генерують стабільний дохід і сприяють позитивному іміджу компанії.

Внутрішня координація, підкріплена механізмами внутрішньої комунікації та інтеграції даних, забезпечує синхронізацію між відділами, зменшує комунікаційні помилки та підвищує продуктивність персоналу. Єдиний клієнтський досвід, створений завдяки централізованому доступу до даних, зміцнює довіру до бренду та сприяє його репутації. Таким чином, проведений аналіз підкреслює стратегічну цінність системи управління взаєминами з клієнтами як інструменту, що не лише оптимізує бізнес-процеси, але й формує клієнтоцентричну культуру, забезпечуючи конкурентні переваги та стійке зростання бізнес-структур у сучасних ринкових умовах. [12]

Отже, управління взаєминами з клієнтами – є важливим чинником підвищення ефективності бізнес-структури. Використання CRM дозволяє

покращити якість обслуговування, оптимізувати бізнес–процеси, підвищити лояльність клієнтів та вдосконалити маркетингові стратегії. Компанії, які впроваджують сучасні CRM–рішення, отримують значні конкурентні переваги, що дозволяє їм не лише утримувати поточних клієнтів, а й залучати нових. У довгостроковій перспективі це сприяє зростанню прибутковості та стабільності бізнесу, роблячи CRM незамінним інструментом для бізнес–структур, які прагнуть стати лідерами у своїй галузі.

Висновки до розділу 1

Управління взаєминами з клієнтами є ключовим елементом сучасного бізнесу, що забезпечує конкурентоспроможність і стійкий розвиток бізнес–структур у висококонкурентному ринковому середовищі. CRM–системи, як комплексні стратегічні інструменти, дозволяють не лише автоматизувати бізнес–процеси, але й створювати цінність через персоналізовану взаємодію з клієнтами. Завдяки інтеграції даних, аналітиці та омніканальним комунікаціям, система управління відносинами з клієнтами сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, оптимізації маркетингових стратегій і формуванню довгострокової лояльності.

Важливою особливістю системи управління взаєминами з клієнтами є її адаптивність до різних ринкових умов і типів бізнесу, зокрема B2C і B2B. У B2C–сегменті CRM фокусується на швидкій персоналізації та емоційній взаємодії, тоді як у B2B – на управлінні складними угодами, координації між сторонами та побудові довготривалих партнерських відносин. В Україні CRM–системи відіграють особливу роль в умовах воєнних викликів і економічної нестабільності, допомагаючи бізнесу автоматизувати процеси, адаптуватися до цифровізації та підтримувати лояльність клієнтів.

Таким чином, система управління відносинами з клієнтами є невід'ємною частиною стратегічного менеджменту, що інтегрує технології, дані та клієнтоорієнтовані підходи для створення конкурентних переваг. А різноманітність її моделей, таких як операційна, аналітична, колаборативна, стратегічна, соціальна дозволяє бізнес-структурам обирати оптимальні рішення залежно від їхніх цілей і ринкових умов. У довгостроковій перспективі впровадження CRM сприяє не лише оперативній ефективності, але й формуванню клієнтоцентричної культури, що забезпечує стабільне зростання та лідерство на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПТК ТОВ «АГРОМАТ» ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ CRM-СИСТЕМ

2.1. Аналіз ринкових тенденцій і конкурентного середовища ПТК ТОВ «Агромат» у сегменті будівельно–оздоблювальних матеріалів

Ринок керамічної плитки, сантехніки, меблів і освітлення в Україні є важливим сегментом будівельної та інтер'єрної галузей, що залежить від економічних умов, споживчих уподобань і технологічних інновацій. У сучасних умовах цифрової трансформації та високої конкуренції на ринку будівельних і оздоблювальних матеріалів успішність функціонування компаній значною мірою залежить від ефективності управління взаєминами з клієнтами. У контексті управління взаєминами з клієнтами цей ринок потребує стратегій, які забезпечують персоналізацію, лояльність і оперативність у взаємодії з клієнтами, що є критично важливим для компаній. Для ПТК ТОВ «Агромат» це питання є стратегічним, оскільки компанія оперує у висококонкурентному середовищі, де споживач вимагає не лише якісного продукту, а й комплексного, персоналізованого сервісу, швидкої комунікації та довгострокового партнерства.

За даними аналітичних звітів, ринок керамічної плитки в Україні зазнав значного скорочення споживання на 45,5% у 2008–2015 роках через економічні кризи, але в 2018 році імпорту зріс на 13%, досягнувши 11,3 млн м². Основними постачальниками є Польща, Іспанія та Китай, які домінують у середньому та преміум–сегментах. Вітчизняне виробництво, представлене ТОВ «Атем» і «Cersanit Invest», забезпечує понад 90% внутрішнього випуску, але поступається імпорту в роздріб через перевагу споживачів до іноземних брендів. CRM–системи, такі як Creatio або KeyCRM, дозволяють компаніям

аналізувати вподобання клієнтів, сегментувати їх за типом плитки і пропонувати персоналізовані рішення, що підвищує конверсію на 5–10%.

Ринок сантехніки демонструє стабільний попит в економ-сегменті через обмежену купівельну спроможність. У 2023 році імпорт сантехніки зріс на 8% завдяки відновленню комерційного будівництва, а саме офісів, торгових центрів. CRM-системи відіграють ключову роль у цьому сегменті, дозволяючи відстежувати історію взаємодії з клієнтами, прогнозувати попит і оптимізувати логістику. Наприклад, інтеграція CRM із чат-ботами забезпечує підтримку 24/7, що підвищує задоволеність клієнтів.

Сегмент меблів і освітлення зростає завдяки попиту на дизайнерські та енергоефективні рішення. У 2023 році ринок меблів зріс на 4,5%, а LED-освітлення прогнозує сукупний річний темп зростання (CAGR) у розмірі 6% до 2028 року. CRM-системи, інтегровані з онлайн-платформами, дозволяють створювати персоналізовані рекомендації, як наприклад, модульні меблі чи регульоване освітлення, що відповідає тренду на індивідуалізацію. У 2024 році будівельний ринок зріс на 6 %, а саме на 170 млрд грн, стимулюючи попит, але зростання цін на 17,5% через інфляцію та логістичні витрати створює виклики. CRM допомагає оптимізувати витрати шляхом аналізу даних про клієнтські замовлення та зниження відсотка повернень.

Ринок будівельно-оздоблювальних матеріалів в Україні характеризується високим ступенем конкуренції, наявністю великої кількості як вітчизняних, так і закордонних постачальників. Однією з ключових особливостей цього ринку є домінування імпортової продукції у сегменті керамічної плитки та сантехніки: значна частка товарів постачається з Іспанії, Італії, Польщі, Туреччини, Німеччини та Китаю. Це зумовлює сильну залежність ринку від валютного курсу, логістичних витрат і митної політики. Водночас спостерігається поступове зростання частки вітчизняного виробництва, особливо у сфері оздоблювальних матеріалів, що пов'язано із розвитком внутрішніх виробничих потужностей, активізацією державних

стимулів для підтримки національного бізнесу та зростанням попиту на локальні бренди в умовах імпортозаміщення.

Станом на 2023–2025 рр. однією з ключових тенденцій, що визначають трансформацію ринку є цифровізація каналів дистрибуції та комунікації з клієнтами. Все більше компаній, включно з ПТК ТОВ «Агромат», інвестують у розвиток онлайн-продажів, впровадження CRM-систем, персоналізованих сервісів і мобільних застосунків.

Висока конкуренція від мереж, таких як «Епіцентр» і «Лео Кераміка», вимагає диференціації через сервіс і лояльність. У 2024 році 53% українських компаній перейшли на вітчизняні CRM-системи (наприклад, Uspasy, SalesDrive), що свідчить про зростання попиту на локальні рішення, які підтримують омніканальність і аналітику. Таким чином, CRM є стратегічним інструментом для адаптації до ринкових умов, підвищення клієнтської лояльності та забезпечення конкурентоспроможності.

Тенденції розвитку ринку керамічної плитки, сантехніки, меблів і освітлення в Україні на 2024–2025 роки тісно пов'язані з управлінням взаєминами з клієнтами, оскільки CRM-системи дозволяють компаніям адаптуватися до змін у споживчій поведінці, технологічних інноваціях і економічних умовах. Основні тренди – цифровізація, екологічність, персоналізація, будівельна активність і зростання цін – створюють нові можливості для впровадження CRM-стратегій, які підвищують лояльність і конкурентоспроможність.

Цифровізація трансформує ринок через зростання онлайн-продажів, які прогнозують CAGR 5,02% для меблів до 2028 року. CRM-системи, такі як Creatio, підтримують омніканальність, інтегруючи дані з вебсайтів, соціальних мереж і фізичних магазинів. Це дозволяє створювати єдиний клієнтський профіль, аналізувати поведінку та пропонувати персоналізовані акції, що підвищує продажі на 5–10%. Наприклад, чат-боти, інтегровані з CRM, надають консультації про плитку чи сантехніку в реальному часі, а аналітика ШІ прогнозує попит, оптимізуючи запаси. У 2024 році 53% компаній в Україні

використовують українські CRM, що свідчить про перехід до локальних рішень із підтримкою API та мобільних додатків.

Екологічність набуває значення через попит на стійкі матеріали, такі як перероблювальна кераміка чи енергоефективна сантехніка. CRM-системи дозволяють сегментувати клієнтів, які цінують екологічність, і пропонувати їм цільові продукти, наприклад, змішувачі з низьким споживанням води чи меблі з натуральної деревини. Аналітика CRM допомагає відстежувати попит на такі товари, сприяючи формуванню іміджу компанії як соціально відповідальної. Це особливо важливо для B2B-клієнтів (забудовників), які обирають постачальників із екологічними ініціативами.

Персоналізація відповідає потребам клієнтів у індивідуальних рішеннях, таких як розумна сантехніка чи модульні меблі. CRM-системи, використовуючи ІІІ, аналізують історію покупок і вподобання, пропонуючи клієнтам дизайнерські колекції плитки чи освітлення. Наприклад, Usrasy дозволяє створювати дошки лідів, перетворюючи запити на угоди, що підвищує конверсію в преміум-сегменті. Персоналізовані розсилки через CRM (SMS, email) нагадують про спеціальні пропозиції, що збільшує повторні покупки.

Зростання будівельної активності на 6% у 2024 році стимулює попит на плитку, сантехніку та меблі, особливо в комерційному секторі, зокрема у Київській та Львівській області. CRM-системи оптимізують взаємодію з B2B-клієнтами, наприклад, забудовниками, архітекторами, надаючи доступ до історії проєктів і прогнозуючи потреби. Наприклад, SalesDrive автоматизує створення товарних накладних і рахунків, що прискорює обробку великих замовлень.

Зростання цін на 17,5% у 2024 році через інфляцію та логістичні витрати ускладнює конкуренцію. CRM допомагає оптимізувати ціноутворення шляхом аналізу чутливості клієнтів до цін і пропозиції знижок для лояльних покупців. Прогнозується, що ринок плитки зростатиме з CAGR 3–5% до 2028

року, але успіх залежить від здатності компаній використовувати CRM для утримання клієнтів у умовах зростання витрат.

CRM-системи є ключовим інструментом для інтеграції цих тенденцій, дозволяючи ПТК ТОВ «Агромат» адаптуватися до ринкових змін, підвищувати лояльність і зміцнювати позиції. Вони підтримують цифрову трансформацію, екологічні ініціативи та персоналізацію, що узгоджується зі стратегічною роллю CRM.

Конкурентне середовище на ринку керамічної плитки, сантехніки, меблів і освітлення в Україні характеризується високою інтенсивністю через присутність великих мереж і виробників. Управління взаєминами з клієнтами є ключовим фактором диференціації, оскільки дозволяє компаніям створювати персоналізовані пропозиції, оптимізувати продажі та підвищувати лояльність. Основними конкурентами ПТК ТОВ «Агромат» є «Епіцентр», «Лео Кераміка» і «Світ Кераміки», кожен із яких застосовує власні CRM-стратегії для залучення клієнтів.

«Епіцентр» домінує завдяки національній мережі та низьким цінам, орієнтуючись на масовий сегмент. Його CRM-системи, ймовірно, базуються на аналітиці великих даних, що дозволяє сегментувати клієнтів і пропонувати акції для економ-сегменту. Проте обмежена персоналізація знижує ефективність у преміум-сегменті. «Лео Кераміка» фокусується на преміум-клієнтах у містах (Київ, Львів), використовуючи CRM для аналізу вподобань і персоналізованих консультацій. Однак слабка регіональна присутність обмежує масштабування. «Світ Кераміки» застосовує локальні програми лояльності, але брак омніканальних рішень знижує конкурентоспроможність. Вітчизняні виробники («Атем», «Cersanit Invest») мають обмежену роздрібну присутність, а їхні CRM-стратегії зосереджені на B2B-клієнтах.

ПТК ТОВ «Агромат» контролює приблизно 30% імпорту плитки, використовуючи CRM для інтеграції онлайн- і офлайн-каналів, персоналізації пропозицій і підтримки B2B через контрактно-архітектурний департамент (КАДА). Проте обмежене використання III-аналітики стримує прогнозування

попиту. У 2024 році 53% компаній в Україні перейшли на локальні CRM, такі як Uspasy та KeyCRM, що дає ПТК ТОВ «Агромат» перевагу завдяки гнучкості цих систем.

Характеристика CRM– стратегій конкурентів надано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні конкуренти ПТК ТОВ «Агромат» та їхні CRM–стратегії

Основні конкуренти	Асортимент	CRM–стратегія	Регіон	Сильні сторони CRM	Слабкі сторони CRM
Епіцентр	Плитка, сантехніка, меблі	Цінова аналітика, масові акції	Вся Україна	Аналітика великих даних, широке охоплення	Обмежена персоналізація, фокус на економ–сегмент
Лео Кераміка	Плитка, сантехніка, преміум	Персоналізація, консультації	Київ, Львів	Аналітика вподобань, преміум–сегмент	Слабка регіональна масштабованість
Світ Кераміки	Плитка, сантехніка	Локальні програми лояльності	Західна Україна	Регіональна лояльність, прості CRM–рішення	Відсутність омніканальності, обмежена аналітика
Агромат	Плитка, сантехніка, меблі	Омніканальність, КАДА, розсилки	Вся Україна	Інтеграція каналів, B2B–підтримка, персоналізація	Обмежене використання ІІІ, залежність від імпорту

Джерело: складено автором на основі [4,9]

ПТК ТОВ «Агромат» займає сильну позицію на ринку з більше ніж 30 магазинами, асортиментом більше 1000 брендів і партнерствами з Hansgrohe, Cersanit і Grohe. CRM–системи компанії, описані вище, забезпечують персоналізацію через рекомендації на основі історії покупок і автоматизацію B2B–взаємодії через контрактно–архітектурний департамент (КАДА). Власна логістика з послугою доставки за 2 дні інтегрована з CRM для відстеження замовлень. Онлайн–магазин підтримує цифровізацію, але потребує розширення API–інтеграцій.

На рисунку 2.1 наведено результати SWOT–аналізу ПТК ТОВ «АГРОМАТ».

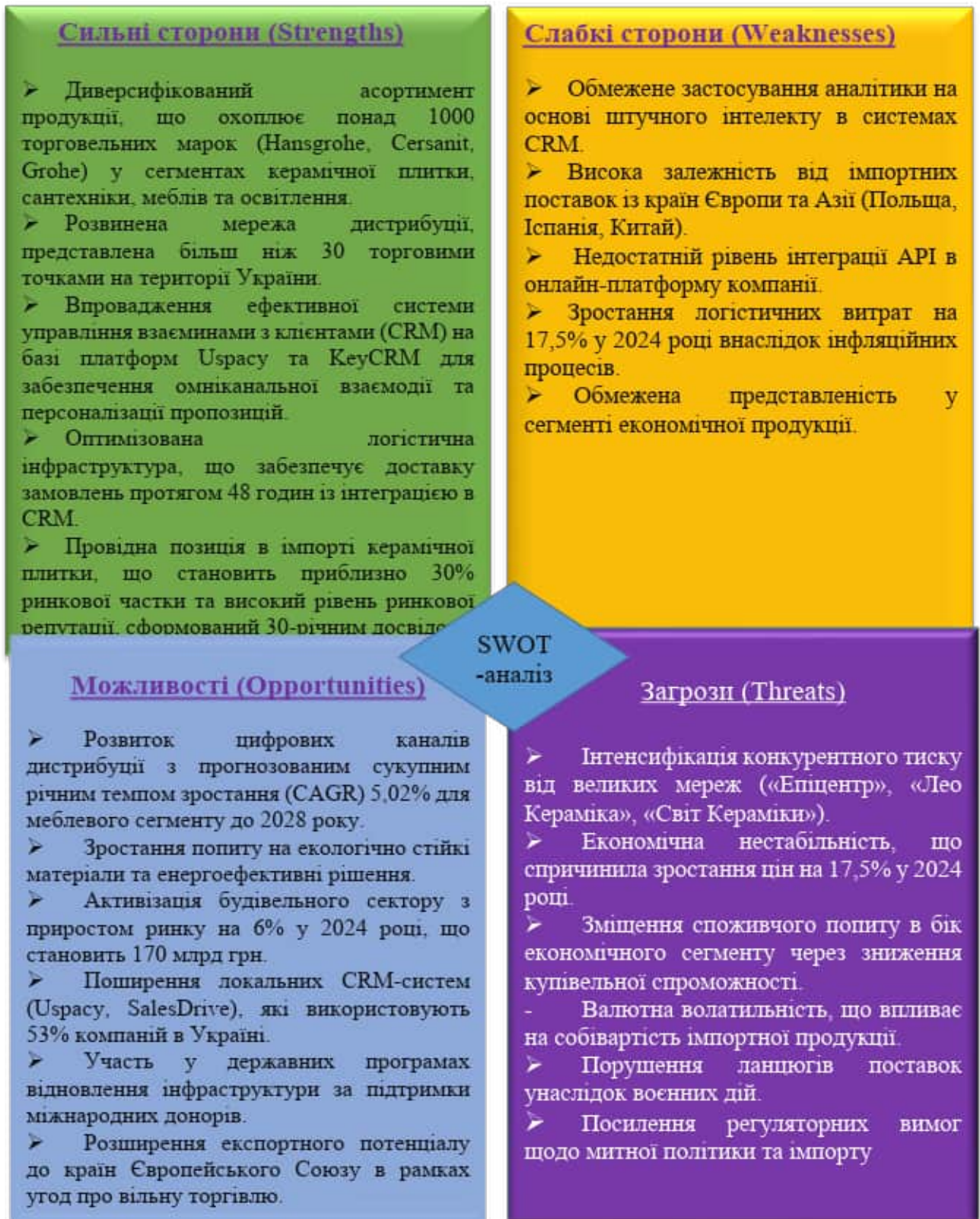


Рис. 2.1. SWOT-аналіз ПТК ТОВ «Агромат» у сегменті будівельно-оздоблювальних матеріалів

Джерело: створено автором на основі [25]

Проведений SWOT-аналіз бізнес-структури ПТК ТОВ «Агромат» демонструє комплексну оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на її конкурентоспроможність у сегменті будівельно-оздоблювальних матеріалів. Сильні сторони бізнес-структури, зокрема широкий асортимент, національна мережа з понад 30 магазинами, ефективна CRM-система та власна логістика, забезпечують ПТК ТОВ «Агромат» провідні позиції на ринку. Використання локальних CRM-систем, таких як Uspasy і KeyCRM, дозволяє оптимізувати клієнтські взаємодії через омніканальність, персоналізацію та автоматизацію B2B-процесів, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів і операційної ефективності. Власна логістика з доставкою за 2 дні, інтегрована з CRM, забезпечує швидке реагування на запити, що є критичним у висококонкурентному середовищі.

Водночас слабкі сторони бізнес-структури, такі як обмежене використання ШІ-аналітики, залежність від імпорту та високі логістичні витрати, створюють внутрішні вразливості. Недостатня інтеграція штучного інтелекту в CRM-систему стримує можливості прогнозування попиту та глибокого аналізу клієнтської поведінки, що є важливим для конкуренції з глобальними гравцями, такими як «Епіцентр». Залежність від імпортової продукції з Польщі, Іспанії, Китаю робить бізнес-структуру чутливою до валютних коливань і зростання логістичних витрат, які зросли на 17,5% у 2024 році через інфляцію та війну. Обмежена присутність у бюджетному сегменті також знижує охоплення масового ринку, де домінують конкуренти з нижчими цінами.

Можливості зовнішнього середовища, зокрема зростання будівельної активності на 6% у 2024 році, цифровізація каналів продажів та попит на екологічні матеріали, відкривають перспективи для розвитку бізнес-структури. Впровадження CRM-систем із розширеними API-інтеграціями може посилити онлайн-продажі та інтеграцію з маркетплейсами, що відповідає тренду на омніканальність. Попит на стійкі продукти, такі як енергоефективна сантехніка чи перероблювальна кераміка, дозволяє

сегментувати екосвідомих клієнтів і зміцнити репутацію через соціально відповідальні ініціативи. Державні програми відновлення інфраструктури, фінансовані міжнародними донорами, створюють додатковий попит на будівельні матеріали, що може бути використано через B2B-канали, підкріплені CRM-автоматизацією.

Загрози, такі як висока конкуренція, економічна нестабільність і перебої в ланцюгах поставок, створюють значні виклики для бізнес-структури. Конкуренти, зокрема «Епіцентр» із низькими цінами та «Лео Кераміка» з фокусом на преміум-сегмент, посилюють тиск через агресивні цінові стратегії та локальні програми лояльності. Війна спричинила дефіцит сировини (скло, металоконструкції) та зупинення імпорту з Росії й Білорусі, що ускладнює постачання та підвищує витрати. Зростання цін на 17,5% у 2024 році та валютні ризики знижують маржинальність, тоді як зміна споживчих уподобань у бік економ-сегменту може послабити позиції «Агромат» у преміум-сегменті.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що для забезпечення стійкого розвитку бізнес-структура ПТК ТОВ «Агромат» має зосередитися на вдосконаленні CRM-систем шляхом інтеграції ШІ-аналітики для прогнозування попиту та персоналізації пропозицій. Посилення онлайн-присутності через API-інтеграції з маркетплейсами та соцмережами сприятиме масштабуванню продажів у контексті цифровізації. Стратегічне розширення асортименту в бюджетному сегменті та локалізація постачання зменшать залежність від імпорту та валютних ризиків. Використання можливостей державних програм відновлення та екологічних трендів через таргетовані B2B- і B2C-кампанії, підкріплені CRM, зміцнить конкурентоспроможність. Таким чином, проведений SWOT-аналіз підкреслює, що ефективне управління внутрішніми ресурсами та адаптація до зовнішніх викликів через CRM-стратегії є ключовими для забезпечення лідерства бізнес-структури «Агромат» на ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів в Україні.

2.2. Аналіз фінансово–економічної діяльності бізнес–структури ПТК ТОВ «АГРОМАТ»

ПТК ТОВ «Агромат» є провідною бізнес–структурою на українському ринку будівельно–оздоблювальних матеріалів, спеціалізуючись на оптовій та роздрібній торгівлі, імпорті, а також частковому виробництві керамічної плитки, сантехніки, меблів, освітлення, паркету, натурального каменю, сухих будівельних сумішей, кухонних меблів і обладнання. Заснована у 1993 році, компанія здобула статус одного з лідерів галузі завдяки диверсифікованому асортименту, високій якості продукції та клієнтоцентричному підходу, що забезпечує комплексні рішення для будівництва, ремонту та облаштування житлових і комерційних приміщень. Асортимент компанії охоплює понад 1000 торговельних марок, включаючи такі відомі бренди, як Hansgrohe, Cersanit, Grohe, що відповідають потребам як преміум–, так і середнього сегментів ринку.

Бізнес–структура «Агромат» вирізняється розгалуженою мережею представництв, яка охоплює ключові міста України, зокрема Київ, Львів, Кропивницький, Вінницю, Хмельницький, Одесу, Умань, Чернівці, Черкаси та Харків. Завдяки національному покриттю, що включає понад 30 торговельних точок, сучасним виставковим просторам і розвиненій онлайн–платформі, компанія забезпечує доступність своєї продукції для широкої аудиторії, включаючи індивідуальних споживачів (B2C) та корпоративних клієнтів (B2B), таких як забудовники, архітектори та дизайнери інтер'єрів.

ПТК ТОВ «Агромат» здобула визнання на ринку завдяки своїй репутації та якості сервісу, ставши лауреатом незалежних рейтингів «Фаворити Успіху 2016» і «Фаворит експертів 2017». Ці нагороди відображають високий рівень довіри споживачів і експертів до компанії як до надійного постачальника, що пропонує інноваційні рішення для інтер'єрного дизайну та будівництва. Основною стратегією бізнес–структури є формування максимально

диверсифікованого асортименту, що дозволяє клієнтам отримувати комплексні рішення «під ключ», від вибору матеріалів до логістичної підтримки.

Важливим елементом операційної діяльності «Агромат» є власна логістична інфраструктура, яка забезпечує доставку замовлень протягом 48 годин завдяки інтеграції з CRM–системами для відстеження та оптимізації процесів. Компанія контролює приблизно 30% імпорту керамічної плитки в Україні, співпрацюючи з провідними міжнародними постачальниками з Польщі, Іспанії, Італії та Китаю. Водночас «Агромат» активно підтримує вітчизняне виробництво, співпрацюючи з українськими брендами, що сприяє імпортозаміщенню в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів.

Проведемо аналіз основних фінансових показників діяльності ПТК ТОВ «Агромат» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності ПТК ТОВ «Агромат» за 2022–2024 роки

Показник	Абсолютне відхилення (2024/2022), тис.грн	Абсолютне відхилення (2024/2023), тис.грн	Відносне відхилення 2024/2022 (%)	Відносне відхилення 2024/2023 (%)
Чистий дохід від реалізації продукції	1237869	258691	157,63	1,08
Фінансові витрати	61845	27929	197,07	128,60
Адміністративні витрати	74801	35004	190,75	128,64
Витрати на збут	140153	58945	172,69	121,51
Собівартість реалізованої продукції	985623	198173	1,56	1,07
Валовий прибуток	252246	60749	1,60	1,10
Чистий фінансовий результат: прибуток	6589	–38307	1,09	0,66

Джерело: створено автором на основі [25,29]

На основі проведеного аналізу у 2024 році в порівнянні до 2022 року чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Агромат» зріс на 1237869 тис. грн, що становить вражаюче відносне зростання на 157,63%. Це свідчить про значне розширення обсягів продажів, яке можна пояснити кількома факторами. По–перше, війна в Україні, розпочата у 2022 році, спричинила зростання попиту на будівельні матеріали через потреби у відновленні пошкодженої інфраструктури, житлових будинків і комерційних об'єктів. ПТК ТОВ «Агромат», як провідний дистриб'ютор керамічної плитки та сантехніки, скористався цим попитом, зокрема через співпрацю з будівельними компаніями (B2B–сегмент) та роздрібними клієнтами. По–друге, інфляція в Україні сприяла номінальному зростанню цін на продукцію, що додатково підняло дохід. По–третє, розвиток онлайн–продажів через платформу e–commerce дозволив компанії компенсувати втрати від закриття фізичних магазинів. Однак, як видно з проведеного аналізу за період 2023–2024 років зростання доходу збільшилось лише на 258691 тис. грн, що вказує на можливе насичення ринку або зниження купівельної спроможності населення через економічну кризу.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 985623 тис. грн у 2024 році в порівнянні з 2022 роком та на 198173 тис. грн за 2023–2024 роки. Це зростання відображає вплив зовнішніх економічних факторів, зокрема девальвації гривні, яка підвищила витрати на імпортовану продукцію, наприклад, італійську плитку чи європейську сантехніку, та енергетичної кризи, що спричинила зростання цін на енергоносії на 20–30% у 2023–2024 роках. Для ТОВ «Агромат», як дистриб'ютора, собівартість включає закупівлю товарів, логістику та складські витрати, які є змінними витратами у функції витрат фірми. Позитивним є те, що відносне зростання собівартості значно нижче за зростання доходу за 2022–2024 роки, що свідчить про ефективне управління витратами відносно продажів. У 2023–2024 роках зростання собівартості сповільнилося, що може вказувати на стабілізацію ланцюгів поставок, наприклад, через співпрацю з місцевими чи турецькими постачальниками, які

є дешевшими порівняно з європейськими. Проте зростання собівартості залишається викликом, оскільки воно знижує валову маржу, особливо в умовах конкуренції, де «Агромат» змушений стримувати ціни, щоб утримати клієнтів.

Валовий прибуток ТОВ «Агромат» зріс на 252246 тис. грн за 2022–2024 роки, з яких – на 60749 тис. грн за 2023–2024 роки. Це зростання є позитивним, оскільки воно показує, що компанія змогла збільшити різницю між доходами та собівартістю, незважаючи на складні економічні умови. Зростання валового прибутку у 2022–2024 роках пояснюється підвищенням цін на продукцію, яке перевищило зростання собівартості, а також розширенням продажів через попит на відновлення. У монополістичній конкуренції, де працює ПТК ТОВ «Агромат», зниження маржі є типовим явищем, коли фірми змушені знижувати ціни, щоб конкурувати з іншими ритейлерами.

В свою чергу чистий прибуток зріс на 6589 тис. грн у 2024 році у порівнянні з 2022 роком, коли почалась війна, але різко впав на 38 307 тис. грн у 2023–2024 роки. Зростання чистого прибутку є позитивним сигналом, що ПТК ТОВ «Агромат» зміг залишатися прибутковим у період війни, ймовірно, завдяки зростанню продажів і оптимізації операційних процесів. Однак значне зниження у 2023–2024 роках є тривожним, оскільки воно вказує на те, що зростання операційних і фінансових витрат перевищило приріст доходів. Цей спад може бути пов'язаний із разовими витратами, наприклад, інвестиції в онлайн-платформу, високими відсотками за кредитами або зростанням адміністративних витрат через інфляцію.

На рисунку 2.2 наведено динаміку зростання фінансових, адміністративних та витрат на збут.

Фінансові витрати зросли на 27929 тис. грн за 2023–2024 роки та на 61845 тис. грн за 2024 у порівнянні з 2022 роком. Це значне зростання пояснюється високими відсотками за кредитами, які «Агромат» міг узяти для фінансування операційної діяльності, розширення складів або розвитку онлайн-продажів у період війни.



Рис. 2.2 Динаміка зростання витрат ПТК ТОВ «АГРОМАТ» за 2022–2024 рр.

Джерело: створено автором на основі [25,29]

Девальвація гривні та зростання процентних ставок у 2022–2024 роках через монетарну політику НБУ для стримування інфляції, додатково підвищили фінансове навантаження. Таке високе зростання фінансових витрат є критичним фактором зниження рентабельності, що вимагає рефінансування боргів або оптимізації структури капіталу.

Що стосується адміністративних витрат, то вони зросли на 74801 тис. грн за два роки війни. Це зростання відображає підвищення витрат на зарплати, оренду офісів і складів, а також підтримку інфраструктури в умовах війни. Наприклад, зростання зарплат могло бути спричинене інфляцією та необхідністю утримувати кваліфікований персонал. Витрати на збут зросли на 140153 тис. грн за 2022–2024 роки, з них за останній рік на 58945 тис. грн. Ці витрати включають маркетинг, логістику та просування онлайн-продажів, які «Агромат» активно розвиває для компенсації втрат від закриття фізичних магазинів.

На основі даних з фінансових звітів ПТК ТОВ «АГРОМАТ» про чистий дохід, основні засоби та чисельність працівників за 2022–2024 роки, проведемо розрахунки фондівіддачі, фондомісткості та фондоозброєності та їх зміни за воєнний час у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Агромат» за
2022–2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2023 р. до 2022 р.) (+,-)	Абсолютне відхилення 2024 р. до 2022 р. (+,-)
Вартість основних засобів, тис. грн	351995	395533,5	408477	747528,5	56482
Чистий дохід, тис. грн	2148744	3127691	3386613	978947	1237869
Кількість працівників, осіб	978	982	958	4	-20
Фондовіддача	6,10	7,91	8,29	1,81	2,19
Фондомісткість	0,16	0,13	0,12	-0,03	-0,04
Фондоозброєність	360,12	402,99	426,39	42,87	66,27

Джерело: створено автором на основі [25,29]

Впродовж 2022–2024 років ПТК ТОВ «Агромат», незважаючи на складну макроекономічну ситуацію, пов’язану з повномасштабною війною, продемонстрував позитивну динаміку ключових техніко–економічних показників, що характеризують ефективність використання основних засобів.

Зокрема, фондовіддача зросла з 6,10 у 2022 році до 7,91 у 2023 році та 8,29 у 2024 році. Таке зростання свідчить про суттєве підвищення ефективності використання основних засобів компанії. У 2022 році, попри виклики воєнного стану, компанії вдалося зберегти високий рівень цього показника за рахунок вже сформованих логістичних і дистрибуційних каналів, ефективної взаємодії з постачальниками, а також наявності масштабної дилерської мережі в регіонах з відносно стабільною ситуацією. У 2023 році зростання фондовіддачі було обумовлене різким підвищенням попиту на будівельні матеріали через розгортання програм швидкого відновлення

критичної інфраструктури, об'єктів ЖКГ та приватного сектору. Крім того, інфляційне підвищення цін сприяло приросту чистого доходу при відносно помірному збільшенні вартості основних засобів. У 2024 році темпи зростання дещо сповільнилися, що пояснюється зменшенням приросту доходу та стабілізацією частини витрат. Водночас компанія зосередилася на підвищенні ефективності обслуговування клієнтів через CRM-рішення, що опосередковано підтримувало зростання продуктивності активів.

Фондомісткість, навпаки, демонструє зниження з 0,16 у 2022 році до 0,13 у 2023 році та 0,12 у 2024 році. Така тенденція є позитивною і свідчить про зниження капіталомісткості продукції, що важливо в умовах підвищеної конкуренції на ринку будівельних матеріалів. У 2022 році низька фондомісткість була досягнута за рахунок оптимізації операційної структури та мінімізації зайвих витрат на обслуговування інфраструктури. У 2023–2024 роках подальше зниження цього показника стало результатом інтенсифікації продажів, впровадження цифрових інструментів управління складом та автоматизації обробки клієнтських замовлень. Проте, щоб зберегти тенденцію до зниження фондомісткості, компанії доцільно інвестувати в роботизацію логістичних центрів, що потенційно дозволить скоротити витрати щонайменше на 5%, що становить понад 100 млн грн у перспективі.

В свою чергу фондоозброєність за аналізований період зростає з 360,12 тис. грн/особу у 2022 році до 402,99 у 2023 році та 426,39 у 2024 році. Це свідчить про посилення технічної забезпеченості персоналу. Таке зростання було зумовлене як збільшенням загальної вартості основних засобів (внаслідок закупівлі нових логістичних потужностей, оновлення автопарку, впровадження систем аналітики клієнтських даних), так і певним скороченням чисельності персоналу (на 20 осіб проти 2022 року). Така оптимізація кадрового складу є логічним наслідком цифрової трансформації управління взаєминами з клієнтами: автоматизовані CRM-процеси, аналітика поведінки клієнтів, таргетингові комунікації в месенджерах дозволили скоротити потребу в традиційних каналах обслуговування. Як наслідок, продуктивність

праці зростає: у 2024 році дохід на одного працівника склав близько 3 534 тис. грн/особу, проте, за умови подальшого розвитку систем мотивації, KPI-моделей та навчання персоналу, він може зрости до 4000 тис. грн/особу і більше, що значно зміцнить конкурентну позицію компанії.

Узагальнюючи, можна констатувати, що динаміка аналізованих показників свідчить про ефективну адаптацію ПТК ТОВ «Агромат» до умов воєнного та післявоєнного періоду, а також про правильність управлінських рішень у сфері цифрової трансформації та клієнтоорієнтованого розвитку.

Надалі проведемо аналіз динаміки основних фінансових індикаторів ПТК ТОВ «АГРОМАТ», який наведено на рисунку 2.3.

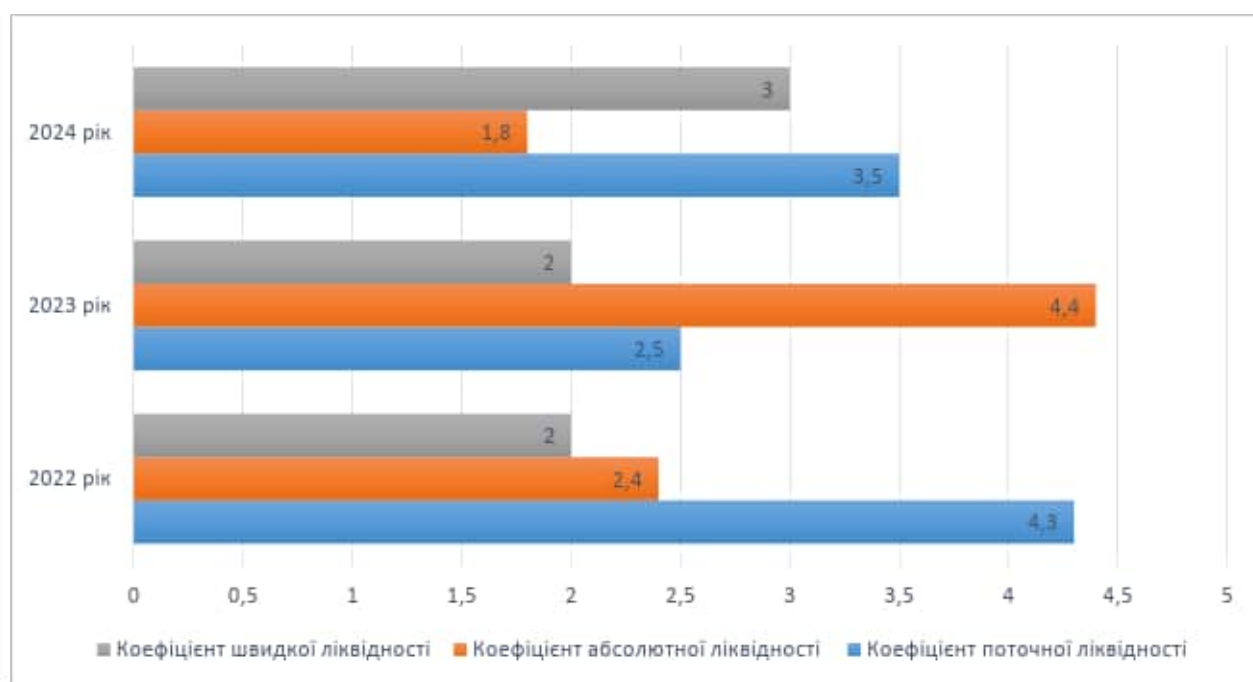


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ПТК ТОВ «АГРОМАТ»

Джерело: створено автором на основі [25,29]

Аналіз динаміки коефіцієнтів ліквідності ПТК ТОВ «Агромат», представлений на рисунку 2.3, дозволяє оцінити фінансову стійкість бізнес-структури в умовах висококонкурентного ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів в Україні за період 2022–2024 років.

Коефіцієнт поточної ліквідності, який характеризує співвідношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань, демонструє стабільну динаміку: зростання на 0,54% у 2023 році та незначне зниження на 0,65% у 2024 році. Ці значення свідчать про достатній запас оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Стабільність показника у 2023 році зумовлена зростанням чистого доходу на 45,56% порівняно з 2022 роком, що сприяло накопиченню оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості та запасів. Невелике зниження у 2024 році може бути пов'язане з прискоренням інфляційних процесів і зростанням цін, що вплинуло на структуру оборотних активів, а також із інвестиціями в логістичну інфраструктуру, яка вимагає значних оборотних коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який враховує найбільш ліквідні активи (за винятком запасів), зріс на 1,38% у 2023 році, але знизився на 5,97% у 2024 році порівняно з 2023 роком. Зростання у 2023 році відображає покращення управління ліквідними активами, зокрема грошовими коштами та дебіторською заборгованістю, що узгоджується зі зростанням продажів, а саме на 45,56% чистого доходу. Однак зниження у 2024 році вказує на зменшення частки ліквідних активів, ймовірно, через зростання запасів, що характерно для роздрібної торгівлі будівельними матеріалами або витрати на імпорту товарів. Показник залишається нижчим за нормативний рівень, що є типовим для компаній із високою часткою запасів, але сигналізує про потенційні ризики у швидкому погашенні зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає частку грошових коштів і їх еквівалентів у покритті короткострокових зобов'язань, демонструє спадну тенденцію: з 5,67% у 2022 році до 5,58% у 2023 році і різке зниження до 2,73% у 2024 році порівняно з 2023 роком. Низькі значення показника є характерними для роздрібної торгівлі, де значна частина оборотних активів інвестується в запаси та дебіторську заборгованість, а не зберігається у вигляді грошових коштів. Різке зниження у 2024 році може бути зумовлене зростанням логістичних витрат, валютною волатильністю, що впливає на

імпортну продукцію з Польщі, Іспанії, Китаю, та інвестиціями в цифровізацію. Це вказує на обмежену здатність бізнес-структури негайно погашати зобов'язання, що підвищує фінансові ризики в умовах економічної нестабільності.

Стабільний рівень поточної ліквідності забезпечує фінансову стійкість ПТК ТОВ «Агромат», дозволяючи бізнес-структурі виконувати зобов'язання перед постачальниками та підтримувати безперебійні поставки в умовах високої конкуренції з мережами, такими як «Епіцентр» і «Лео Кераміка». Це сприяє зміцненню довіри партнерів і підтримує лідерство компанії в імпорті керамічної плитки. Однак зниження швидкої та абсолютної ліквідності у 2024 році до 23,26% і 2,73% відповідно вказує на зростання залежності від запасів і обмежену наявність ліквідних ресурсів, що може ускладнити оперативне реагування на непередбачені витрати, наприклад, через перебої в ланцюгах поставок, спричинені воєнними діями. Позитивним аспектом є те, що зростання чистого доходу і пожвавлення будівельного сектору створюють умови для відновлення ліквідних активів через прискорення продажів, зокрема в B2B-сегменті.

Для підвищення фінансової стійкості «Агромат» слід оптимізувати ліквідні активи, скоротивши запаси та прискоривши оборотність дебіторської заборгованості за допомогою CRM-систем із ШІ-аналітикою. Участь у державних програмах і розширення асортименту зменшать валютні ризики. Аналіз ліквідності за 2022–2024 роки показує потребу в управлінні оборотними активами. Рентабельність (ROA, ROE) підтверджує операційну ефективність, забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку.

Тепер проведемо аналіз динаміки показників рентабельності, наведений на рисунку 2.4.

Рентабельність активів (ROA) бізнес-структури «Агромат» зросла з 3,21% у 2022 році до 4,39% у 2023 році на 1,18% завдяки значному зростанню чистого доходу на 45,56% та ефективнішому використанню активів через

розширення асортименту. У 2024 році ROA знизилася до 2,91% внаслідок зростання логістичних витрат і валютної волатильності при імпорті товарів.

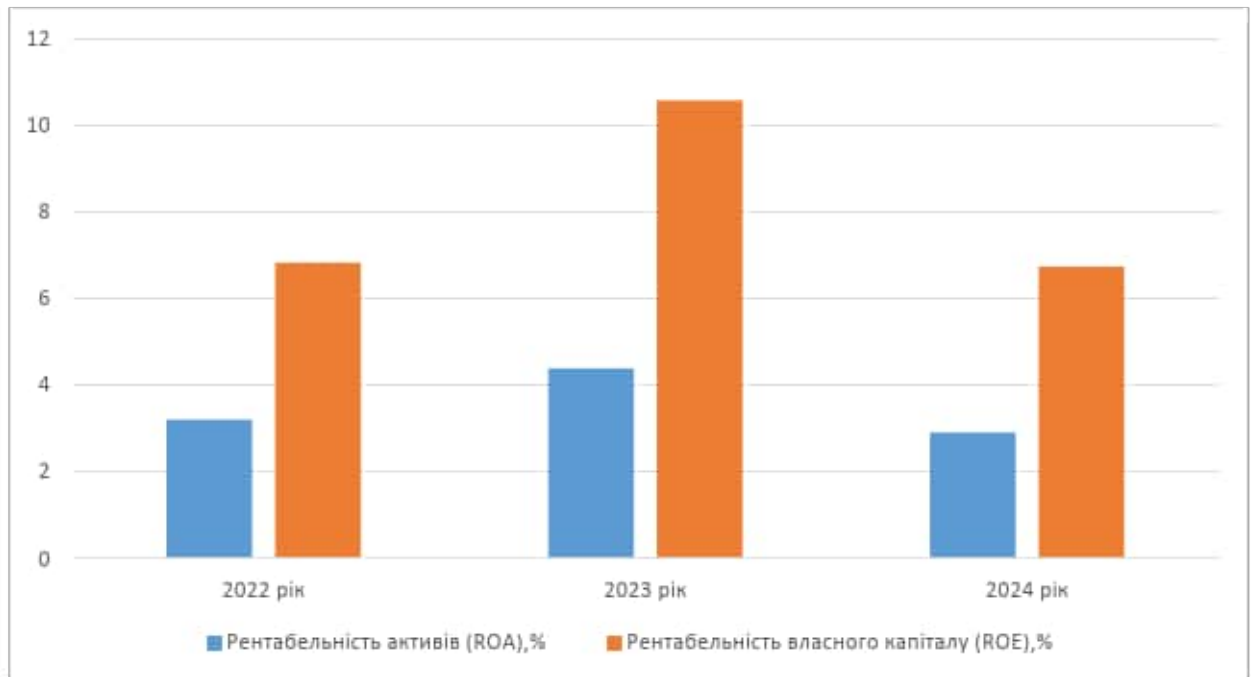


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності ПТК ТОВ «АГРОМАТ»

Джерело: створено автором на основі [25,29]

Рентабельність власного капіталу (ROE) показала схожу тенденцію, збільшившись із 6,83% у 2022 році до 10,57% у 2023 році за рахунок пожвавлення B2B-сегменту та зростання прибутку. У 2024 році ROE скоротилася до 6,74%, на 3,83%, через зменшення чистого прибутку, спричинене перебоями в ланцюгах поставок і витратами на адаптацію до ринкових умов. Вища ROE порівняно з ROA відображає ефект фінансового важеля, коли власний капітал становить меншу частку активів. Ці зміни вказують на потребу в подальшій оптимізації управління активами для підтримки конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів.

Зростання рентабельності «Агромат» у 2023 році посилило фінансову ефективність, сприяючи інвестиціям у онлайн-продажі та логістику, що зміцнило конкурентоспроможність проти мереж, таких як «Епіцентр». Зниження ROA і ROE у 2024 році відображає вразливість до зростання витрат і валютних ризиків, що зменшило прибуток, а також обмежену ліквідність для

оперативних потреб. Стабільний чистий дохід і поживлення будівельного сектору створюють можливості для відновлення через B2B– і B2C–кампанії. Для підвищення рентабельності «Агромат» має знизити операційні витрати шляхом локалізації постачання та розширити асортимент в економ–сегменті, враховуючи зниження купівельної спроможності. Участь у державних програмах відновлення інфраструктури підтримує фінансові показники. Аналіз підкреслює операційну ефективність у 2023 році, але вказує на потребу адаптації до економічних викликів 2024 року для сталого розвитку.

Висновки до розділу 2

Аналіз фінансово–економічного стану ПТК ТОВ «Агромат» за 2022–2024 роки свідчить про стійку позицію компанії на ринку будівельно–оздоблювальних матеріалів, попри економічні виклики, спричинені війною та інфляцією. Значне зростання чистого доходу на 157,63% за 2022–2024 роки і валового прибутку відображають ефективне використання ринкових можливостей, зокрема поживлення будівельного сектору та попиту на відновлення інфраструктури. Позитивна динаміка фондівддачі, а саме з 6,10 до 8,29 і зниження фондомісткості з 0,16 до 0,12 підтверджують високу ефективність активів, підкріплену розширенням асортименту та логістичною інфраструктурою з доставкою за 48 годин. Проте зниження рентабельності ROA з 4,39% до 2,91% та ROE з 10,57% до 6,74% у 2024 році відбулось через зростання логістичних витрат, валютну волатильність і перебої в поставках, що вказує на потребу в оптимізації витрат і диверсифікації постачання.

SWOT–аналіз і аналіз конкурентного середовища підкреслюють сильні сторони ПТК ТОВ «Агромат», такі як національна мережа, диверсифікований асортимент і лідерство в імпорті плитки, але виявляють вразливості, зокрема залежність від імпорту та обмежену присутність в економ–сегменті.

Можливості зростання будівельної активності та державних програм відновлення створюють перспективи для B2B– і B2C–сегментів, тоді як конкуренція з «Епіцентр» і «Лео Кераміка» та зростання цін вимагають стратегічної адаптації. Для забезпечення сталого розвитку ПТК ТОВ «Агромат» варто зосередитися на локалізації постачання, розширенні економ–сегменту та підвищенні ліквідності шляхом скорочення надлишкових запасів.

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМИНАМИ З КЛІЄНТАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНТЕГРОВАНОЇ CRM-СИСТЕМИ

3.1. Обґрунтування оптимальних заходів удосконалення системи управління взаєминами з клієнтами за допомогою інтегрованої CRM-платформи

ПТК ТОВ «Агромат» займає провідну позицію на українському ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів, оперуючи мережею з понад 30 магазинів, асортиментом із більш ніж 1000 брендів і лідируючи в імпорті керамічної плитки. У висококонкурентному середовищі, де «Епіцентр» пропонує низькі ціни, а «Лео Кераміка» фокусується на преміум-сегменті, управління взаєминами з клієнтами є ключовим для диференціації. Аналіз другого розділу показує, що бізнес-структура використовує інтегровану CRM-систему на базі Usrasy і KeyCRM, яка забезпечує омніканальність, автоматизацію розсилок і підтримку B2B-процесів через контрактно-архітектурний департамент (КАДА). Проте обмежене використання штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування попиту, сегментації клієнтів і оптимізації запасів знижує ефективність у контексті зростання логістичних витрат на 17,5% у 2024 році і валютної волатильності, що впливає на імпорт із Польщі, Іспанії та Китаю. Фінансовий стан компанії демонструє зростання чистого доходу на 57,63% за 2022–2024 роки, але зниження прибутку на 38307 тис. грн у 2024 році, рентабельності (ROA 2,91%, ROE 6,74%) і ліквідності (швидка 23,26%, абсолютна 2,73%) вказують на потребу вдосконалення CRM. Дослідження IBM зазначає, що CRM-системи підвищують продуктивність на 50%, продажі на 65% і знижують витрати на персонал на 40% порівняно з Excel, який не забезпечує автоматизовану звітність, контроль співробітників і захист даних. Вдосконалення інтегрованої CRM «Агромат» має передбачати

додавання функцій ШІ-аналітики, розширеної логістичної інтеграції та омніканальних чат-ботів, щоб оптимізувати доставку за 48 годин, персоналізувати пропозиції для B2B – забудовників і B2C –роздріб, а також підтримувати екологічні ініціативи, сприяючи зростанню прибутку на ринку, що зростає на 6% у 2024 році.

Для удосконалення інтегрованої CRM-системи «Агромат» необхідно оцінити поточну платформу KeyCRM і порівняти її з основними альтернативами, щоб обґрунтувати доцільність її розвитку. Поточна KeyCRM інтегрується з e-commerce, обробляючи онлайн-замовлення, але має слабкості: відсутність ШІ-аналітики, слабка підтримка B2B, а саме немає модулів для КАДА, обмежена масштабованість і недостатня інтеграція з логістикою. В свою чергу, Uspasy (\$10/користувач/місяць) автоматизує SMS/email-розсилки для B2C, але не підходить для складних B2B-проектів чи прогнозування попиту. SalesDrive (\$12/користувач/місяць), популярний серед 53% українських компаній у 2023 році, ефективний для B2B (накладні, рахунки), але слабкий у B2C-персоналізації та аналітиці. Salesforce (\$25–\$150/користувач/місяць), використовуваний в Україні у Rozetka та Comfy, пропонує потужну ШІ-аналітику (Einstein AI), інтеграцію з «Новою Поштою» та маркетплейсами, але його висока вартість і складність впровадження на протязі 6 місяці) є бар'єрами. Інші платформи, такі як HubSpot, SendPulse відхилені через обмежену підтримку B2B, Microsoft Dynamics через надмірну ціну або Торгсофт через фокус на малому бізнесі. Критерії оцінки включають інтеграцію, безпеку, масштабованість, наявність ШІ та чат-ботів, доступність в Україні. Порівняльний аналіз, наведений у таблиці 3.1, показує, що KeyCRM є найбільш підходящою базою для удосконалення через її адаптацію до потреб компанії та можливість швидкого розвитку [34,35,40,41].

Відповідно для удосконалення інтегрованої CRM-системи ПТК ТОВ «Агромат» оптимальним рішенням є оновлення KeyCRM до версії Enterprise, яка включає три нові функції: ШІ-аналітику, розширену логістичну інтеграцію та омніканальні чат-боти.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз CRM-платформ для вдосконалення
системи управління взаєминами з клієнтами ПТК ТОВ «Агромат»

CRM-платформа	Основні можливості та переваги	Недоліки та обмеження	Відповідність потребам ПТК ТОВ «Агромат»
Uspasy	Автоматизація SMS/email-розсилок, дошки лідів для B2C, інтеграція з месенджерами (Viber, Telegram), низька вартість (~\$10/користувач/місяць), локальна підтримка українською мовою, базовий захист даних (шифрування)	Відсутність ІІІ-аналітики, слабка підтримка B2B-процесів (КАДА), обмежена масштабованість для великих обсягів даних, відсутність інтеграції з логістичними системами («Нова Пошта»)	Частково відповідає: ефективна для B2C-розсилок і простих продажів, але не підтримує складні B2B-проекти, прогнозування попиту чи оптимізацію логістики, що критично для конкуренції з «Епіцентр»
KeyCRM (поточна)	Інтеграція з e-commerce (онлайн-магазин), підтримка омніканальності, автоматизація обробки замовлень, ціна ~\$15/користувач/місяць, локальна підтримка, базовий захист даних	Слабка підтримка B2B (немає модулів для КАДА), відсутність ІІІ для прогнозування попиту, обмежена масштабованість, слабка інтеграція з логістикою	Частково відповідає: підходить для онлайн-продажів B2C, але не забезпечує управління B2B-процесами чи оптимізацію запасів, що впливає на витрати
SalesDrive	Автоматизація B2B-процесів (накладні, рахунки, договори), інтеграція з локальними API (1C, бухгалтерія), ціна ~\$12/користувач/місяць, локальна підтримка українською, популярність серед 53% українських компаній у 2024 році	Обмежена ІІІ-аналітика (лише шаблонні звіти), слабка персоналізація для B2C, відсутність інтеграції з маркетинговими та логістичними («Нова Пошта»)	Частково відповідає: ефективна для B2B-взаємодії із забудовниками, але не підтримує B2C-персоналізацію чи цифровізацію (CAGR 5,02%), що знижує конкурентоспроможність

Продовження таблиці 3.1

CRM-платформа	Основні можливості та переваги	Недоліки та обмеження	Відповідність потребам ПТК ТОВ «Агромат»
Salesforce	ІІІ-аналітика (Einstein AI: прогнозування, сегментація, ціноутворення), інтеграція з «Новою Поштою», ERP, маркетплейсами, підтримка B2B/B2C, безпека (GDPR, шифрування), локальна підтримка Cloudfresh, використання в Україні	Висока вартість (\$25–\$150/користувач/місяць), складність впровадження (3–6 місяців), потреба в навчанні персоналу (вебінари, інструкції)	Високо відповідає: підтримує ІІІ для прогнозування ринку, таргетування економічного сегменту, оптимізацію логістики (доставка за 48 годин), цифровізацію, усуває недоліки Uspace/KeyCRM
Microsoft Dynamics 365	Глибока інтеграція з ERP, логістикою, бухгалтерією, ІІІ-аналітика (прогнозування, сегментація), підтримка B2B, висока безпека (GDPR, шифрування), масштабованість для великих даних	Висока вартість (\$65–\$200/користувач/місяць), складність впровадження (4–8 місяців), висока складність навчання, обмежена локальна підтримка	Обмежено відповідає: функціонал підходить, але надмірна вартість і складність роблять її недоцільною для середнього бізнесу, як «Агромат»

Джерело: створено автором на основі [9,34,35,40,41]

Це рішення дозволяє зберегти наявну інфраструктуру, уникнути складної інтеграції нових систем і мінімізувати витрати та ризики. Оновлення усуває ключові слабкості поточної KeyCRM, такі як відсутність прогнозування попиту, слабка логістична синхронізація та обмежена персоналізація B2B-взаємодії через КАДА, забезпечуючи відповідність стратегічним цілям бізнес-структури. Витрати на впровадження становлять в середньому 1220 тис. грн, що становить 0,04% чистого доходу бізнес-структури, що є посиленням при високій ліквідності, а термін реалізації – до 2 місяців, що критично важливо в умовах зниження прибутку бізнес-структури.

Оновлення KeyCRM до версії Enterprise є фінансово вигідним і стратегічно обґрунтованим з кількох причин.

По-перше, використання наявної інфраструктури дозволяє значно знизити витрати порівняно з переходом на нові платформи, такі як Salesforce, і скоротити час впровадження, що забезпечує швидке отримання економічних

ефектів, зокрема зростання конверсії продажів, зниження логістичних витрат і повернень. Персонал уже знайомий із KeyCRM, що мінімізує потребу в навчанні, знижуючи операційні ризики. Платформа забезпечує гнучку інтеграцію сучасних інструментів, таких як аналітика та омніканальна комунікація, сприяючи ефективному управлінню клієнтськими взаєминами. Це рішення підтримує швидку адаптацію до ринкових змін, зміцнюючи конкурентоспроможність бізнес-структури.

По-друге, нові функції KeyCRM Enterprise відповідають бізнес-цілям ПТК ТОВ «Агромат». Нижче детально розглянемо основні з них. Першою є ШІ-аналітика реалізована через модуль KeyCRM AI Analytics, яка передбачає прогнозування попиту, сегментацію клієнтів і оптимізацію ціноутворення. В рамках цієї функції аналізуються ринкові тренди будівельного сектору, дані продажів ПТК ТОВ «Агромат» і поведінка клієнтів, щоб прогнозувати попит на економ-сегмент, де спостерігається зміщення через зниження купівельної спроможності. Наприклад, KeyCRM AI Analytics може передбачити зростання попиту на енергоефективну сантехніку чи перероблювальну кераміку, що відповідає екологічним ініціативам бізнес-структури. Сегментація клієнтів (B2B-забудовники, B2C-роздріб) на основі вподобань за фільтрами ціни, бренду, термінів доставки підвищує точність маркетингових кампаній, знижуючи відсоток повернень через невідповідність пропозицій. Оптимізація ціноутворення, враховуючи валютну волатильність та імпорт із Польщі, Іспанії, Китаю, зменшує чутливість до зростання цін, що узгоджується з дослідженням IBM про підвищення продажів на 65% завдяки CRM-аналітиці. Модуль KeyCRM AI Analytics інтегрується з наявними даними поточної KeyCRM, усуваючи її ключовий недолік – відсутність прогнозування. Локальна підтримка KeyCRM в Україні через API та адаптацію до ринку і досвід використання серед 63% компаній забезпечують надійність. Очікуваним ефектом є зростання конверсії продажів на 5–7%, що відповідає аналізу ефективності CRM у розділі 2.

Другою функцією є розширена логістична інтеграція, реалізована через модуль KeyCRM Logistics, яка передбачає підключення до логістичних систем таких як «Нова Пошта», внутрішня ERP ПТК ТОВ «Агромат» для оптимізації доставки за 48 годин і зниження витрат. Функція забезпечує відстеження замовлень у реальному часі, автоматизацію управління запасами та синхронізацію з імпортними поставками з Польщі, Іспанії, Китаю. Наприклад, модуль може автоматично коригувати складські запаси на основі III-прогнозів попиту, зменшуючи надлишки чи дефіцит плитки, що знижує логістичні витрати на 1–2%. Інтеграція з «Новою Поштою» через API дозволяє B2C-клієнтам відстежувати доставку, а B2B-забудовникам (КАДА) отримувати точні терміни, підвищуючи лояльність. Порівняно з поточною KeyCRM, яка не має логістичної інтеграції, KeyCRM Logistics забезпечує повну синхронізацію з ERP, усуваючи розриви в ланцюгу постачання. Локальна підтримка KeyCRM в Україні забезпечує сумісність із логістичними API, а приклади використання в e-commerce підтверджують ефективність. Ця Функція критично важлива для ПТК ТОВ «Агромат», враховуючи залежність від імпорту та зростання витрат, і сприяє відновленню рентабельності бізнес-структури шляхом скорочення операційних витрат. Очікуваним ефектом є зниження логістичних витрат на 1–2% і підвищення задоволення клієнтів на 7%, що підтверджується даними про вплив CRM на логістику. [35]

Третьою функцією є омніканальні чат-боти, реалізовані через модуль KeyCRM Omnichannel, які забезпечують персоналізовану взаємодію з B2C-клієнтами через SMS, месенджери (Viber, Telegram), email і соцмережі, а також автоматизацію B2B-комунікацій (повідомлення для КАДА). Функція створює таргетовані пропозиції (економ-сегмент, енергоефективна сантехніка) на основі III-сегментації, інтегруючись із онлайн-магазином «Агромат». Наприклад, чат-бот може запропонувати роздрібному клієнту знижку на плитку чи нагадати забудовнику про статус проекту, знижуючи відтік клієнтів.

Порівняно з поточною KeyCRM з обмеженою омніканальністю і Uspasy з базовими розсилками, KeyCRM Omnichannel пропонує єдину платформу для

всіх каналів, що підвищує конверсію на 5–7% завдяки персоналізації, як зазначено в дослідженні IBM. Ця функція усуває слабкість поточної CRM у персоналізації B2C і B2B, сприяючи лояльності та відновленню прибутку бізнес-структури. Очікуваним ефектом є зростання конверсії на 5–7% і зниження відсотка повернень на 2% через точнішу комунікацію.

По-третє, KeyCRM Enterprise є посилюючим рішенням, яке не створює фінансового тиску, враховуючи фінансовий стан бізнес-структури, і дозволяє оперативно реагувати прибуток. Платформа забезпечує ефективне управління клієнтськими взаєминами завдяки інтеграції сучасних інструментів, що сприяють персоналізації взаємодії та оптимізації бізнес-процесів.

Оновлення KeyCRM Enterprise також мінімізує загрози, ідентифіковані у SWOT-аналізі, зокрема конкуренцію з «Епіцентром» в економ-сегменті та «Лео Керамікою» у преміум-сегменті, інфляцію і вплив воєнного стану. ШІ-аналітика адаптує цінові пропозиції до економ-сегмента, де зміщується попит через зниження купівельної спроможності, а логістична інтеграція скорочує витрати на імпорту з Польщі, Іспанії та Китаю, що критично в умовах девальвації. Омніканальні чат-боти підвищують лояльність, знижуючи відтік до конкурентів, які пропонують швидші цифрові цифрові сервіси. Порівняно з Uspasy, яка обмежена B2C-розсилками, і SalesDrive, яка слабка в персоналізації B2C, KeyCRM Enterprise забезпечує універсальність для B2B (КАДА) і B2C (онлайн-продажі). Хоч ШІ-аналітика Enterprise менш потужна, ніж Einstein AI від Salesforce, вона достатня для потреб середнього бізнесу, до якого відноситься ПТК ТОВ «Агромат», і відповідає зростанню ринку. Локальна підтримка KeyCRM в Україні забезпечує адаптацію до законодавства і потреб ринку, а досвід використання серед 60% українських компаній підтверджує надійність. Таким чином, оновлення KeyCRM до Enterprise є оптимальним рішенням для удосконалення інтегрованої CRM-системи оскільки підвищує ефективність, оптимізує ресурси та зміцнює конкурентоспроможність ПТК ТОВ «Агромат» на ринку.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

У сучасних умовах зростання конкуренції та цифровізації українського ринку будівельних матеріалів ПТК ТОВ «Агромат» стикається з необхідністю удосконалення системи управління взаєминами з клієнтами для підвищення операційної ефективності та відновлення фінансової стабільності. Проведений SWOT-аналіз виявив ключові проблеми: низьку конверсію продажів через відсутність ШІ-аналітики, високі логістичні витрати через слабку інтеграцію з «Новою Поштою» та ERP, а також недостатню персоналізацію B2B/B2C-взаємодії, що послаблює позиції бізнес-структури в економ-сегменті порівняно з «Епіцентром» і «Лео Керамікою» у преміум-сегменті. Для їх вирішення обрано оновлення інтегрованої KeyCRM до версії Enterprise із впровадженням трьох функцій: ШІ-аналітики (KeyCRM AI Analytics), розширеної логістичної інтеграції (KeyCRM Logistics) та омніканальних чат-ботів (KeyCRM Omnichannel). Ці заходи відповідають стратегічним цілям ПТК ТОВ «Агромат», зокрема автоматизації B2B- і B2C-процесів, оптимізації імпорту з Польщі, Іспанії, Китаю та адаптації до ринкових трендів. Фінансовий стан бізнес-структури дозволяє реалізувати заходи, так як незважаючи на зниження прибутку на 38307 тис. грн у 2024 році, чистий дохід склав 3386613 тис. грн, а ліквідність 23,26%.

ШІ-аналітика забезпечить прогнозування попиту та сегментацію клієнтів, зменшуючи невідповідність пропозицій і повернення. Логістична інтеграція оптимізує доставку за 48 годин, знижуючи витрати на імпорт і логістику. Омніканальні чат-боти автоматизують комунікацію через Viber, Telegram, email, підвищуючи лояльність і зменшуючи помилки в замовленнях. Вибір KeyCRM Enterprise обґрунтовано її сумісністю з наявною інфраструктурою, локальною підтримкою в Україні (API, адаптація до GDPR) та досвідом використання серед більшості українських компаній, що знижує ризики впровадження. Заходи не лише вирішують поточні проблеми, але й

створюють основу для цифровізації, посилюючи конкурентоспроможність ПТК ТОВ «Агромат» на ринку. Економічна оцінка базується на аналізі витрат, прогнозованих ефектів і фінансових показників бізнес-структури, деталізованих нижче.

Витрати на впровадження охоплюють ліцензії KeyCRM Enterprise, налаштування модулів, інтеграцію з логістичними та комунікаційними системами, а також навчання персоналу. Завдяки використанню наявної KeyCRM витрати є помірними, а їх структура наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження заходів удосконалення CRM-системи

Заходи	Стаття витрат	Сума, тис. грн
ІІІ-аналітика	Ліцензії KeyCRM AI Analytics	250
	Налаштування та інтеграція даних	100
	Навчання персоналу	50
Разом		400
Логістична інтеграція	Ліцензії KeyCRM Analytics	250
	Інтеграція з логістичними системами	150
	Тестування та підтримка	50
Разом		450
Оmnіканальні чат-боти	Ліцензії KeyCRM Omnichannel	250
	Розробка чат-ботів	100
	Навчання маркетологів	20
Разом		3700
Загальна сума		1220

Джерело: створено автором

Розподіл витрат враховує специфіку кожного заходу: ІІІ-аналітика потребує інтеграції даних, логістична інтеграція – тестування API, чат-боти – розробки сценаріїв. Загальна сума 1220 тис. грн становить лише 0,04% чистого доходу ПТК ТОВ «Агромат», що є фінансово посильним навіть у умовах зниження прибутку. Розподіл витрат на 6 місяців в розмірі 203 тис. грн/міс. і висока ліквідність в розмірі – 23,26% забезпечують реалізацію без тиску на бюджет. Локальна підтримка KeyCRM і сумісність із наявною системою

знижують витрати на інтеграцію та навчання, а досвід використання в Україні підтверджує ефективність.

Прогнозовані ефекти оцінено консервативно з урахуванням ринкових обмежень, часу на адаптацію клієнтів і персоналу. Кожен захід впливає на певні бізнес-процеси: ІІІ-аналітика та чат-боти підвищують конверсію і знижують повернення, але не впливають на операційні витрати; логістична інтеграція скорочує витрати, але не впливає на повернення. Ефекти розподілено за трьома сценаріями: оптимістичний, базовий, песимістичний.

Таблиця 3.3

Економія від впровадження заходів за сценаріями

Заходи	Сценарій	Дохід від конверсії, тис. грн	Економія від витрат, тис. грн	Економія від повернень, тис. грн	Загальний ефект, тис. грн
ІІІ-аналітика	Оптимістичний	7000	—	140	7140
	Базовий	5000	—	100	5100
	Песимістичний	3000	—	60	3060
Логістична інтеграція	Оптимістичний	560	420	—	980
	Базовий	400	300	—	700
	Песимістичний	2400	180	—	420
Омніканальні чат-боти	Оптимістичний	3500	—	210	3710
	Базовий	2500	—	150	2650
	Песимістичний	1500	—	90	1590
Загальна сума	Оптимістичний	11060	420	350	11830
	Базовий	7900	300	250	8450
	Песимістичний	4740	180	150	5070

Джерело: створено автором

Прогнозовані ефекти від впровадження заходів удосконалення CRM-системи на базі KeyCRM Enterprise демонструють значний потенціал для підвищення операційної ефективності ПТК ТОВ «Агромат» у всіх трьох сценаріях. У базовому сценарії загальний ефект становить 8450 тис. грн на рік, що включає зростання доходу від конверсії в розмірі – 7900 тис. грн, економію логістичних витрат – 300 тис. грн і скорочення повернень – 250 тис. грн. Цей ефект є реалістичним, враховуючи фінансові обмеження бізнес-структури та

ринкові виклики, такі як валютна волатильність і зростання конкуренції з «Епіцентром» та «Лео Керамікою». ШІ-аналітика забезпечує найбільший внесок в розмірі 5100 тис. грн завдяки прогнозуванню попиту та сегментації клієнтів, що підвищує конверсію на 0,15% і знижує повернення на 0,1%, зокрема через таргетування економ-сегменту та екологічних продуктів. Омніканальні чат-боти додають 2650 тис. грн шляхом персоналізації B2B- і B2C-комунікацій, що знижує відтік клієнтів і помилки в замовленнях. Логістична інтеграція, хоч і має менший ефект в розмірі 700 тис. грн, є критично важливою для оптимізації доставки за 48 годин і скорочення витрат на імпорт, що компенсує зростання логістичних витрат до 17,5%. Оптимістичний сценарій в розмірі 11830 тис. грн передбачає швидке впровадження за 1–2 місяці і високу адаптацію клієнтів, що можливо за умов ефективного навчання персоналу та стабільного курсу гривні. Песимістичний сценарій в розмірі 5070 тис. грн враховує затримки через технічні збої, повільну адаптацію клієнтів або посилення конкуренції, але навіть у цьому випадку ефект залишається позитивним, покриваючи витрати, у розмірі 1220 тис. грн. Консервативний підхід до прогнозування враховує ринкові обмеження, зокрема війну та залежність від імпорту, але підтверджує, що заходи відповідають стратегічним цілям «Агромат» – автоматизації процесів, цифровізації та підвищенню конкурентоспроможності. Впровадження KeyCRM Enterprise забезпечує синергію між заходами, створюючи єдину екосистему для управління клієнтськими взаєминами, що зміцнює позиції бізнес-структури на ринку.

У таблиці 3.4 наведено економічну оцінку запропонованого напрямку удосконалення системи управління клієнтами, результати для трьох сценаріїв.

Економічна оцінка підтверджує доцільність заходів. Позитивне NPV у розмірі 21824 тис. грн – в оптимістичному, 15582 тис. грн – у базовому та 9340 тис. грн відповідно у песимістичному сценарії свідчить про перевищення доходів над витратами.

Таблиця 3.4

Економічна оцінка ефективності заходів

Показник	Оптимістичний	Базовий	Песимістичний
NPV, тис. грн	21824	15582	9340
IRR, %	95	65	35
Простий термін окупності, місяців	6,2	8,7	14,5
Дисконтований термін окупності, місяців	6,4	9,9	15,2

Джерело: створено автором

В свою чергу IRR у розмірі – 95%, 65% та 35% відповідно перевищує ставку 16%, вказуючи на високу рентабельність. Термін окупності варіюється від 6,2 місяців при оптимістичному прогнозі до 14,5 місяців – при песимістичному, що відображає довший період через консервативні ефекти. У песимістичному сценарії затримки через повільну адаптацію та технічні збої уповільнюється окупність, тоді як оптимістичний сценарій забезпечує швидший ефект завдяки ефективному впровадженню. Заходи вирішують ключові проблеми ПТК ТОВ «Агромат», підвищують ефективність і сприяють цифровізації.

Реалізація заходів пов'язана з ризиками, які потребують управління. Для ШІ-аналітики ризики включають валютну волатильність, що може збільшити витрати на ліцензії, і частково низьку кваліфікацію аналітиків. Рекомендується фіксувати курс при оплаті та провести вебінари з KeyCRM. Логістична інтеграція ризикує через збої при синхронізації з «Новою Поштою» та опір логістів; доцільно тестувати API та комунікувати вигоди через зниження навантаження. Чат-боти можуть зіткнутися з низькою адаптацією клієнтів через те, що 20% B2C воліють живе спілкування і перевантаженням маркетологів; тому варто комбінувати чат-боти з операторами та розподілити розробку на 4 місяці. Загальні ризики включають фінансовий тиск через зниження прибутку, що вимагає резервного фонду в розмірі 5%, що становить

61 тис. грн, і недостатню підтримку керівництва, яку можна подолати через їх залучення. Управління ризиками забезпечить прогнозовані ефекти.

Запропоновані заходи є першим кроком до модернізації CRM-системи ПТК ТОВ «Агромат», вирішуючи критичні проблеми. Вони не охоплюють усі можливості SWOT-аналізу, такі як аналітика воронки продажів чи програми лояльності. Після стабілізації фінансів через 1-2 роки доцільно розглянути додаткові функції KeyCRM. Аналітика воронки продажів може підвищити конверсію на 0,3–0,5%, до 1000–1700 тис. грн, але потребує 500–700 тис. грн. Програма лояльності для B2C знизить відтік на 0,5–1% близько 1700–3400 тис. грн, що стане можливим після накопичення резервів. Ці ініціативи посилять цифровізацію, підвищать задоволеність клієнтів і забезпечать стійке зростання. У довгостроковій перспективі заходи створять основу для трансформації бізнес-процесів, дозволяючи ПТК ТОВ «Агромат» утримувати лідерство на ринку.

Висновки до розділу 3

SWOT-аналіз ПТК ТОВ «Агромат» підкреслив необхідність модернізації CRM-системи для подолання низької конверсії, високих логістичних витрат і слабкої персоналізації B2B/B2C-взаємодії. Сильні сторони – дохід у розмірі 3386613 тис. грн і ліквідність – 23,26% – забезпечують потенціал для вдосконалення. Заходи на базі KeyCRM Enterprise, а саме ШІ-аналітика, логістична інтеграція, чат-боти відповідають трендам цифровізації і протистоять конкуренції та девальвації.

Економічна оцінка підтверджує доцільність так як витрати 1220 тис. грн – посилені, ефекти 5070–11 830 тис. грн/рік відображають зростання конверсії, зниження витрат і повернень. В свою чергу розміри NPV – 9340–21824 тис. грн, IRR 35–95%, окупність 6,2–14,5 місяців вказують на рентабельність.

Запропоновані напрямки удосконалення є початковим етапом цифрової трансформації ПТК ТОВ «Агромат», але їх успіх залежить від управління ризиками та планування перспектив. Після стабілізації фінансів, що очікується через 1–2 роки доцільно впровадити аналітику воронки продажів, що посилить клієнтську орієнтованість і забезпечать стійке зростання, дозволяючи ПТК ТОВ «Агромат» утримувати лідерство на ринку будівельних матеріалів.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена дослідженню питання удосконалення системи управління взаєминами з клієнтами за допомогою інтегрованої crm-платформи.

Управління взаєминами з клієнтами є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур. Дослідження показало, що CRM-системи оптимізують внутрішні процеси (продажі, логістика, координація) та зміцнюють зв'язки з клієнтами й постачальниками. Аналітика, персоналізація, омніканальні рішення та програми лояльності підвищують задоволеність клієнтів, знижують витрати та створюють конкурентні переваги.

Систематизовані підходи до CRM включають орієнтацію на продукт, клієнта, ринок, технології та поведінку, що дозволяють адаптувати стратегії до ринкових умов через інновації, Big Data та автоматизацію, забезпечуючи єдиний клієнтський досвід і зростання лояльності.

Проаналізовано моделі CRM, а саме: операційну, аналітичну, колаборативну, стратегічну, соціальну, які застосовуються в Україні. Операційна CRM автоматизує процеси доставки, аналітична використовує дані для таргетингу, а соціальна залучає клієнтів через соцмережі. Ці моделі забезпечують ефективну взаємодію, зниження витрат і довгострокові відносини, що підтверджує їх значення для адаптації до конкуренції, цифровізації та локальних викликів, зокрема в умовах війни після 2022 року.

Система управління взаєминами з клієнтами є ключовим інструментом підвищення ефективності бізнес-структур, забезпечуючи персоналізацію, автоматизацію та оптимізацію бізнес-процесів. Було систематизовано механізми впливу CRM на маркетинг, продажі, сервіс і внутрішню координацію. У маркетингу CRM підтримує таргетовані кампанії та сегментацію, оптимізуючи бюджет і підвищуючи залученість клієнтів. У продажах автоматизація прискорює угоди та прогнозує попит, зміцнюючи

довіру. Сервісні процеси вдосконалюються завдяки швидкій обробці запитів і програмам лояльності, що підвищує задоволеність клієнтів. Внутрішня координація покращується через інтеграцію даних, зменшуючи помилки та забезпечуючи єдиний клієнтський досвід.

CRM сприяє утриманню клієнтів, що економічно вигідніше за залучення нових, та формує клієнтоцентричну стратегію. В Україні, як показують приклади CRM адаптується до локальних викликів, зокрема воєнних, забезпечуючи стабільність і конкурентні переваги. Таким чином, CRM є стратегічним інструментом для зростання прибутковості, лояльності та ринкової позиції бізнесу.

Проведений аналіз ринкових тенденцій і конкурентного середовища ПТК ТОВ «Агромат» у сегменті будівельно-оздоблювальних матеріалів показав, що ринок керамічної плитки, сантехніки, меблів і освітлення характеризується високою конкуренцією, цифровізацією, зростанням цін на 17,5% у 2024 році та попитом на екологічність і персоналізацію. Було систематизовано CRM-стратегії таких конкурентів, як: «Епіцентр», «Лео Кераміка», «Світ Кераміки», де ПТК ТОВ «Агромат» вирізняється омніканальністю, B2B-підтримкою через КАДА та персоналізацією, але поступається в III-аналітиці. Проведений SWOT-аналіз підкреслює сильні сторони «Агромат» – широкий асортимент, логістика з доставкою за 2 дні, CRM-інтеграція та слабкі, зокрема залежність від імпорту й обмежене використання III.

CRM-системи, такі як KeyCRM, дозволяють ПТК ТОВ «Агромат» адаптуватися до трендів цифровізації, екологічності та будівельної активності, оптимізуючи B2B- і B2C-взаємодію. Можливості зростання пов'язані з API-інтеграціями, екологічними продуктами та державними програмами відновлення, тоді як загрози – конкуренція, валютні ризики та перебої в постачанні – вимагають локалізації асортименту та III-аналітики. Таким чином, вдосконалення CRM-стратегій є ключовим для зміцнення лідерства ПТК ТОВ «Агромат» на ринку.

Дослідження фінансово–економічної діяльності ПТК ТОВ «Агромат» за 2022–2024 роки свідчить про стійке зростання компанії в умовах воєнної та економічної нестабільності. Таблиця 2.1 показує значне зростання чистого доходу завдяки попиту на будівельні матеріали, інфляційному підвищенню цін і розвитку онлайн–продажів. Валовий прибуток зріс на 252246 тис. грн, але чистий прибуток знизився на 38307 тис. грн у 2023–2024 роках через зростання фінансових, адміністративних і збутових витрат, спричинених валютною волатильністю, інфляцією та інвестиціями в логістику й цифровізацію. Таблиця 2.2 підтверджує підвищення ефективності використання активів через зростання фондівдачі, зниження фондомісткості та збільшення фондоозброєності, що відображає оптимізацію персоналу завдяки CRM–автоматизації.

Проведений аналіз виявив стабільну поточну ліквідність із незначними коливаннями, зниження швидкої та абсолютної ліквідності, а також нестабільність рентабельності активів і власного капіталу. Дослідження показало операційну ефективність у 2023 році та вразливість до зростання витрат і валютних ризиків у 2024 році. Для сталого розвитку ПТК ТОВ «Агромат» має вдосконалити управління ліквідністю через CRM–аналітику, локалізувати постачання, розширити асортимент в економ–сегменті та скористатися державними програмами відновлення, що забезпечить фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

Проведене дослідження стратегічних напрямків і оцінки альтернативних сценаріїв удосконалення системи управління взаєминами з клієнтами ПТК ТОВ «Агромат» встановило необхідність модернізації CRM–системи для забезпечення конкурентоспроможності на ринку будівельно–оздоблювальних матеріалів. Аналіз підтвердив, що поточна платформа KeyCRM є ефективною для B2C–розсилок і обробки онлайн–замовлень, але має обмеження в B2B–аналітиці, B2B–підтримці (КАДА) та логістичній інтеграції, що знижує здатність компанії прогнозувати попит, оптимізувати витрати і конкурувати на ринку.

Дослідження підтвердило необхідність модернізації CRM-системи ПТК ТОВ «Агромат» для підвищення конкурентоспроможності. Порівняльний аналіз CRM-платформ (KeyCRM, Uspasy, SalesDrive, Salesforce) показав, що KeyCRM, попри обмеження в ШІ-аналітиці, B2B-підтримці та логістиці, є оптимальною завдяки інтеграції з e-commerce, омніканальності та локальній підтримці. Uspasy і SalesDrive менш придатні через слабку масштабованість, а Salesforce – через високу вартість.

Було обґрунтовано вдосконалення інтегрованої KeyCRM через оновлення до версії Enterprise, що забезпечує низьку вартість у розмірі 1220 тис. грн, швидке впровадження до 2 місяців та ефективність (+5–7% конверсії, –1–2% витрат, –2% повернень). Економічна оцінка підтвердила доцільність: ефекти становлять 5070–11 830 тис. грн на рік, NPV – 9340–21 824 тис. грн, IRR – 35–95%, термін окупності – 6,2–14,5 місяців, що відповідає фінансовим можливостям ПТК ТОВ «Агромат» та ринковим викликам.

Проведене дослідження економічної ефективності вдосконалення системи управління клієнтськими взаєминами ПТК ТОВ «Агромат» підтвердило доцільність впровадження трьох заходів на базі модулів KeyCRM Enterprise, таких як: ШІ-аналітика, логістична інтеграція, омніканальні чат-боти для подолання проблем низької конверсії, високих логістичних витрат і недостатньої персоналізації B2B/B2C-взаємодії. Проведена оцінка ефективності за трьома сценаріями: оптимістичний – 11830 тис. грн, базовий – 8450 тис. грн, песимістичний – 5070 тис. грн, демонструє зростання доходу від конверсії, економію витрат і зниження повернень завдяки ШІ-прогнозуванню попиту, синхронізації з «Новою Поштою» та персоналізованим комунікації через Viber, Telegram, email. Підтверджено високу рентабельність, адже NPV склало 9340–21824 тис. грн, а IRR: 35–95%, термін окупності: 6,2–14,5 місяців, що відповідає фінансовим можливостям ПТК ТОВ «Агромат» і ринковим трендам цифровізації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоцерківський О. Б. Оцінювання економічної ефективності впровадження CRM–систем у діяльність торговельних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Сер. : Економіка*. Одеса. ОНУ. 2020. Т. 25, вип. 2 (81). С. 167–172.
2. Бутенко Н.В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 40–42.
3. Верескун М. В. Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на промислових бізнес–структурах. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2020. Вип. 1(11). С. 21–26.
4. Висоцька М. Є. Застосування CRM–системи в процесі прийняття управлінських рішень на виробничому підприємстві. Харків: *Інфодиск*, 2020. 264 с.
5. Ганущак–Єфіменко Л.М. CRM–система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 51–56.
6. Головань О. О., Маркова С.В., Бікулов Д.Т. Управління конкурентоспроможністю бізнес–структур: навч. посіб. Запоріжжя: *ЗНУ*, 2015. 91 с.
7. Головчук Ю. О., Дибчук, Л. В. Маркетинг взаємовідносин як важливий елемент конкурентної маркетингової стратегії. *Причорноморські економічні студії*. 2021. №43. С. 89–92.
8. Гордієнко Д.О. Особливості впровадження CRM–систем у діяльність підприємств. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку*. Зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково–практичної студентської конференції; 11 травня 2021 р. Київ: *КНЕУ*, 2021. С. 446–448

9. Діше Д. С. CRM-навігатор. Посібник з управління взаєминами з клієнтами пер. з англ. О. Спсоевої. Київ: Вид-во О. Капусти, 2016. 375 с.
10. Друкер П.Ф. Виклики XXI століття. Київ: КМ Букс. 2020. 240 с.
11. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю бізнес-структури: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129–135.
12. Загородній А. Г. Управління взаємозв'язками бізнес-структури зі споживачами продукції: монографія. Львів: ЗУКЦ. 2018. 364 с.
13. Кібік О.М., Котлубай В.О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Т.3. № 80. С. 26–36. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/420>.
14. Кібік О.М., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.–метод, посібник. Одеса. 2020. 143 с.
15. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
16. Комарцова О.С. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. *Управління ризиком*. 2016. Київ. №12(109). С.47–48.
17. Котлубай В.О., Редіна Є.В. Вплив глобальних трендів на бізнес-менеджмент. Міжнародна науково-практична конференція «Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру». (м. Одеса, 21 травня 2021 р.). / за ред. Г.О. Ульянової. Одеса. 2021. С. 438–441.
18. Котлубай В.О., Редіна Є.В. Інноваційний менеджмент як один із напрямків розвитку сучасного бізнесу. *The XXIII International Science Conference «Theory, practice and science»*, April 27–30, 2021, Tokyo, Japan. P. 220–222.

19. Кожухар А. А. Інформаційна система управління взаємозв'язками з клієнтами у фінансової компанії. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця. 2020. №2. 125 с.
20. Коляденко І. І. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнеснавігатор*. 2018. № 2–2 (45). С. 7 – 10.
21. Котлубай В. О., Редіна Є.В. Формування екосистеми управління інноваційними маркетинговими проектами в епоху цифрової економіки. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал*. 2025. № 2(42). С.936–948. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/view/323/423>
22. Ліщинська Л.Б. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5(1). С. 206–209.
23. Марцінковська О.І., Легкий О. В. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність бізнес-структури. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 81–85.
24. Мозгова Г.В., Морозов А.О., Фомін О.Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2. С. 89–94.
25. Офіційний сайт ПТК ТОВ «Агромат». URL: <https://www.agromat.ua/>.
26. Плеханова Г.В. Статистичний метод оцінювання CRM систем. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf>.
27. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіти на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент». За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

28. Пушкар О.І., Андрущенко Т. Ю. Методи оцінки ефективності систем управління взаємовідносинами. URL: <https://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/387/418>
29. Фінансова звітність та інформація емітента цінних паперів АТК ТОВ «АГРОМАТ». URL: <https://www.agromat.ua/finansova-zvitnist/>.
30. Шпортько Г., Вишневська М. Критерії вибору CRM-систем. *Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Чернівці (Україна, 20 травня 2021 р. Чернівці: Технодрук, 2021. 379 с.
31. A Comprehensive Guide to the CRM Selection Process. URL: <https://www.3andfour.com/articles/crm-selection-process>.
32. Dyché J. The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. *Boston: Addison-Wesley Professional*, 2022. 307 с.
33. How to Select the Best CRM | KAIZEN™ Article. URL: <https://kaizen.com/insights/crm-selection/>.
34. HubSpot. URL: <https://www.hubspot.com/>.
35. KeyCRM URL: <https://ua.keycrm.app/>
36. Kibik O., Slobodianiuk O., Belous K., Redina Y., Kornilova O., Prymachenko I. Strategy for developing competitive advantages of market entities in the era of digitalization , *Economic Affairs*. Vol. 69 (special issue) 2024. Pp. 139–147. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1p.pdf>
37. Kotlubay V.O., Redina Y.V., Primachenko I.F. Strategic priorities in management of innovative component development of current business. *Review of transport economics and management*. Дніпро: Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна, 2021. Вип. 5(21). С. 36–44. URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/232860/241742>.
38. Reinhold R. Customer Relationship Management. *Das Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen Campus Verlag*. 2019. Issue 1. P. 21 – 36.

39. Rozitta C. Customer relationship management and business strategie. *International Journal of Organizational Leadership*. 2022. Issue 1. P. 21–36.
40. Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/>
41. USPACY. URL: <https://uspacy.ua/>
42. Your definitive CRM selection guide and checklist. URL: <https://www.discovercrm.com/crm-selection-guide-andchecklist.html> .
43. Zablah A. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*. 2020. Issue 33 (6). P. 475–489.
44. Zablah A. Customer relationship management implementation gaps. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 2020. Issue 24 (4). P. 279 – 295.
45. Zikmund W. Set: Customer Relationship Management and Build your Customer Strategy. *New York: John Wiley and Sons*. 2021. 380 p.