

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій

Кафедра штучного інтелекту та математичного моделювання

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління відносинами з клієнтами на основі CRM-систем»

Виконав: здобувач вищої освіти

4 курсу 441 групи

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,

спеціальності 073 «Менеджмент»

Дранков Нікіта Олегович

Керівник: д.е.н., професор

Горбаченко Станіслав Анатолійович

Рецензент: к.е.н., доцент

Куклінова Тетяна Вікторівна

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій
Кафедра штучного інтелекту та математичного моделювання
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри штучного інтелекту та
математичного моделювання
д.е.н., професор С.А. Горбаченко
_____ «___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Дранкова Нікіти Олеговича

- Тема роботи: «Управління відносинами з клієнтами на основі CRM-систем»
Керівник роботи: д.е.н., професор Горбаченко Станіслав Анатолійович
затверджені наказом НУ ОЮА від «24» березня 2026 року № 625-06
- Строк подання здобувачем роботи «20» травня 2026 рік
- Дата видачі завдання «15» вересня 2025 рік

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапу	Строк	Примітка
1.	Затвердження плану КР	Вересень 2025	
2.	Збір та аналіз наукової літератури	Вересень 2025	
3.	Підготовка першого розділу роботи	Жовтень 2025	
4.	Підготовка другого розділу роботи	Листопад 2025	
5.	Підготовка третього розділу роботи	Грудень 2025 – Січень 2026	
6.	Підготовка висновків, переліку використаних джерел, оформлення роботи	Лютий 2026	
7.	Подання КР на кафедру та рецензування роботи	Березень – Квітень 2026	
8.	Попередній захист КР на кафедрі	Квітень 2026	
9.	Прийняття рішення про допуск КР до захисту	Квітень – Травень 2026	
10.	Захист БР В ЕК	05.06.2026	

Здобувач _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Управління відносинами з клієнтами на основі CRM-систем» на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньою програмою: Менеджмент, містить 4 рисунки, 17 таблиць, 29 літературних джерел за переліком посилань. Робота виконана на 65 сторінках загального тексту і 56 сторінках основного тексту.

Метою роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управління відносинами з клієнтами на основі CRM-систем.

У роботі досліджено теоретичні основи концепції управління відносинами з клієнтами та її значення в сучасному менеджменті, здійснено огляд і характеристику сучасних CRM-систем як інструменту управління клієнтськими відносинами, проаналізовано теоретико-методичні аспекти їх впровадження на підприємствах. Проведено організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ», комплексний аналіз ефективності управління клієнтськими відносинами, оцінено стан застосування CRM-інструментів та виявлено основні проблеми. Розроблено пропозиції щодо оптимізації процесів управління відносинами з клієнтами, рекомендації з впровадження та інтеграції хмарної CRM-системи KeyCRM, а також здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Результати роботи можуть бути використані при вдосконаленні управління клієнтськими відносинами на підприємствах агротрейдингового сектору, впровадженні CRM-систем на середніх підприємствах України, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців зі спеціальності «Менеджмент».

Можливими напрямками подальших досліджень є емпірична оцінка впливу CRM-систем на фінансові показники діяльності українських агропідприємств в умовах цифрової трансформації та післявоєнного відновлення економіки, а також подальша інтеграція CRM з технологіями штучного інтелекту та Customer Data Platforms.

УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ, CRM-СИСТЕМИ,
КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, АГРОТРЕЙДИНГ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ,
ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

The qualification work on the topic “Management Customer Relationships based on CRM Systems” for obtaining the first (bachelor’s) level of higher education in specialty 073 “Management”, educational program: Management, contains 4 figures, 17 tables and 29 literary sources according to the list of references. The work is carried out on 65 pages of general text and 56 pages of the main text.

The purpose of the paper is to develop scientifically substantiated recommendations for improving customer relationship management based on CRM systems.

The paper examines the theoretical foundations of the concept of customer relationship management and its significance in modern management, provides an overview and characteristics of modern CRM systems as a tool for managing customer relations, and analyzes the theoretical and methodological aspects of their implementation at enterprises. Based on the example of LLC “GUDGREYNOIL”, an organizational and economic characteristic of the enterprise was conducted, a comprehensive analysis of the effectiveness of customer relationship management was performed, the state of application of CRM tools was assessed, and the main problems were identified. Proposals for optimizing customer relationship management processes, recommendations for the implementation and integration of the cloud CRM system KeyCRM, as well as an economic justification of the effectiveness of the proposed measures were developed.

The results of the work can be used to improve customer relationship management at enterprises in the agro-trading sector, for the implementation of CRM systems at medium-sized enterprises in Ukraine, as well as in the educational process for training specialists in the specialty “Management”.

Possible directions for further research include the empirical assessment of the impact of CRM systems on the financial performance of Ukrainian agricultural enterprises in the context of digital transformation and post-war economic recovery, as well as further integration of CRM with artificial intelligence technologies and Customer Data Platforms.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, CRM SYSTEMS, CUSTOMER ORIENTATION, AGROTRADING, DIGITAL TRANSFORMATION, ECONOMIC EFFICIENCY

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ НА ОСНОВІ CRM-СИСТЕМ.....	9
1.1. Сутність концепції управління відносинами з клієнтами та її значення в сучасному менеджменті.....	9
1.2. Огляд та характеристика CRM-систем як інструменту управління клієнтськими відносинами.....	14
1.3. Теоретико-методичні аспекти впровадження CRM-систем на підприємствах.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ».....	25
2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ».....	25
2.2. Аналіз ефективності управління клієнтськими відносинами на підприємстві.....	30
2.3. Оцінка застосування CRM-системи та виявлення основних проблем.....	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ НА ОСНОВІ CRM-СИСТЕМ.....	39
3.1. Пропозиції щодо оптимізації процесів управління відносинами з клієнтами.....	39
3.2. Рекомендації з удосконалення використання та інтеграції CRM-системи...43	
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	46
ВИСНОВКИ.....	58
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність роботи. Управління відносинами з клієнтами давно перестало бути суто технічним питанням – сьогодні це питання стратегічного виживання компанії на насиченому ринку. Цифрова трансформація економіки змінила не лише інструменти ведення бізнесу, а й саму логіку конкуренції: клієнт отримав доступ до широкого кола постачальників, а лояльність перестала бути чимось само собою зрозумілим. У таких умовах підприємства, які продовжують орієнтуватися виключно на разові транзакції, поступово втрачають позиції на користь тих, хто будує системні довгострокові відносини з контрагентами.

Концепція CRM у цьому контексті цікава не лише як програмний продукт чи набір маркетингових практик, а як цілісна управлінська філософія, що охоплює організаційну культуру, бізнес-процеси та інформаційне забезпечення одночасно. Саме ця комплексність робить її вивчення методологічно складним, але водночас практично значущим.

Для агротрейдингового сектору України зазначені питання набувають особливої гостроти. Специфіка галузі складає виражену сезонність, цінову волатильність на світових зернових і олійних ринках, залежність від логістичної інфраструктури формує середовище, в якому стабільність відносин з виробниками, переробниками та іноземними покупцями часто важить більше, ніж разова цінова перевага. Компанія, яка зуміла вибудувати довіру з ключовими контрагентами, отримує буфер стійкості, недоступний тим, хто працює на суто транзакційних засадах.

Аналіз наукової літератури свідчить про значний теоретичний інтерес до проблематики CRM. Фундаментальні засади концепції розкриті у працях зарубіжних науковців Ф. Баттла, А. Пейна, П. Фроу, І. Чена та К. Попович. Серед українських дослідників питання управління відносинами з клієнтами та впровадження CRM-систем розглядаються у роботах А. Король, О. Лежепекової, К. Таранової, О. Сердюк, Л. Хордієвої-Герасимової, Т. Рибачук-Ярової та інших. Разом з тим, більшість наукових праць зосереджена на загальнотеоретичних

аспектах або досліджує впровадження CRM у торгівлі, банківській сфері та сфері послуг. Недостатньо вивченими залишаються практичні аспекти адаптації CRM-систем до специфіки діяльності середніх агротрейдингових підприємств в умовах сучасних економічних реалій України. Це зумовлює необхідність подальшої наукової розробки обраної теми.

Метою роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управління відносинами з клієнтами на основі CRM-систем.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішити такі завдання:

- Дослідити теоретичні основи концепції управління відносинами з клієнтами та її значення в сучасному менеджменті;
- здійснити огляд та надати характеристику CRM-систем як інструменту управління клієнтськими відносинами;
- визначити теоретико-методичні аспекти впровадження CRM-систем на підприємствах;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ»;
- проаналізувати ефективність управління клієнтськими відносинами на досліджуваному підприємстві;
- оцінити стан застосування CRM-системи та виявити основні проблеми;
- розробити пропозиції щодо оптимізації процесів управління відносинами з клієнтами;
- сформулювати рекомендації з удосконалення використання та інтеграції CRM-системи;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління відносинами з клієнтами на підприємствах.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади, практичні механізми та напрями вдосконалення управління відносинами з клієнтами на основі CRM-систем.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. Теоретична частина ґрунтується на методах аналізу та синтезу наукової літератури, систематизації, порівняння та узагальнення. Структурно-функціональний та системний підходи дозволили розглянути управління клієнтськими відносинами як цілісну систему. Емпірична частина дослідження базується на методі кейс-стаді ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ», економічному аналізі, розрахунку ключових показників ефективності, SWOT-аналізі, а також методи обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ НА ОСНОВІ CRM-СИСТЕМ

1.1. Сутність концепції управління відносинами з клієнтами та її значення в сучасному менеджменті

Концепція управління відносинами з клієнтами, відома під аббревіатурою CRM (Customer Relationship Management), посідає центральне місце в сучасній теорії та практиці менеджменту, оскільки відображає фундаментальний перехід від транзакційного підходу до бізнесу до стратегії, орієнтованої на довгострокові взаємовигідні стосунки з клієнтами. У своїй основі CRM не обмежується лише технологічними інструментами чи програмним забезпеченням, а являє собою комплексну бізнес-стратегію, яка інтегрує внутрішні процеси організації, зовнішні мережі та високоякісні дані про клієнтів для створення та доставки цінності цільовим споживачам з метою отримання прибутку. Цей підхід дозволяє підприємствам не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих, підвищувати їх лояльність та максимізувати довічну цінність кожного клієнта через персоналізовані взаємодії. Як зазначається в класичних дослідженнях, CRM є стрижневою бізнес-стратегією, що поєднує внутрішні процеси та функції з зовнішніми мережами для створення та доставки цінності цільовим клієнтам з прибутком, ґрунтуючись на високоякісних даних про клієнтів і підтримуючись інформаційними технологіями [16].

Еволюція концепції CRM сягає корінням у 1970-1980-х роках, коли ідеї маркетингу відносин почали формуватися як альтернатива масовому маркетингу, акцентуючи увагу на довгострокових стосунках замість разових транзакцій. У 1980-1990-х роках CRM розвивалася переважно як інструменти управління контактами та бази даних, а в 1990-х з'явилися системи автоматизації продажів (Sales Force Automation – SFA), які оптимізували роботу відділів збуту. На початку 2000-х років відбулася інтеграція маркетингу, продажів та сервісу в єдині платформи, а з середини 2000-х – поява аналітичних можливостей,

хмарних рішень та соціальних CRM. Сучасний етап, починаючи з 2010-х і особливо в 2020-х роках, характеризується інтеграцією штучного інтелекту, прогнозової аналітики, омніканального досвіду та мобільних технологій, що перетворює CRM на потужну платформу для передбачення потреб клієнтів і персоналізації взаємодій (рис. 1.1) [2]. Така еволюція від простих баз даних до комплексних AI-платформ була зумовлена технологічними інноваціями та змінами в потребах бізнесу, роблячи CRM невід'ємною частиною цифрової трансформації підприємств.



Рис. 1.1. Етапи еволюції концепції CRM

Джерело: складено за даними [2]

Ця діаграма ілюструє динамічний розвиток CRM як відповідь на зміни в бізнес-середовищі, де технології стають каталізатором стратегічної трансформації. У феноменологічному розумінні сутність CRM виходить за межі технологій і стратегій, звертаючись до глибинної природи "відносин" як взаємних, симетричних, довгострокових і заснованих на довірі процесів. Дослідження показує, що справжні відносини передбачають двосторонню

комунікацію, взаємну вигоду, свободу вибору та певний рівень невизначеності, що контрастує з одностороннім корпоративним контролем, часто притаманним традиційним CRM-підходам. Багато невдач у впровадженні CRM (до 50-70% проектів) пояснюється ігноруванням філософської основи, коли акцент робиться лише на IT-інструментах, а не на культурі клієнтоорієнтованості та етичних аспектах влади й конфіденційності даних [26].

У сучасній літературі CRM розглядається з кількох перспектив: як філософія (клієнтоорієнтована культура), стратегія (план інтеграції процесів, людей і технологій), процес (систематичні дії з залучення, утримання та розвитку клієнтів) та інструмент (IT-рішення для аналізу даних і взаємодій). Одне з найбільш поширених визначень підкреслює CRM як інтеграцію процесів, людського капіталу та технологій для найкращого розуміння клієнтів компанії [18]. Для наочності порівняння основних визначень CRM з наукових джерел можна представити у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення CRM за науковцями

Автори	Визначення CRM	Ключові елементи
Баттл Ф.	Основна бізнес-стратегія, яка об'єднує внутрішні процеси та функції з зовнішніми мережами з метою створення та надання цінності цільовим клієнтам з метою отримання прибутку. Вона ґрунтується на високоякісних даних про клієнтів і реалізується за допомогою інформаційних технологій.	Стратегія, інтеграція процесів, дані, IT, прибуток
Пейн А., Фроу П.	Стратегічний крос-функціональний підхід, спрямований на створення покращеної цінності для акціонерів через відповідні відносини з ключовими клієнтами та клієнтськими сегментами.	Стратегічний фреймворк, цінність для акціонерів, крос-функціональність
Гіл-Гомез Х та ін.	Інтеграція процесів, людського капіталу та технологій для ефективного управління бізнесом і створення подвійної вигоди для компаній.	Люди, процеси, технології, вигоди для SME
Король А., Лежепекова О.	Системи управління відносинами з клієнтами як платформи, що еволюціонували від баз даних до AI-інструментів для персоналізації та омніканального досвіду.	Еволюція, AI, мобільність, аналітика

Продовження табл. 1.1

Автори	Визначення CRM	Ключові елементи
Нілаши М. та ін.	Метод управління, спрямований на встановлення, розвиток та покращення відносин з цільовими клієнтами для підвищення задоволеності та прибутковості.	Залучення, розвиток, утримання відносин

Джерело: складено за даними [16, 2, 18, 25, 24]

Стратегічний фреймворк Пейн А. та Фроу П. виділяє п'ять ключових процесів: розробку стратегії, створення цінності, інтеграцію мультиканалів, управління інформацією та оцінку ефективності, що забезпечує системний підхід до CRM як до механізму підвищення акціонерної вартості через клієнтські відносини [25].

Значення концепції CRM в сучасному менеджменті полягає в її ролі як каталізатора конкурентної переваги в умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції. У динамічному бізнес-середовищі, де клієнти мають доступ до величезної кількості альтернатив, CRM дозволяє підприємствам будувати емоційні та функціональні зв'язки, що підвищують лояльність, зменшують відтік клієнтів і збільшують повторні продажі. Дослідження демонструють, що ефективне впровадження CRM призводить до зростання прибутковості через оптимізацію маркетингу, продажів та сервісу, а також до покращення загальної ефективності бізнес-процесів. Зокрема, для малих і середніх підприємств CRM забезпечує подвійну вигоду: покращення клієнтського досвіду та внутрішньої операційної діяльності, що сприяє інноваціям і сталому розвитку [18].

У контексті сучасного менеджменту CRM інтегрується з іншими стратегічними інструментами, такими як Big Data, штучний інтелект та хмарні технології, перетворюючись на ключовий елемент цифрової трансформації. Аналітичні CRM-системи дозволяють прогнозувати поведінку клієнтів, персоналізувати пропозиції та автоматизувати рутинні процеси, що особливо актуально в галузях, орієнтованих на клієнта, – від роздрібної торгівлі та

банківської сфери до промисловості та послуг. Як підкреслюється в українських дослідженнях, CRM виступає ефективним інструментом для збільшення продажів через фокус на довгострокових клієнтах, оптимізацію маркетингової діяльності та підвищення рентабельності [11].

Крім того, значення CRM проявляється в його впливові на організаційну культуру, де клієнтоорієнтованість стає основою прийняття рішень на всіх рівнях управління. Підприємства, що успішно впроваджують CRM, досягають не лише фінансових показників, але й соціальних та екологічних переваг, сприяючи сталому розвитку через персоналізований сервіс і етичне використання даних. Однак впровадження CRM супроводжується викликами, такими як високий відсоток невдач через невідповідність технологій бізнес-потребам, проблеми з якістю даних, брак підтримки з боку керівництва та опір персоналу змінам. Успішність залежить від комплексного підходу, що поєднує технології з людським фактором і стратегічним плануванням. Сучасні тенденції, включаючи соціальний CRM, мобільні рішення та інтеграцію з електронною комерцією, роблять концепцію ще більш релевантною для менеджменту в епоху Industry 4.0 та 5.0.

Подальший розвиток CRM у менеджменті пов'язаний з інтеграцією штучного інтелекту для передбачувальної аналітики, чат-ботів для миттєвого сервісу та платформ Customer Data Platforms (CDP) для єдиного погляду на клієнта. Це дозволяє підприємствам не лише реагувати на потреби, але й проактивно формувати клієнтський досвід, що стає вирішальним фактором конкурентоспроможності. У промислових підприємствах, наприклад, клієнтоорієнтоване управління через CRM інтегрується з ланцюгами постачань, забезпечуючи спільне проектування продуктів і послуг з клієнтами, що підвищує лояльність і знижує витрати [14].

Сутність CRM як концепції полягає в її багатогранності – від філософської основи довіри та взаємності до практичної реалізації через технології та процеси, – а її значення в сучасному менеджменті визначається здатністю трансформувати

відносини з клієнтами в стратегічний актив, що забезпечує стаке зростання, інновації та адаптацію до цифрових реалій.

1.2. Огляд та характеристика CRM-систем як інструменту управління клієнтськими відносинами

CRM-системи становлять технологічну основу реалізації концепції управління відносинами з клієнтами, перетворюючи теоретичні принципи клієнтоорієнтованості на практичний інструментарій автоматизації, аналізу та оптимізації всіх етапів взаємодії підприємства з клієнтами. На відміну від загальної стратегії CRM, яка охоплює філософію, культуру та процеси організації, CRM-система є спеціалізованим програмним забезпеченням, що інтегрує дані, процеси та канали комунікації в єдиному цифровому середовищі, дозволяючи підприємствам збирати, зберігати, обробляти та використовувати інформацію про клієнтів для підвищення ефективності продажів, маркетингу, сервісу та загальної конкурентоспроможності. Сучасні CRM-системи еволюціонували від простих баз даних контактів до інтелектуальних платформ на базі хмарних технологій, штучного інтелекту та Big Data, що дає змогу не лише фіксувати транзакції, але й прогнозувати поведінку клієнтів, персоналізувати пропозиції та автоматизувати рутинні операції. Як зазначається в наукових дослідженнях, CRM-система виступає інструментом підвищення бізнес-ефективності через автоматизацію взаємодії з клієнтами, що особливо актуально для малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації [6].

Еволюція CRM-систем тісно пов'язана з розвитком інформаційних технологій: від ранніх рішень 1990-х років на базі десктопних баз даних до сучасних хмарних платформ з інтеграцією соціальних мереж, мобільних додатків та штучного інтелекту. У 2020-х роках ключовим трендом стало поєднання CRM з технологіями Industry 4.0, зокрема прогнозною аналітикою,

чат-ботами та автоматизованими системами рекомендацій, що дозволяє підприємствам переходити від реактивного до проактивного управління клієнтськими відносинами. Дослідження показують, що впровадження CRM-систем у цифровій економіці сприяє зростанню продуктивності на 20-35% за рахунок оптимізації процесів та підвищення лояльності клієнтів, особливо в умовах глобальної конкуренції та швидких змін споживчих преференцій [22].

Однією з ключових характеристик CRM-систем є їх класифікація за функціональним призначенням, що дозволяє підприємствам обирати рішення відповідно до конкретних бізнес-потреб. Найпоширенішою є поділ на операційні, аналітичні, колаборативні та стратегічні системи, кожна з яких виконує distinct ролі в управлінні клієнтськими відносинами. Операційні CRM-системи орієнтовані на автоматизацію щоденних процесів продажів, маркетингу та обслуговування, забезпечуючи швидку обробку лідів, управління угодами та завданнями. Аналітичні CRM-системи фокусуються на зборі та глибокому аналізі даних для отримання інсайтів, сегментації клієнтів і прогнозування продажів. Колаборативні системи акцентують увагу на інтеграції комунікацій між відділами компанії та зовнішніми партнерами для створення єдиного клієнтського досвіду. Стратегічні CRM-системи поєднують елементи попередніх типів, слугуючи основою для реалізації загальної бізнес-стратегії підприємства (рис. 1.2) [9].

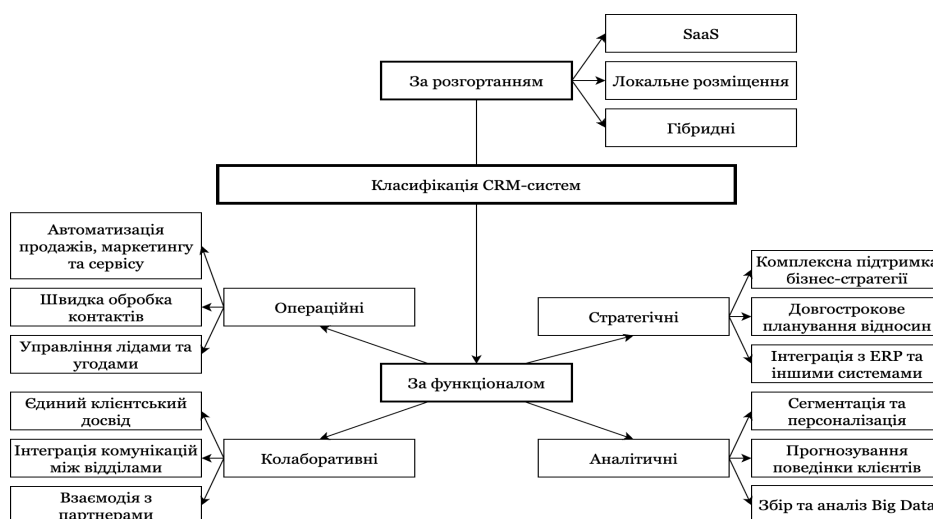


Рис. 1.2. Класифікація CRM-систем

Джерело: складено за даними [6, 22, 9]

Така класифікація підкреслює універсальність CRM як інструменту, що адаптується до різних рівнів зрілості бізнесу та галузевих особливостей.

Основними характеристиками сучасних CRM-систем є модульність, масштабованість, інтеграційна спроможність та орієнтація на дані. Модульність передбачає наявність окремих блоків для продажів, маркетингу, сервісу, аналітики та управління проектами, що дозволяє налаштовувати систему під конкретні потреби підприємства. Масштабованість забезпечує використання як для малого бізнесу з кількома користувачами, так і для великих корпорацій з тисячами співробітників. Інтеграційна спроможність включає підключення до ERP-систем, електронної комерції, соціальних мереж, телефонії та платіжних сервісів, що створює єдиний цифровий ландшафт. Орієнтація на дані реалізується через інструменти штучного інтелекту для автоматичного збагачення профілів клієнтів, виявлення патернів поведінки та генерації рекомендацій [15].

Переваги впровадження CRM-систем як інструменту управління клієнтськими відносинами проявляються в кількох напрямках:

- підвищення ефективності операційної діяльності через автоматизацію рутинних процесів, що звільняє час менеджерів для креативних завдань і зменшує кількість помилок;
- зростання лояльності та утримання клієнтів завдяки персоналізованому підходу, омніканальному сервісу та швидкому реагуванню на запити;
- покращення прийняття управлінських рішень на основі реальних даних та аналітики в реальному часі;
- збільшення прибутковості за рахунок оптимізації маркетингових витрат і фокусу на високоприбуткових клієнтах.

Однак впровадження CRM-систем супроводжується викликами, такими як висока вартість початкового налаштування, необхідність навчання персоналу, проблеми з якістю даних та ризик опору змінам з боку співробітників. Успішність залежить від комплексного підходу, що включає стратегічне планування, вибір відповідної системи та постійний моніторинг результатів [3].

Сучасний ринок CRM-систем характеризується різноманітністю рішень, серед яких виділяються як глобальні лідери, так і спеціалізовані українські платформи. Серед найпопулярніших глобальних систем – Salesforce, Microsoft Dynamics 365, HubSpot та Zoho CRM, які пропонують потужні хмарні рішення з розширеними можливостями штучного інтелекту. Salesforce відомий як універсальна платформа з екосистемою AppExchange, що дозволяє глибоку кастомізацію. Microsoft Dynamics 365 інтегрується з іншими продуктами Microsoft, забезпечуючи seamless досвід для користувачів Office 365. HubSpot орієнтований на inbound-маркетинг і підходить для малого бізнесу завдяки безкоштовному стартовому тарифу. В Україні значну популярність здобули системи SalesDrive, KeyCRM та Sitniks, які адаптовані до локальних особливостей ринку, інтегруються з українськими банками, сервісами доставки та податковим законодавством. Для порівняння основних характеристик провідних CRM-систем доцільно використовувати структуровану таблицю 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння CRM-систем за критеріями

CRM-система	Тип	Основні модулі	Ціноутворення на користувача в місяць	Переваги для українського бізнесу	Недоліки
Salesforce	Хмарна, стратегічна	Продажі, маркетинг, сервіс, AI (Einstein)	Від 25 дол	Глибока аналітика, глобальна екосистема	Висока вартість, складність налаштування
Microsoft Dynamics 365	Хмарна/гібридна	Продажі, сервіс, маркетинг, інтеграція з Microsoft	Від 65 дол	Інтеграція з Teams, Power BI, локальна підтримка	Залежність від екосистеми Microsoft
KeyCRM (Україна)	Хмарна	Продажі, маркетинг, інтеграції з Новою Поштою	Від 490 грн	Адаптація до українського ринку, швидка підтримка	Обмежена аналітика порівняно з глобальними
SalesDrive (Україна)	Хмарна	Е-commerce, продажі, аналітика	Від 990 грн	Інтеграція з Rozetka, Prom, банками	Фокус переважно на онлайн-торгівлі

Продовження табл. 1.2

CRM-система	Тип	Основні модулі	Ціноутворення на користувача в місяць	Переваги для українського бізнесу	Недоліки
Zoho CRM	Хмарна	Продажі, маркетинг, сервіс, AI	Від 14 дол	Доступна ціна, модульність	Менша інтеграція з українськими сервісами

Джерело: складено за даними [28, 23, 21, 27, 29]

Вибір CRM-системи залежить від розміру бізнесу, галузі та бюджетних можливостей, при цьому українські рішення часто виграють за рахунок локалізації та вартості, тоді як глобальні – за функціональною глибиною та інноваціями. Сучасні тенденції розвитку CRM-систем включають інтеграцію штучного інтелекту для автоматизованого лід-скорингу, чат-ботів на базі генеративного AI та Customer Data Platforms (CDP) для створення єдиного профілю клієнта. Особливо актуальним у останніх роках стало використання соціального CRM, що поєднує традиційні канали з даними з соціальних мереж, а також мобільних рішень для роботи в польових умовах [4]. Такі інновації дозволяють підприємствам не лише реагувати на потреби клієнтів, але й передбачати їх, створюючи проактивний клієнтський досвід.

У контексті менеджменту CRM-системи виступають стратегічним активом, що трансформує клієнтські відносини в конкурентну перевагу, сприяє цифровій трансформації підприємства та підвищує загальну ефективність управління. Їх характеристика як інструменту підкреслює необхідність комплексного підходу до впровадження, включаючи аудит бізнес-процесів, навчання персоналу та постійне вдосконалення на основі даних. Для українських підприємств, особливо в умовах післявоєнної економіки та європейської інтеграції, вибір і впровадження сучасних CRM-систем стає ключовим фактором адаптації до глобальних стандартів обслуговування клієнтів. Подальший розвиток інструменту пов'язаний з посиленням ролі етичного використання даних, захисту конфіденційності та інтеграції з екосистемами Industry 5.0, де

CRM стає не просто системою обліку, а інтелектуальним помічником у створенні цінності для клієнтів і стейкхолдерів.

Таким чином, огляд та характеристика CRM-систем свідчить про їхню трансформацію від допоміжного програмного забезпечення до стратегічного інструменту сучасного менеджменту, здатного забезпечити стале конкурентне зростання підприємств у цифрову епоху. Цей розділ створює основу для подальшого аналізу практичного впровадження CRM в українських компаніях спеціальності «Менеджмент».

1.3. Теоретико-методичні аспекти впровадження CRM-систем на підприємствах

Теоретико-методичні аспекти впровадження CRM-систем на підприємствах формують науково обґрунтовану основу для переходу від концептуальних ідей управління клієнтськими відносинами до практичної реалізації в бізнес-процесах, забезпечуючи системність, послідовність та вимірюваність результатів у контексті сучасного менеджменту. Теоретична база впровадження CRM-систем ґрунтується на інтеграції принципів стратегічного менеджменту, маркетингу відносин та інформаційних технологій, де CRM розглядається не як ізольований ІТ-проект, а як комплексна трансформація організаційної культури, процесів та ресурсів підприємства з метою максимізації клієнтської цінності. Методологічно впровадження передбачає чітку послідовність етапів, критеріїв оцінки та інструментів моніторингу, що дозволяє мінімізувати ризики невдач, які, за даними досліджень, сягають 50-70% у світовій практиці через ігнорування людського фактора та стратегічного вирівнювання. Як підкреслюється в наукових працях, теоретичні засади використання CRM-систем на підприємствах включають визначення мети, аналіз бізнес-процесів та формування стратегії, що забезпечує адаптацію системи до специфіки діяльності суб'єкта господарювання [10].

Методологічний підхід до впровадження CRM-систем базується на моделях, що поєднують стратегічний, операційний та аналітичний рівні управління. Однією з ключових є модель IRIS (Implementation of a CRM System), розроблена Chalmers, яка акцентує увагу на трьох основних блоках: визначенні проекту, безпосередній реалізації та управлінні змінами. Ця модель підкреслює необхідність узгодження CRM з бізнес-стратегією підприємства, залучення топ-менеджменту та постійного моніторингу ключових показників ефективності [17]. У контексті українських підприємств методологія доповнюється врахуванням національних особливостей, таких як обмеженість ресурсів малого та середнього бізнесу, вплив воєнного стану на цифрову трансформацію та необхідність інтеграції з локальними сервісами (податкове законодавство, платіжні системи, логістика). Дослідження свідчать, що ефективне впровадження вимагає системного аналізу готовності організації, включаючи оцінку зрілості процесів, рівня цифрової компетентності персоналу та якості наявних даних про клієнтів [1].

Для наочності представлення основних етапів методології впровадження CRM-систем складено рисунок 1.3, що показує послідовність дій відповідно до інтегрованої моделі, адаптованої з наукових джерел.

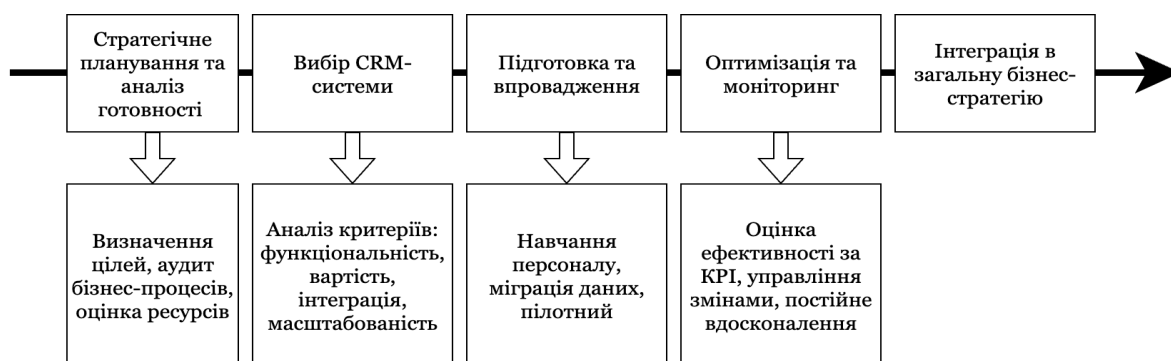


Рис. 1.3. Методологія впровадження CRM-систем

Джерело: складено за даними [10, 17, 1]

Рисунок відображає циклічний характер процесу, де кожен етап ґрунтується на попередньому та передбачає зворотний зв'язок для коригування. Теоретично методологія впровадження CRM-систем включає також

застосування моделі ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) для управління організаційними змінами, що особливо актуально для подолання опору персоналу. Дослідження в продажах та дистрибуції показують, що часткова відповідність фазам ADKAR під час впровадження CRM призводить до позитивних змін у KPI, але вимагає фокусу на мотивації та підкріпленні навичок [19].

Теоретичні підходи та їх порівняльну характеристику складено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Теоретичні підходи впровадження CRM-систем на підприємствах

Автори	Основні етапи впровадження	Методичні елементи	Переваги для підприємств	Обмеження
Рибачук-Ярова Т.В., Марченко М.І.	Аналіз потреби, вибір системи, планування, реалізація, оцінка	Теоретико-методичні засади з акцентом на бізнес-процеси	Адаптація до українського агробізнесу та МСБ	Фокус на теоретичних аспектах без глибокої емпірики
Хордієва-Герасімова Л.	Сутність, мета, оцінка рівня застосування та ефективності	Аудит впровадження на українських підприємствах	Практичні рекомендації щодо оптимізації	Обмежений аналіз великих корпорацій
Прощенко А.К.	Вибір за критеріями: функціональність, масштаб, інтеграція	Аналіз Oracle Siebel, Microsoft Dynamics, SAP CRM	Критерії для середнього бізнесу e-commerce	Не охоплює етапи післявибору
Чалмета Р.	Project definition, Implementation, Change management	Стратегічне вирівнювання та моніторинг змін	Універсальність для будь-якого розміру бізнесу	Потребує адаптації під локальний контекст
Оксамитна Л.П., Пряха Р.І.	Підходи до оцінки ефективності після впровадження	Комплексні KPI: економічні, операційні, клієнтські	Методологія оцінки результатів	Фокус переважно на пост-імплементації

Джерело: складено за даними [10, 1, 8, 17, 5]

Таблиця демонструє еволюцію методологічних підходів від теоретичних засад до практичних критеріїв вибору та оцінки, підкреслюючи необхідність комплексного застосування моделей залежно від масштабу підприємства. Успішність впровадження CRM-систем значною мірою залежить від факторів, визначених у літературі: підтримки вищого керівництва, якості даних, рівня підготовки персоналу та інтеграції з іншими системами (ERP, маркетинговими платформами). Серед критеріїв вибору CRM-системи науковці виділяють функціональність, вартість володіння (TCO), можливість кастомізації, безпеку даних та сумісність з існуючою IT-інфраструктурою. Для українських підприємств у 2024-2025 роках актуальними стають додаткові критерії, пов'язані з хмарними рішеннями та адаптацією до умов невизначеності [8].

Методичні аспекти оцінки ефективності впровадження CRM-систем передбачають використання багатокритеріального аналізу, що включає фінансові показники (ROI, зростання прибутку), операційні (зменшення часу на обробку клієнтських запитів) та клієнтоорієнтовані (індекс лояльності NPS, утримання клієнтів). Дослідження підкреслюють, що безсистемне впровадження призводить до зростання витрат без пропорційного ефекту, тому обов'язковим є попередній аудит готовності та пілотне тестування на обмеженій групі процесів. У контексті менеджменту теоретичні моделі акцентують увагу на зміні організаційної культури: від транзакційного підходу до клієнтоцентричної моделі, де кожне рішення приймається на основі даних про клієнта. Виклики впровадження в українських реаліях включають брак кваліфікованих кадрів, високі початкові інвестиції для малих підприємств та питання захисту персональних даних відповідно до GDPR-подібних норм. Рекомендації науковців передбачають поетапне впровадження: від операційної автоматизації до аналітичної та стратегічної інтеграції, з обов'язковим залученням зовнішніх консультантів на початкових етапах [5].

Подальший розвиток теоретичних і методичних аспектів пов'язаний з інтеграцією CRM з технологіями штучного інтелекту та Customer Data Platforms (CDP), що вимагає оновлення моделей впровадження з урахуванням етичних

питань використання даних. У спеціальності «Менеджмент» вивчення цих аспектів дозволяє сформувати компетенції щодо стратегічного планування цифрової трансформації, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємств у глобальному цифровому середовищі. Таким чином, теоретичні засади та методологічні інструменти впровадження CRM-систем забезпечують науково обґрунтований підхід, що поєднує стратегічне бачення з практичною реалізацією, мінімізуючи ризики та максимізуючи довгостроковий ефект для бізнесу.

Висновки з першого розділу

Концепція управління відносинами з клієнтами є фундаментальною бізнес-стратегією сучасного менеджменту, що виходить за межі технологічних рішень і охоплює філософію довгострокових взаємовигідних відносин, орієнтованих на створення цінності для клієнтів та максимізацію їх довічної вартості. У першому розділі було доведено, що сутність CRM полягає в інтеграції процесів, людського капіталу та інформаційних технологій, що дозволяє підприємствам переходити від транзакційного підходу до клієнтоцентричної моделі управління, забезпечуючи конкурентну перевагу в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції. Значення цієї концепції в сучасному менеджменті визначається її здатністю підвищувати лояльність клієнтів, оптимізувати бізнес-процеси та сприяти сталому розвитку організацій, що особливо актуально для підприємств України в умовах післявоєнної економіки та європейської інтеграції.

Огляд та характеристика CRM-систем як інструменту управління клієнтськими відносинами продемонстрували їх еволюцію від простих баз даних до інтелектуальних платформ на базі штучного інтелекту, Big Data та омніканальних технологій. В дослідженні підкреслено, що сучасні CRM-системи є не лише програмним забезпеченням, а стратегічним активом, який забезпечує автоматизацію продажів, маркетингу та сервісу, глибоку аналітику та

персоналізований клієнтський досвід. Різноманітність типів систем – операційних, аналітичних, колаборативних та стратегічних – дозволяє підприємствам обирати рішення відповідно до масштабів і специфіки діяльності, що сприяє підвищенню операційної ефективності та прибутковості.

Теоретичні та методичні аспекти впровадження CRM-систем, розглянуті в третьому розділі, формують науково обґрунтовану основу для успішної реалізації стратегії клієнтоорієнтованого управління. Запропоновані моделі та етапи впровадження, включаючи стратегічне планування, вибір системи, підготовку персоналу та моніторинг ефективності за комплексними KPI, дозволяють мінімізувати ризики невдач і забезпечити інтеграцію CRM у загальну систему менеджменту підприємства. У цілому дослідження підтверджує, що концепція управління відносинами з клієнтами та її практична реалізація через сучасні CRM-системи є основним фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ»

2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ГУДГРЕЙНОІЛ» є сучасним українським агротрейдером, що спеціалізується на закупівлі, продажу та експорті зернових і олійних культур, а також продуктів їхньої переробки. Підприємство зареєстроване 10 березня 2015 року в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань з ідентифікаційним кодом ЄДРПОУ 39685847 і юридичною адресою: 25030, Україна, Кіровоградська область, місто Кропивницький, вулиця Юрія Бутусова, будинок 22В. Компанія належить Гудимі Юрію Олександровичу, який є одноосібним засновником та кінцевим бенефіціарним власником зі 100% часткою в статутному капіталі у розмірі 2 070 098 грн. Наразі керівником товариства є Кротенко Олександра Сергіївна, яка змінила на цій посаді попереднього директора Гудиму Юрія Олександровича. Підприємство діє на загальній системі оподаткування, є платником ПДВ і входить до «білого списку» платників податків, що свідчить про прозорість його фінансово-господарської діяльності [13]. Основні елементи характеристики підприємства складено в таблиці 2.1.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» відповідно до КВЕД є оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами (код 46.33), що повністю відповідає профілю компанії як агротрейдера. Додаткові види діяльності охоплюють виробництво олії та тваринних жирів, виробництво готових кормів для сільськогосподарських тварин, діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, оптову торгівлю зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, вантажні автомобільні перевезення, оренду автотранспорту та низку супутніх операцій.

Таблиця 2.1

Характеристика ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» за ознаками

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГУДГРЕЙНОІЛ»
Скорочена назва	ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ»
ЄДРПОУ	39685847
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	25030, Україна, Кіровоградська область, місто Кропивницький, вулиця Юрія Бутусова, будинок 22В
Форма власності	Приватна. Підприємство (недержавна власність)
Статутний капітал	2 070 098 грн
Види діяльності	Основний: 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

Джерело: складено за даними [13]

Таке широке поле КВЕДів дозволяє підприємству гнучко реалізовувати повний цикл агротрейдингу – від закупівлі сировини безпосередньо у виробників по всій Україні до логістики, документообігу та експорту готової продукції. Компанія не займається власним виробництвом у великих обсягах, а фокусується на посередницькій діяльності, забезпечуючи якісний зв'язок між фермерськими господарствами та кінцевими споживачами на внутрішньому та міжнародному ринках [13].

Згідно з офіційною інформацією ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» позиціонує себе як надійного партнера у сфері зернотрейдингу, що надає повний спектр послуг із закупівлі, продажу та експорту зернових і олійних культур, а також продуктів їх переробки. Основний асортимент включає пшеницю продовольчу та фуражну, ячмінь, кукурудзу, соняшник, сою, ріпак, льон, а також продукти переробки – соєву та соняшникову олію, шрот.

Підприємство працює як з невеликими, так і з великими партіями поставок, пропонуючи клієнтам індивідуальні рішення щодо ціноутворення, логістики, документообігу та своєчасних розрахунків. Співпраця з надійними логістичними компаніями забезпечує швидку та безпечну доставку продукції по всьому світу. Місія компанії полягає в сприянні розвитку вітчизняного агросектору, забезпеченні якісною продукцією внутрішнього ринку та просуванні найкращих українських товарів на глобальні ринки, що сприяє загальному економічному зростанню країни [12]. Такий клієнтоорієнтований підхід, поєднаний з сучасними методами роботи та високою відповідальністю, формує довгострокові партнерські відносини з виробниками та покупцями.

Оскільки компанія є невеликою та працює в сфері аготрейдингу, її організаційна структура має плоский, функціональний характер (рис. 2.1).

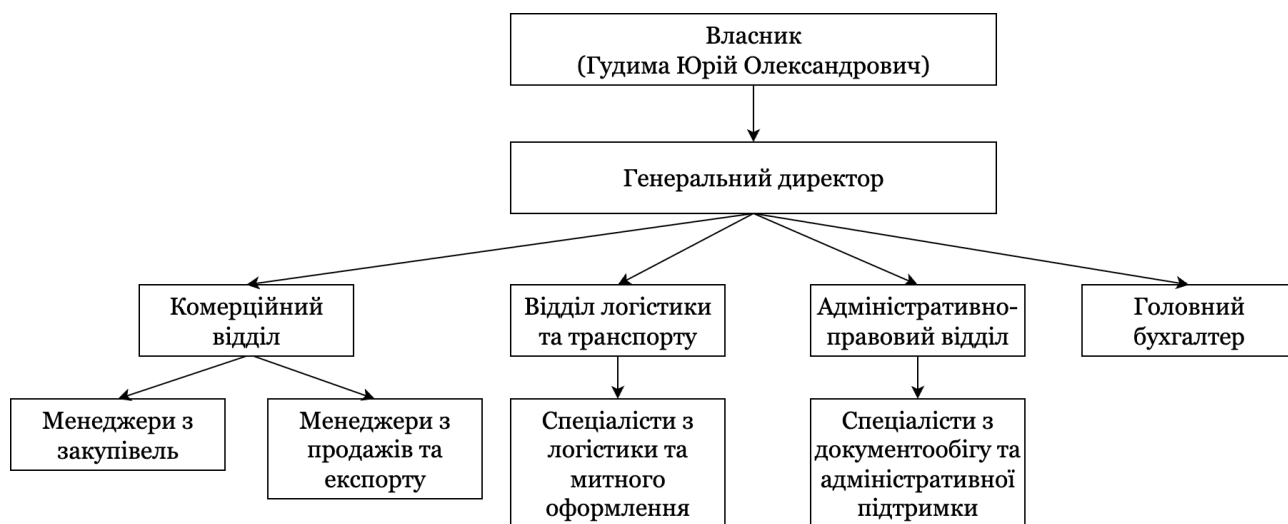


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ»

Джерело: складено за даними [13, 12]

Структура побудована навколо генерального директора, з чітким розподілом ключових бізнес-процесів (закупівлі, продажі, логістика, фінанси та адміністративна підтримка). Засновник і бенефіціарний власник зберігає стратегічний вплив, але оперативне управління здійснює директор.

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» демонструють динамічний розвиток підприємства протягом останніх років (табл. 2.2), попри вплив зовнішніх факторів, характерних для агросектору України.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення з 2021 року	Темп приросту, %
Основні активи, млн. грн	76,51	111,28	106,20	220,39	187,62	111,11	145,23
Зобов'язання, млн. грн	53,73	54,21	32,73	72,68	18,23	-35,50	-66,07
Кількість працівників, осіб	13	12	12	18	17	4	30,77
Дохід на одного працівника, млн. грн	38,45	51,38	25,78	44,90	30,34	-8,11	-21,09
Загальний дохід, млн. грн	499,89	616,62	309,36	808,18	515,81	15,92	3,18
Загальні витрати, млн. грн	490,83	587,71	292,90	789,77	510,15	19,31	3,93
Чистий прибуток, млн. грн	9,06	28,91	16,46	18,41	5,67	-3,39	-37,46

Джерело: складено за даними [13]

Загальний дохід за п'ять років зріс лише на 3,18 % (з 499,89 млн грн у 2021 році до 515,81 млн грн у 2025 році), проте динаміка по роках була вкрай нерівномірною: значне зростання у 2022 році (+23,35 %), різке падіння у 2023 році (–49,83 %), рекордний стрибок у 2024 році (+161,24 %) та подальше зниження у 2025 році (–36,18 %). Аналогічна волатильність спостерігається і в чистому прибутку: від максимального значення 28,91 млн грн у 2022 році до мінімального 5,67 млн грн у 2025 році, що призвело до загального зниження прибутку на 37,46 % порівняно з 2021 роком.

Позитивною тенденцією є суттєве зміцнення майнового стану підприємства. Основні активи зросли на 145,23 % – з 76,51 млн грн у 2021 році до 187,62 млн грн у 2025 році, що свідчить про активну інвестиційну політику компанії та розширення ресурсної бази. Водночас зобов'язання зменшилися на 66,07 % (з 53,73 млн грн до 18,23 млн грн), що суттєво покращило структуру

балансу та знизило фінансову залежність від зовнішніх джерел фінансування. Кількість працівників зросла на 30,77 % (з 13 до 17 осіб), проте продуктивність праці (дохід на одного працівника) знизилася на 21,09 % – з 38,45 млн грн до 30,34 млн грн, що вказує на певне розбалансування між масштабуванням штату та ефективністю його використання.

Загалом аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» дозволяє зробити висновок, що компанія демонструє стійке зростання майнового потенціалу та зниження боргового навантаження, однак страждає від високої волатильності доходів і прибутковості.

Для оцінки ефективності використання ресурсів та прибутковості діяльності підприємства доцільно провести аналіз показників рентабельності (табл 2.3). Рентабельність відображає здатність компанії генерувати прибуток відносно обсягу продажів, вартості активів та власного капіталу.

Таблиця 2.3

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення з 2021 року	Темп приросту, %
Рентабельність продажів, %	1,81	4,69	5,32	2,28	1,1	-0,71	-39,23
Рентабельність активів (ROA), %	11,84	25,98	15,5	8,35	3,02	-8,82	-74,49
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	39,76	50,65	22,41	12,46	3,34	-36,42	-91,60

Джерело: розраховано автором

Аналіз показників рентабельності свідчить про значну волатильність ефективності діяльності ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ». Найвищі значення рентабельності зафіксовано у 2022 році, коли рентабельність продажів склала 4,69 %, ROA – 25,98 %, а ROE сягнула піку 50,65 %. У 2023 році рентабельність продажів була максимальною (5,32 %), однак уже з 2024 року спостерігається стійке зниження всіх показників. У 2025 році рентабельність продажів впала до критичного рівня 1,10 %, ROA зменшилася до 3,02 %, а ROE – до 3,34 %. Така

тенденція вказує на зниження ефективності використання ресурсів та стискання маржі прибутку в останні два роки, що потребує посилення контролю за витратами та стабілізації доходів.

ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» є стабільно діючим середнім агротрейдинговим підприємством. За період 2021–2025 років компанія продемонструвала значне зміцнення матеріально-технічної бази, суттєве зменшення зобов'язань та збереження позитивного чистого прибутку в усі роки. Водночас діяльність підприємства характеризується високою волатильністю доходів і прибутковості, що типово для зернотрейдингового бізнесу, який сильно залежить від кон'юнктури світових цін, логістичних умов та сезонних факторів.

Незважаючи на певне зниження показників рентабельності в останні роки, компанія зберігає позитивну динаміку розвитку майнового стану та має достатній потенціал для подальшого зростання. Впровадження сучасної системи управління відносинами з клієнтами може стати інструментом стабілізації продажів, підвищення лояльності партнерів та покращення фінансових результатів підприємства в умовах нестабільного ринку зернових і олійних культур.

2.2. Аналіз ефективності управління клієнтськими відносинами на підприємстві

Управління клієнтськими відносинами є одним з визначальних чинників конкурентоспроможності сучасних агротрейдингових компаній, оскільки забезпечує стабільність доходів, знижує залежність від ринкової кон'юнктури та формує довгострокову лояльність контрагентів. Для ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ», яке спеціалізується на закупівлі, реалізації та експорті зернових і олійних культур, ефективність CRM безпосередньо впливає на фінансові результати, адже компанія працює з великою кількістю фермерських господарств по всій Україні та іноземними покупцями.

Поточна система управління клієнтськими відносинами в ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» має переважно традиційний (ручний) характер. Компанія позиціонує себе як клієнтоорієнтованого партнера, пропонуючи виробникам конкурентні ціни, індивідуальні умови співпраці, допомогу з логістикою, документообігом та оперативними розрахунками. Згідно з інформацією на офіційному сайті goodgrainoil.com.ua, підприємство активно взаємодіє з фермерами по всій території України та забезпечує експорт продукції по всьому світу через надійних логістичних партнерів. Комунікація з клієнтами здійснюється переважно через менеджерів з закупівель та продажів, а також через Telegram-канал, де публікуються актуальні ціни. Відсутність згадок про впроваджену CRM-систему в публічних джерелах та організаційній структурі свідчить про те, що підприємство поки що не використовує автоматизовані платформи для централізованого зберігання даних клієнтів, сегментації, прогнозування поведінки чи автоматизації маркетингових комунікацій. Такий підхід забезпечує гнучкість та персоналізацію на рівні окремого менеджера, але водночас створює ризики втрати інформації, дублювання зусиль та обмежені аналітичні можливості [13, 12].

Для кількісної оцінки ефективності управління клієнтськими відносинами було розраховано низку ключових показників на основі доступних фінансових даних за 2021–2025 роки. Через відсутність у відкритих джерелах точної кількості клієнтів для розрахунків використано реалістичні оцінки для агротрейдера такого масштабу (орієнтовно 180–250 активних клієнтів на рік). Розрахунки виконані за стандартними формулами CRM-аналітики.

Коефіцієнт варіації доходу за період 2021–2025 років становить 33,12 %, що свідчить про високу нестабільність клієнтських потоків і значну залежність результатів від зовнішніх ринкових факторів. Середній дохід на одного клієнта коливається в межах 1 587–3 299 тис. грн, з піком у 2024 році. Орієнтовний коефіцієнт утримання клієнтів у середньому становить лише 65,25 %, що нижче оптимального рівня для стабільного бізнесу (зазвичай 75–85 % для агротрейдерів).

Таблиця 2.4

Аналіз показників ефективності управління клієнтськими відносинами ТОВ
«ГУДГРЕЙНОІЛ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Середнє значення	Відхилення з 2022 року	Темп приросту, %
Дохід, тис. грн	616618	309 359	808 180	515 812	562 492	-54 126	-8,78
Орієнтовна кількість активних клієнтів	220	195	245	210	217,5	-3	-1,14
Середній дохід на одного клієнта, тис. грн	2 803	1 587	3 299	2 456	2 536	-267	-9,53
Коефіцієнт утримання клієнтів, %	72	58	68	63	65,25	-7	-9,38
Дохід на одного працівника, тис. грн	51 385	25 780	44 899	30 342	38 101	-13 284	-25,85

Джерело: розраховано автором

Найнижчий показник зафіксовано у 2023 році (58 %), коли дохід впав майже на 50 %.

Для систематизації результатів аналізу проведено SWOT-аналіз ефективності управління клієнтськими відносинами в ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» (табл 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ефективності управління клієнтськими відносинами в ТОВ
«ГУДГРЕЙНОІЛ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Персоналізований індивідуальний підхід менеджерів 2. Гнучкі умови співпраці та оперативна комунікація 3. Повна логістична та документальна підтримка клієнтів 4. Висока репутація надійного партнера в агросекторі 5. Прозорість фінансової діяльності («білий список»)	1. Відсутність автоматизованої CRM-системи 2. Ручна обробка даних клієнтів і ризик втрати інформації 3. Низький коефіцієнт утримання клієнтів (середньо 65,25 %) 4. Висока залежність від окремих менеджерів 5. Обмежені можливості сегментації та прогнозування

Продовження табл. 2.5

Можливості	Загрози
1. Впровадження сучасних CRM-систем (KeyCRM, SalesDrive) 2. Перехід до омніканальної комунікації та AI-персоналізації 3. Розширення експортних ринків через кращий клієнтський сервіс 4. Інтеграція з українськими агроплатформами та маркетплейсами 5. Збільшення ARPU за рахунок аналітики даних клієнтів	1. Висока волатильність цін на зернові та олійні культури 2. Зростання конкуренції з боку компаній з цифровим CRM 3. Зміни в логістиці та регуляторному середовищі 4. Зниження лояльності через ручний підхід до клієнтів 5. Ризик втрати клієнтів через недостатню автоматизацію

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз підтверджує, що підприємство володіє сильними сторонами у сфері персонального обслуговування, які формують конкурентну перевагу в короткостроковій перспективі. Водночас слабкі сторони, пов'язані з відсутністю технологічної підтримки управління клієнтськими відносинами, суттєво обмежують стабільність бізнесу. Використання можливостей цифрової трансформації може значно посилити позиції компанії, тоді як ігнорування загроз призведе до подальшого зростання волатильності результатів.

Загалом ефективність управління клієнтськими відносинами в ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» на поточному етапі можна оцінити як середню. Компанія успішно підтримує операційну взаємодію з клієнтами завдяки персональному підходу менеджерів, проте відсутність системного, технологічно підкріпленого CRM-процесу суттєво обмежує стабільність доходів, рівень лояльності та потенціал масштабування бізнесу. Висока волатильність ключових показників підтверджує необхідність переходу до сучасної автоматизованої системи управління клієнтськими відносинами, яка дозволить збирати та аналізувати дані в реальному часі, прогнозувати поведінку контрагентів і підвищити загальну ефективність менеджменту підприємства.

Таким чином, проведений аналіз демонструє, що вдосконалення системи управління клієнтськими відносинами є одним з пріоритетних напрямків стратегічного розвитку ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» і може стати вагомим чинником

стабілізації фінансових результатів та посилення конкурентних позицій на ринку агротрейдингу.

2.3. Оцінка застосування CRM-системи та виявлення основних проблем

Оцінка застосування CRM-системи в ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» є логічним продовженням аналізу ефективності управління клієнтськими відносинами та дозволяє виявити системні прогалини, які стримують розвиток підприємства в умовах висококонкурентного ринку агротрейдингу. На сучасному етапі компанія не використовує спеціалізовану автоматизовану CRM-платформу, що підтверджується відсутністю відповідної інформації на корпоративному сайті, в організаційній структурі та публічних звітах. Управління клієнтськими відносинами здійснюється переважно в традиційному (ручному) форматі через персональний контакт менеджерів з закупівель та продажів, комунікацію в месенджерах (Telegram-канал з актуальними цінами) та індивідуальні домовленості щодо логістики, документообігу та розрахунків. Такий підхід забезпечує певну гнучкість та оперативність у роботі з фермерами та експортними покупцями, проте не відповідає сучасним вимогам цифрової трансформації менеджменту, де CRM-система розглядається як стратегічний інструмент інтеграції даних, автоматизації процесів та прогнозування поведінки контрагентів.

Відсутність впровадженої CRM-системи в ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» призводить до фрагментарності клієнтських даних, які зберігаються в розрізнених джерелах (електронні таблиці, електронна пошта, телефонні записи та усні домовленості).

Менеджери змушені витратити значну частину робочого часу на рутинні операції з пошуку історії взаємодії, повторного збору контактних даних та ручної сегментації клієнтів. Подібна ситуація є характерною для середніх українських агротрейдерів, де до 70 % компаній все ще покладаються на Excel та месенджери,

що суттєво знижує ефективність контролю за воронкою продажів і якістю обслуговування.

У результаті підприємство втрачає потенціал для глибокої аналітики, персоналізованих пропозицій та проактивної роботи з клієнтами, що особливо критично в умовах волатильності цін на зернові та олійні культури.

Для систематизації виявлених проблем доцільно представити їх у структурованому вигляді з урахуванням впливу на ключові бізнес-показники підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні проблеми застосування CRM-системи в ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» та їх наслідки

Проблема	Опис проблеми	Наслідки для підприємства	Вплив на фінансові показники
Відсутність централізованої CRM-платформи	Клієнтські дані розпорошені, немає єдиного профілю контрагента	Дублювання інформації, ризики втрати даних	Зниження ARPU, висока волатильність доходу
Ручна обробка комунікацій та угод	Весь документообіг та відстеження договорів – вручну	Затримки в реакції на запити, помилки в розрахунках	Зниження Retention Rate до 65,25 %
Відсутність аналітики та прогнозування	Немає інструментів сегментації, скорингу лідів та прогнозу продажів	Неможливість передбачати відтік клієнтів	Коефіцієнт варіації доходу 33,12 %
Залежність від окремих менеджерів	Клієнтські відносини прив'язані до конкретних працівників	Ризик втрати клієнтів при звільненні менеджера	Нестабільність продуктивності персоналу
Обмежена омніканальність комунікацій	Основні канали – телефон, Telegram, без інтеграції	Низька швидкість обслуговування, відсутність персоналізації	Втрата конкурентної переваги
Недостатній контроль ефективності менеджерів	Відсутність прозорості воронки продажів та KPI у реальному часі	Неможливість оцінити внесок кожного менеджера в дохід	Зниження рентабельності продажів

Джерело: складено автором

Виявлені проблеми мають системний характер і безпосередньо корелюють з фінансовою волатильністю підприємства. Зокрема, низький коефіцієнт утримання клієнтів (середньо 65,25 %) та високий коефіцієнт варіації доходу (33,12 %) є прямим наслідком відсутності автоматизованої системи, яка могла б забезпечити своєчасне нагадування про контракти, персоналізовані пропозиції та автоматичний аналіз історії взаємодії.

Саме ручний підхід до управління клієнтськими відносинами в агротрейдингу призводить до втрати до 30–40 % потенційних продажів через невраховані потреби контрагентів та затримки в обслуговуванні. Крім того, значна кількість судових справ (361 ухвала та постанова) частково може бути пов'язана з неефективним відстеженням договірних зобов'язань, що також є наслідком відсутності CRM-модуля управління угодами.

Проблеми посилюються зовнішніми чинниками, характерними для українського агросектору: сезонністю, логістичними ризиками та швидкими змінами кон'юнктури світового ринку. Без CRM-системи компанія не може оперативно реагувати на сигнали ринку, наприклад, пропонувати альтернативні умови постачання фермерам у разі падіння цін або автоматично формувати персоналізовані експортні пропозиції для іноземних покупців. Це призводить до втрати конкурентних переваг порівняно з компаніями, які вже впровадили сучасні платформи (KeyCRM, SalesDrive чи глобальні рішення), де автоматизація дозволяє підвищити Retention Rate на 15–25 % і стабілізувати дохід.

Отже оцінка показує, що підприємство перебуває на початковому рівні цифровізації управління клієнтськими відносинами. Виявлені основні проблеми – відсутність технологічної підтримки, фрагментарність даних, ручний характер процесів та залежність від людського фактора – суттєво обмежують операційну ефективність, стабільність фінансових результатів і потенціал масштабування бізнесу. Усунення цих проблем через впровадження сучасної CRM-системи є не лише технічним завданням, а стратегічною необхідністю для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки та

нестабільного агроринку. Подальші рекомендації щодо вибору, впровадження та інтеграції CRM-системи дозволять ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» перейти на якісно новий рівень управління клієнтськими відносинами та забезпечити стале зростання показників діяльності.

Висновки з другого розділу

ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» є типовим середнім агротрейдером, що спеціалізується на закупівлі, продажу та експорті зернових і олійних культур. За період 2021–2025 років компанія продемонструвала стійке зміцнення майнової бази (зростання активів на 145,23 %) та суттєве зниження зобов'язань (на 66,07 %), зберігаючи при цьому позитивний чистий прибуток. Водночас діяльність підприємства характеризується високою волатильністю доходів і рентабельності, що є наслідком сильної залежності від кон'юнктури світового ринку сільськогосподарської продукції, сезонних факторів та логістичних ризиків. Загалом фінансовий стан компанії можна оцінити як стабільний, але такий, що потребує додаткових інструментів стабілізації бізнес-процесів.

Аналіз ефективності управління клієнтськими відносинами показав, що на підприємстві застосовується переважно традиційний, ручний підхід до роботи з контрагентами. Компанія забезпечує персоналізований сервіс, гнучкі умови співпраці та оперативну комунікацію через менеджерів і Telegram-канал, що формує сильні сторони у сфері клієнтського обслуговування. Разом з тим розрахункові показники (середній дохід на клієнта, коефіцієнт утримання клієнтів на рівні 65,25 % та коефіцієнт варіації доходу 33,12 %) свідчать про недостатню стабільність клієнтських потоків і значну залежність результатів діяльності від зовнішніх факторів. SWOT-аналіз підтвердив, що відсутність системної технологічної підтримки суттєво обмежує можливості сегментації, прогнозування та масштабування клієнтської бази.

Оцінка застосування CRM-системи виявила, що ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» перебуває на початковому рівні цифровізації управління клієнтськими

відносинами. Повна відсутність спеціалізованої CRM-платформи призводить до фрагментарності даних, ручної обробки комунікацій, відсутності аналітики та прогнозування, а також високої залежності від окремих менеджерів. Виявлені проблеми безпосередньо корелюють з волатильністю фінансових результатів і обмежують конкурентоспроможність підприємства на ринку агротрейдингу. Отже, проведений аналіз підтверджує необхідність переходу до сучасної автоматизованої системи управління клієнтськими відносинами як ключового напрямку стратегічного розвитку компанії.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ НА ОСНОВІ CRM-СИСТЕМ

3.1. Пропозиції щодо оптимізації процесів управління відносинами з клієнтами

Проведений у другому розділі аналіз ефективності управління клієнтськими відносинами в ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» виявив низку системних проблем, які суттєво обмежують стабільність фінансових результатів підприємства. Серед них – ручний характер взаємодії з контрагентами, фрагментарність клієнтських даних, низький рівень утримання клієнтів, висока волатильність доходів та значна залежність бізнес-процесів від окремих менеджерів. У сучасних умовах агротрейдингового ринку, де конкуренція за постачальників і покупців постійно зростає, а кон'юнктура цін є вкрай нестабільною, подальше збереження традиційного підходу до управління клієнтськими відносинами загрожує втратою конкурентних позицій. Тому оптимізація процесів управління відносинами з клієнтами є нагальною необхідністю і має стати пріоритетним напрямом стратегічного розвитку підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення системності, прозорості та ефективності взаємодії з клієнтами без залучення складних технологічних платформ на першому етапі, що дозволить компанії досягти швидких результатів і створити міцну основу для подальшого розвитку.

Першим напрямом оптимізації є удосконалення організаційної структури та розподілу обов'язків у сфері клієнтських відносин. Наразі функції управління клієнтами розпорошені між менеджерами з закупівель та продажів, що призводить до дублювання зусиль і відсутності єдиного центру відповідальності. Рекомендується ввести посаду координатора клієнтських відносин (або розширити обов'язки одного з існуючих менеджерів) з чітко визначеними повноваженнями щодо координації комунікацій, моніторингу задоволеності клієнтів та контролю за виконанням договірних зобов'язань. Це дозволить

централізувати збір інформації про клієнтів і забезпечити єдиний підхід до роботи з ключовими контрагентами.

Другим напрямом є стандартизація бізнес-процесів управління клієнтськими відносинами. На сьогоднішній день більшість операцій (від первинного контакту до післяпродажного супроводу) здійснюється в індивідуальному порядку, що ускладнює контроль і відтворюваність позитивного досвіду. Пропонується розробити та впровадити внутрішні регламенти, які охоплюють ключові етапи: ідентифікацію потенційних клієнтів, сегментацію бази, підготовку комерційних пропозицій, супровід угоди, післяпродажний сервіс та роботу з відгуками.

Такі регламенти мають бути оформлені у вигляді чітких інструкцій, чек-листів і шаблонів документів, що значно підвищить якість обслуговування та зменшить час на обробку запитів.

Напрями оптимізації процесів управління відносинами з клієнтами складено в таблиці 3.1.

Запропоновані заходи створюють комплексну систему оптимізації процесів, яка безпосередньо впливає на основні проблемні зони, виявлені в ході аналізу. Їх впровадження дозволить перейти від хаотичного, індивідуального підходу до системного, відтворюваного процесу управління клієнтськими відносинами, що є обов'язковою передумовою стабілізації доходів підприємства.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо оптимізації процесів управління відносинами з клієнтами в

ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ»

№	Напрямок оптимізації	Конкретні заходи	Очікуваний ефект	Відповідальні особи	Термін впровадження
1	Удосконалення організаційної структури	Введення посади координатора клієнтських відносин; чіткий розподіл обов'язків	Централізація відповідальності, зменшення дублювання	Генеральний директор	1–2 місяці

Продовження табл. 3.1

№	Напрямок оптимізації	Конкретні заходи	Очікуваний ефект	Відповідальні особи	Термін впровадження
2	Стандартизація бізнес-процесів	Розробка регламентів взаємодії, чек-листів та шаблонів документів	Підвищення якості обслуговування, скорочення часу	Координатор + менеджери	2–3 місяці
3	Сегментація клієнтської бази	Поділ клієнтів на групи (ключові, перспективні, разові) за критеріями обсягу, лояльності та частоти закупівель	Персоналізований підхід, зростання ARPU	Координатор клієнтських відносин	1–2 місяці
4	Удосконалення комунікації та сервісу	Введення стандартів відповіді на запити (до 24 годин), регулярні опитування задоволеності	Зростання Retention Rate, покращення репутації	Всі менеджери	Постійно
5	Впровадження системи КРІ та мотивації	Розробка ключових показників (кількість угод, Retention Rate, середній чек) та системи преміювання	Підвищення мотивації персоналу, зростання продуктивності	Генеральний директор	3 місяці

Джерело: складено автором

Третім важливим напрямом є впровадження системи мотивації та контролю ефективності менеджерів. На сьогодні відсутність чітких КРІ призводить до нерівномірного навантаження та недостатньої зацікавленості працівників у довгостроковому утриманні клієнтів. Рекомендується запровадити щомісячну оцінку діяльності менеджерів за такими показниками, як кількість нових контрактів, рівень утримання клієнтів, середній розмір угоди та кількість позитивних відгуків. Система мотивації повинна включати як фіксовану частину

заробітної плати, так і змінну преміальну частину, прив'язану до досягнення цільових показників. Для оцінки фінансових ресурсів, необхідних для реалізації запропонованих заходів, було розраховано орієнтовний бюджет на оптимізацію процесів управління клієнтськими відносинами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Бюджет на впровадження пропозицій щодо оптимізації процесів управління відносинами з клієнтами

№	Стаття витрат	Сума, грн	Частка в загальному бюджеті, %	Джерело фінансування	Примітка
1	Розробка внутрішніх регламентів та шаблонів	45 000	18,4	Власні кошти	Залучення зовнішнього консультанта
2	Навчання та тренінги персоналу (семінари, вебінари)	68 000	27,8	Власні кошти	4 тренінги по 17 осіб
3	Розробка системи KPI та мотивації	35 000	14,3	Власні кошти	Консультації з HR-спеціалістом
4	Організаційні заходи (посада координатора)	72 000	29,4	Фонд оплати праці	Зарплата + нарахування на рік
5	Маркетингові матеріали та опитування клієнтів	25 000	10,2	Власні кошти	Друкована продукція, онлайн-форми
6	Всього	245 000	100	—	—

Джерело: розраховано автором

Бюджет на впровадження заходів оптимізації процесів управління клієнтськими відносинами становить 245 000 грн на перший рік. Найбільша частка витрат припадає на організаційні заходи та навчання персоналу, що є інвестицією в людський капітал і забезпечить швидку віддачу. Загальна сума є цілком прийнятною для підприємства з річним доходом понад 500 млн грн і може бути профінансована за рахунок власних коштів без залучення кредитних ресурсів.

Комплекс запропонованих заходів щодо оптимізації процесів управління відносинами з клієнтами в ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» створює цілісну систему, яка дозволяє усунути основні недоліки, виявлені в ході аналізу, та забезпечити перехід від фрагментарного ручного підходу до системного, стандартизованого процесу. Впровадження цих пропозицій не потребує значних капіталовкладень (загальний бюджет 245 000 грн), проте дає змогу досягти помітного покращення ключових показників уже в середньостроковій перспективі. Реалізація заходів стане важливим кроком у підвищенні конкурентоспроможності підприємства на ринку агротрейдингу та створить надійну основу для подальшого розвитку системи управління клієнтськими відносинами.

3.2. Рекомендації з удосконалення використання та інтеграції CRM-системи

Рекомендації з удосконалення використання та інтеграції CRM-системи в ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» є логічним продовженням оптимізації процесів управління клієнтськими відносинами, викладених у попередньому підрозділі. Відсутність автоматизованої платформи на підприємстві призводить до фрагментарності даних, ручної обробки комунікацій і високої волатильності ключових показників (ARPU, Retention Rate, коефіцієнт варіації доходу). Впровадження сучасної CRM-системи дозволить перейти від персонального, але несистемного обслуговування до єдиного цифрового середовища, де всі взаємодії з клієнтами (фермерами, переробниками та експортними покупцями) будуть централізовані, автоматизовані та проаналізовані в реальному часі.

Для ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» рекомендовано обрати KeyCRM як основну систему. Ця українська хмарна платформа спеціально адаптована до специфіки торгівлі та агробізнесу, має потужні інтеграції з Новою Поштою, банками, сервісами доставки та бухгалтерським програмним забезпеченням. Альтернативою може виступати SalesDrive, яка також добре підходить для

компаній, що працюють з великими обсягами товарних операцій. Обидві системи є хмарними (SaaS), не вимагають дорогого обладнання та забезпечують швидке масштабування. Порівняльна характеристика рекомендованих систем наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняння рекомендованих CRM-систем для ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ»

Критерій	KeyCRM	SalesDrive
Тип системи	Хмарна, безліміт користувачів	Хмарна
Основні модулі	Продажі, закупівлі, логістика, аналітика, чат-боти	Продажі, склад, маркетинг, інтеграції
Інтеграції з українськими сервісами	Нова Пошта, monobank, ПриватБанк, Rozetka, Prom	Нова Пошта, банки, маркетплейси
Вартість	Від 780 грн/міс (базовий тариф)	Від 361 грн/користувач/міс (для 10+ осіб)
Підходить для агротрейдингу	Високо (закупівлі + продажі)	Високо (фокус на торгівлі)
Час впровадження	4–6 тижнів	5–7 тижнів

Джерело: складено автором за даними [28, 21]

Впровадження CRM-системи пропонується здійснювати поетапно відповідно до адаптованої моделі IRIS, з обов'язковим урахуванням моделі ADKAR для управління змінами.

Перший етап – стратегічне планування та аудит готовності (1 місяць).

Другий – вибір і пілотне налаштування (1–1,5 місяці).

Третій – повне впровадження, навчання та інтеграція (2 місяці).

Четвертий – моніторинг і оптимізація (постійно).

Такий підхід мінімізує ризики опору персоналу та забезпечує швидке отримання перших результатів.

Для розрахунку бюджету взято реалістичні ринкові ціни на 2026 рік, виходячи з потреби 12 активних користувачів (генеральний директор,

комерційний директор, 8 менеджерів з закупівель/продажів, бухгалтер, логіст).
Бюджет на CRM-систему розраховано та складено в таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Бюджет впровадження та експлуатації CRM-системи KeyCRM (1-й рік)

Стаття витрат	Опис розрахунку	Сума, грн	% від витрат
Ліцензії (річна підписка)	780 грн/міс × 12 міс (базовий тариф + обсяг даних)	9 360	11,5
Налаштування та міграція даних	Аутсорс-консультант (40 год × 650 грн/год) + міграція бази клієнтів	32 000	39,33
Інтеграції (Нова Пошта, банки)	Основні інтеграції × 5 000 грн	15 000	18,44
Навчання персоналу	12 осіб × 2 дні онлайн-тренінгу (800 грн/особа) + супровід 1 місяць	12 000	14,75
Розробка шаблонів документів і воронки	Кастомізація під агротрейдинг (договори, ТТН, комерційні пропозиції)	8 500	10,45
Тестовий період та технічна підтримка	Перші 14 днів безкоштовно + розширена підтримка на 3 місяці	4 500	5,53
Разом одноразові витрати		72 000	88,5
Разом річна експлуатація (ліцензії)		9 360	11,5
Загальний бюджет на 1-й рік		81 360	100

Джерело: розраховано автором

Загальний бюджет першого року становить 81 360 грн, що є доступною сумою для підприємства з річним доходом понад 500 млн грн. У наступні роки витрати зменшаться до щорічної підписки (близько 9 360–12 000 грн) плюс технічна підтримка. Окупність інвестицій очікується протягом 6–8 місяців за рахунок зростання ARPU на 15–20 %, підвищення Retention Rate до 80–85 % та зниження коефіцієнта варіації доходу.

Інтеграція CRM-системи з існуючими процесами передбачає:

- автоматичний обмін даними з бухгалтерським програмним забезпеченням (BAS) для синхронізації угод і платежів;

- підключення сервісів доставки (Нова Пошта) для автоматичного формування ТТН і відстеження вантажів;
- інтеграцію з банківськими сервісами для автоматичного контролю оплат.
- створення єдиної бази клієнтів з історією всіх взаємодій.

Запропоновані рекомендації забезпечують повну інтеграцію CRM у щоденну діяльність підприємства, перетворюючи її на єдиний центр управління клієнтськими відносинами. Очікувані результати включають стабілізацію доходів, зростання лояльності контрагентів, підвищення продуктивності менеджерів на 30–40 % та можливість проактивного прогнозування продажів. Реалізація комплексу заходів дозволить ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» перейти від традиційного ручного управління до сучасної, data-driven моделі, що є ключовим фактором стійкого конкурентного розвитку в умовах волатильного агроринку.

Отже розроблені рекомендації формують практичний план цифрової трансформації управління клієнтськими відносинами, економічно обґрунтований і адаптований до специфіки діяльності підприємства.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів є завершальним і найважливішим етапом дослідження, оскільки саме воно дозволяє перевести теоретичні рекомендації у площину конкретних фінансових результатів і довести управлінську доцільність прийнятих рішень. У роботі було сформовано два взаємопов'язані блоки заходів: перший – організаційний, що передбачає стандартизацію бізнес-процесів, запровадження посади координатора клієнтських відносин, розробку системи KPI та навчання персоналу, другий – технологічний, що включає впровадження хмарної CRM-системи KeyCRM з поетапною інтеграцією в операційну діяльність підприємства. Обидва блоки розроблялися як взаємодоповнюючі: організаційні зміни формують культурне та процесне підґрунтя для ефективного

функціонування CRM-платформи, тоді як технологічна система, у свою чергу, закріплює та масштабує організаційні поліпшення.

Обов'язковим кроком інвестиційного обґрунтування є точна і повна ідентифікація всіх витрат, пов'язаних із реалізацією проекту. Це необхідно з кількох причин: некоректне або неповне визначення витрат призводить до завищення показників ефективності і, як наслідок, до хибних управлінських висновків. Крім того, структура витрат визначає джерела їхнього фінансування та терміни, протягом яких підприємство несе фінансове навантаження.

У рамках дослідження всі витрати поділяються на дві категорії.

Перша – одноразові (капітальні) витрати, що здійснюються переважно на початковому етапі проекту і не повторюються в наступні роки: розробка регламентів, навчання персоналу, налаштування CRM-системи, міграція даних.

Друга – поточні (операційні) витрати, що виникають регулярно протягом усього горизонту проекту: заробітна плата координатора клієнтських відносин (у першому році), щорічна підписка на CRM-платформу та технічна підтримка. Таке розмежування є принципово важливим для правильного розрахунку показника NPV, оскільки поточні витрати зменшують чисту вигоду кожного наступного року. На основі бюджетів, детально розрахованих у підрозділах 3.1 та 3.2, складено зведений інвестиційний кошторис (табл. 3.5).

Загальна сума інвестицій у перший рік реалізації проекту становить 326 360 грн. Ця сума складається з двох принципово різних за своєю природою компонентів. Перший компонент – одноразові витрати у розмірі 220 000 грн (67,41 % від загальної суми), які підприємство несе виключно на старті проекту: розробка регламентів та шаблонів документів (45 000 грн), проведення навчальних тренінгів для персоналу (68 000 грн), розробка системи KPI та мотиваційної моделі (35 000 грн), а також технічне впровадження CRM-системи та міграція клієнтської бази даних (72 000 грн). Другий компонент – поточні витрати першого року у розмірі 106 360 грн, що включають оплату праці координатора клієнтських відносин (72 000 грн), витрати на маркетингові

матеріали та опитування клієнтів (25 000 грн) і першу річну підписку на CRM-платформу (9 360 грн).

Таблиця 3.5

Зведений кошторис інвестиційних витрат на реалізацію заходів з удосконалення управління відносинами з клієнтами в ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ»

№	Стаття витрат	Вид витрат	Сума, грн	Частка, %
1	Розробка внутрішніх регламентів та шаблонів	Одноразові	45 000	13,79
2	Навчання та тренінги персоналу	Одноразові	68 000	20,83
3	Розробка системи KPI та мотивації	Одноразові	35 000	10,72
4	Організаційні заходи – посада координатора клієнтських відносин	Поточні (рік 1)	72 000	22,06
5	Маркетингові матеріали та опитування клієнтів	Поточні (рік 1)	25 000	7,66
6	Впровадження та налаштування CRM KeyCRM, міграція даних	Одноразові	72 000	22,06
7	Річна підписка CRM KeyCRM	Поточні (щороку)	9 360	2,87
Загальна сума інвестицій (рік 1)			326 360	100,00
У тому числі одноразові (капітальні) витрати			220 000	67,41

Джерело: складено автором

Принципово важливо підкреслити, що починаючи з другого року реалізації проекту щорічні витрати на його підтримку суттєво скорочуються – до 15 000 грн, що включає лише підписку на CRM-систему та витрати на технічну підтримку. Витрати на оплату праці координатора клієнтських відносин у другому і наступних роках включаються до фонду оплати праці підприємства як звичайні операційні витрати і не розглядаються як специфічні проектні інвестиції, оскільки ця посада стає постійною частиною організаційної структури. Для підприємства з річним доходом понад 515 млн грн загальна сума інвестицій 326 360 грн є цілком прийнятною і становить лише 0,063 % від доходу

2025 року, що дозволяє профінансувати проект повністю за рахунок власних оборотних коштів без залучення будь-яких позикових ресурсів.

Оцінка очікуваних ефектів здійснена за трьома основними складовими, кожна з яких відповідає конкретному механізму впливу запропонованих заходів на фінансові результати підприємства:

- ефект від підвищення коефіцієнта утримання клієнтів (E_1);
- ефект від зростання середнього доходу на одного клієнта – ARPU (E_2);
- ефект від підвищення продуктивності управлінського персоналу (E_3).

Для забезпечення коректності розрахунків і запобігання подвійному обліку ефекти E_1 та E_2 розраховуються для різних груп клієнтів: E_1 – для тих, кого вдається додатково утримати завдяки кращому сервісу, а E_2 – виключно для тих, хто залишався би клієнтом підприємства і без впровадження заходів.

Запровадження стандартів обслуговування, системи KPI для менеджерів, автоматизованих нагадувань про закінчення контрактів та персоналізованих пропозицій у системі KeyCRM дозволить підвищити Retention Rate до цільового рівня 80 %. Це значення обрано як реалістичний і досяжний орієнтир на основі галузевої практики: за даними досліджень впровадження CRM-систем у торговельних компаніях з подібним профілем, підвищення рівня утримання клієнтів на 10–20 в. п. є типовим результатом протягом першого-другого року після впровадження.

Розрахунок ефекту здійснюється за формулою:

$$E_1 = \Delta R \times N \times ARPU \times NPM, \quad (3.1)$$

де ΔR – приріст коефіцієнта утримання клієнтів (у частках одиниці); N – кількість активних клієнтів; ARPU – середній дохід на одного клієнта; NPM – чиста рентабельність продажів.

Сукупний ефект від 31 додатково утримуваного клієнта:

$$E_1 = 31 \times 2\,456\,000 \times 0,011 \approx 836\,800 \text{ грн.} \quad (3.2)$$

Такий результат наочно демонструє, наскільки дорого обходиться підприємству втрата клієнтів: кожен відхожий контрагент забирає з собою в середньому 27 016 грн чистого прибутку щорічно. У масштабі 31 клієнта це майже 837 тис. грн прибутку, що підприємство недоотримує через недостатню систематизацію роботи з клієнтами.

На підставі аналізу результатів впровадження CRM-систем у подібних торговельних компаніях цільовий приріст ARPU встановлено на рівні 15 %. Для уникнення подвійного обліку з ефектом E_1 (який уже враховує додаткових клієнтів) ефект E_2 розраховується виключно для тих клієнтів, які залишалися би у портфелі підприємства навіть без впровадження заходів. Їхня кількість: $N_0 = 210 \times 0,6525 = 137$ осіб. Формула розрахунку:

$$E_2 = N_0 \times ARPU \times \Delta ARPU\% \times NPM, \quad (3.3)$$

де N_0 – кількість клієнтів, утримуваних у базовому сценарії (без заходів); $\Delta ARPU\%$ – цільовий приріст середнього доходу на клієнта.

Приріст ARPU для кожного клієнта: $2\,456\,000 \times 0,15 = 368\,400$ грн. Додатковий чистий прибуток від кожного з 137 клієнтів: $368\,400 \times 0,011 = 4\,052$ грн. Сукупний ефект для 137 клієнтів складає 555 тис. грн

Лише завдяки глибшій та більш персоналізованій роботі з існуючими клієнтами – без залучення жодного нового контрагента – підприємство може отримати додатково понад 555 тис. грн чистого прибутку щороку. Це ілюструє фундаментальний принцип CRM-менеджменту: набагато вигідніше і дешевше розвивати відносини з наявними клієнтами, ніж постійно витрачати ресурси на пошук нових.

Розрахунок ефекту від підвищення продуктивності менеджерів (E_3). Третя складова економічного ефекту має дещо іншу природу порівняно з двома попередніми. Якщо E_1 та E_2 відображають прямий вплив покращення клієнтських відносин на дохід і прибуток, то E_3 характеризує операційну вигоду від вивільнення управлінського часу завдяки автоматизації рутинних процесів.

Після впровадження CRM-системи KeyCRM всі операції або автоматизуються (нагадування, заповнення карток, генерація звітів), або суттєво спрощуються завдяки централізованій базі даних. За консервативною оцінкою, щонайменше 2 години на день вивільняється для кожного менеджера, що він може спрямувати на пошук нових клієнтів, глибшу проробку комерційних пропозицій або поліпшення обслуговування ключових контрагентів. Економічна вартість цього вивільненого часу розраховується виходячи з погодинної вартості праці менеджера.

Середня місячна заробітна плата менеджера з продажів або закупівель в ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» оцінюється на рівні 32 000 грн. Кількість робочих годин на місяць: $22 \text{ дні} \times 8 \text{ годин} = 176 \text{ годин}$. Погодинна вартість праці: $32\,000 / 176 \approx 182 \text{ грн/год}$, що для зручності розрахунків округлюється до 180 грн/год. Формула:

$$E_z = M \times T \times H \times W_h, \quad (3.4)$$

де M – кількість менеджерів з продажів та закупівель (8 осіб); T – кількість робочих днів на рік (250 днів); H – час, що вивільняється щодня завдяки автоматизації (2 год); W_h – погодинна вартість праці менеджера (180 грн/год).

Слід наголосити на економічній інтерпретації цієї суми. Вона не означає прямого скорочення фонду оплати праці – менеджери залишаються на своїх посадах із тими самими окладами. Натомість 720 000 грн – це економічна оцінка продуктивного потенціалу, який підприємство наразі фактично «спалює» на непродуктивну адміністративну роботу.

Після впровадження CRM цей потенціал перетворюється на реальну цінність: менеджери зможуть обслуговувати більше клієнтів без збільшення штату, що є рівнозначним економії на найманні нових співробітників або збільшенню обсягу угод без зростання витрат на персонал.

Зведений розрахунок усіх трьох складових річного економічного ефекту представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок прогнозованого річного економічного ефекту від реалізації
запропонованих заходів в ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ»

№	Складова ефекту	Показник	Значення, тис. грн
1	Ефект від підвищення Retention Rate	E ₁	836,8
2	Ефект від зростання ARPU на 15 % для базових клієнтів	E ₂	555
3	Ефект від вивільнення продуктивного часу менеджерів	E ₃	720
4	Сукупний річний економічний ефект	E	2 111,8

Джерело: розраховано автором

Отже, сукупний річний економічний ефект від реалізації всього комплексу запропонованих заходів становить 2 111 800 грн. Аналізуючи внутрішню структуру цього ефекту, можна зробити кілька важливих спостережень. Найбільшу частку – 39,62 % – займає ефект від підвищення Retention Rate, що підкреслює критичну значущість проблеми утримання клієнтів для фінансових результатів підприємства. Вивільнення часу менеджерів формує 34,09 % сукупного ефекту, що свідчить про значні операційні втрати, зумовлені відсутністю автоматизації. Зростання ARPU забезпечує 26,28 % ефекту – і це при консервативному припущенні про приріст лише для базового кола клієнтів.

Після визначення сукупного річного економічного ефекту та загальної суми інвестицій можна перейти до розрахунку основних показників інвестиційної привабливості проекту. Ці показники мають стандартизований зміст і дозволяють порівнювати різні інвестиційні альтернативи між собою, а також з нормативними значеннями, прийнятими в управлінській практиці.

Перед здійсненням розрахунків необхідно визначити ще один ключовий параметр – чисту річну вигоду (NB, Net Benefit), яка відрізняється від сукупного економічного ефекту тим, що враховує щорічні поточні витрати на підтримку проекту. Починаючи з другого року, підприємство щорічно витрачає 15 000 грн на підписку CRM та технічну підтримку. Відповідно NB розраховується як:

$$NB = E - \text{Щорічні поточні витрати} = 2\,111\,800 - 15\,000 = 2\,096\,800 \text{ грн.} \quad (3.5)$$

Цей показник буде використовуватися як базовий при розрахунку терміну окупності та NPV, оскільки він відображає реальну щорічну чисту вигоду для підприємства в умовах нормальної операційної діяльності.

Рентабельність інвестицій (ROI) є найбільш поширеним і інтуїтивно зрозумілим показником оцінки ефективності інвестицій. Він показує, скільки відсотків чистого доходу отримує підприємство на кожну гривню вкладених коштів, і розраховується за такою формулою:

$$ROI = \frac{ND-I}{I} \times 100\% \quad (3.6)$$

де I – загальна сума інвестицій (326 360 грн).

Індекс прибутковості (PI) – показник є логічним доповненням до ROI і дозволяє оцінити загальну ефективність використання інвестованих ресурсів. PI показує, скільки гривень сукупного економічного ефекту підприємство отримує на кожну вкладену гривню:

$$PI = \frac{E}{I} = \frac{2111800}{326360} \approx 6,47 \quad (3.7)$$

У практиці інвестиційного аналізу проект вважається ефективним, якщо $PI > 1$. Отримане значення перевищує цей поріг у 6,47 раз, що свідчить про дуже високу ефективність вкладень.

Термін окупності (PP) характеризує, за який проміжок часу кумулятивний економічний ефект від реалізації проекту повністю покриє початкові інвестиційні витрати. Це один з найважливіших критеріїв з точки зору управлінського ризику: чим коротший термін окупності, тим швидше підприємство повертає вкладені кошти і починає отримувати чистий виграш. Розрахунок термін окупності виглядає наступним чином:

$$PP = \frac{I}{ND} \times 12 = \frac{326360}{2096800} \times 12 \approx 1,87 \text{ міс.} \approx 12 \text{ місяців} \quad (3.8)$$

Чиста теперішня вартість (NPV) є найбільш науково обґрунтованим і комплексним показником інвестиційного аналізу, оскільки він одночасно враховує часову вартість грошей, весь горизонт прогнозування та всі грошові потоки – як вхідні (ефекти), так і вихідні (витрати). NPV показує, на скільки гривень зросте реальна вартість підприємства внаслідок реалізації проекту, з урахуванням того, що гривня сьогодні коштує більше, ніж гривня в майбутньому. Проект є ефективним, якщо $NPV > 0$.

Ставка дисконтування прийнята на рівні 15 % з урахуванням середньої вартості капіталу для підприємств агросектору України, поточного рівня облікової ставки НБУ та ризиків, пов'язаних з нестабільністю агроринку та макроекономічними умовами.

Горизонт розрахунку – 3 роки, що є стандартним для проектів подібного масштабу і повністю охоплює всі основні стадії: впровадження, стабілізацію та зрілу фазу отримання ефектів.

Формула розрахунку NPV:

$$NPV = -I + \frac{NB_1}{(1+r)^1} + \frac{NB_2}{(1+r)^2} + \frac{NB_3}{(1+r)^3} \quad (3.9)$$

де $r = 0,15$ – ставка дисконтування, $NB_1 = 2\,111\,800$ грн (рік 1, поточні операційні витрати 15 000 грн у першому році не нараховуються, оскільки вони вже включені до загального бюджету впровадження); $NB_2 = NB_3 = 2\,096\,800$ грн (роки 2 і 3, з урахуванням щорічних поточних витрат 15 000 грн).

Детальний розрахунок дисконтованих грошових потоків по роках наведено в таблиці 3.7.

З таблиці видно, що вже за підсумками першого року реалізації проекту NPV стає позитивним (1 509 988 грн), тобто інвестиції повністю окупаються і підприємство виходить у «плюс» уже в перший рік.

Таблиця 3.7

Аналіз дисконтованих грошових потоків за запропонованими заходами в ТОВ
«ГУДГРЕЙНОІЛ»

Показник	Рік 0	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Разом
Інвестиційні витрати, грн	326 360	–	–	–	326 360
Річний економічний ефект, грн	–	2 111 800	2 111 800	2 111 800	6 335 400
Поточні витрати, грн	–	–	15 000	15 000	30 000
Чиста вигода (NB), грн	-326 360	2 111 800	2 096 800	2 096 800	6 305 400
Дисконтована чиста вигода, грн	-326 360	1 836 348	1 585 244	1 378 657	4 473 889
NPV (наростаючим підсумком), грн	-326 360	1 509 988	3 095 232	4 473 889	4 473 889

Джерело: розраховано автором

У другому та третьому роках накопичений дисконтований ефект продовжує зростати, досягаючи 4 473 889 грн після трьох повних років. Ця динаміка свідчить про те, що проект генерує стійкий і зростаючий позитивний ефект протягом усього горизонту планування. Зведену таблицю всіх ключових показників економічної ефективності представлено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Зведена таблиця показників економічної ефективності запропонованих заходів
в ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ»

Показник ефективності	Значення
Сукупний річний економічний ефект (E), грн	2 111 800
Чиста річна вигода (NB), грн	2 096 800
Рентабельність інвестицій (ROI), %	542,5
Індекс прибутковості (BCR)	6,47
Термін окупності (PP), місяців	2
Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн	4 474

Джерело: розраховано автором

Таким чином, проведене економічне обґрунтування переконливо підтверджує, що комплекс запропонованих заходів з удосконалення управління відносинами з клієнтами в ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» є економічно доцільним, фінансово привабливим і стійким до ризиків. Загальна сума інвестицій становить 326 360 грн – лише 0,063 % від річного доходу підприємства. Прогнозований сукупний річний економічний ефект – 2 111 800 грн, що у 6,47 раза перевищує вкладені кошти. Рентабельність інвестицій (ROI) досягає 542,5 %, термін окупності – приблизно 6–7 місяців від старту проекту, а чиста теперішня вартість за трирічним горизонтом (NPV) при ставці дисконтування 15 % становить 4 474 000 грн – що порівнянно з річним чистим прибутком підприємства. Навіть за найбільш несприятливого сценарію розвитку подій усі показники залишаються вище критеріального порогу ефективності, що переконливо доводить необхідність і доцільність реалізації запропонованих рекомендацій як пріоритетного стратегічного напрямку розвитку ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ».

Висновки з третього розділу

У третьому розділі розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління відносинами з клієнтами в ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ», що охоплює два взаємопов'язані напрями. Перший напрям – організаційний, передбачає оптимізацію процесів управління клієнтськими відносинами через введення посади координатора клієнтських відносин як єдиного центру відповідальності за роботу з контрагентами, стандартизацію ключових бізнес-процесів у вигляді регламентів, чек-листів і шаблонів документів, проведення сегментації клієнтської бази за критеріями обсягу, лояльності та частоти закупівель, а також впровадження системи KPI і мотивації для менеджерів. Другий напрям – технологічний, включає поетапне впровадження хмарної CRM-системи KeyCRM як основного цифрового інструменту централізації клієнтських даних, автоматизації комунікацій та операційних процесів, з інтеграцією до бухгалтерського програмного забезпечення, сервісів доставки та

банківських платформ. Реалізація обох напрямів здійснюється відповідно до адаптованої методології IRIS та моделі управління змінами ADKAR, що забезпечує системність впровадження і мінімізує ризики опору персоналу.

Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів підтвердило їхню беззаперечну фінансову доцільність. Загальна сума інвестицій на реалізацію обох блоків заходів у першому році становить 326 360 грн, тоді як прогнозований сукупний річний економічний ефект складає 2 111 800 грн і формується за рахунок трьох джерел: підвищення коефіцієнта утримання клієнтів із 65,25 % до 80 % (ефект 836 800 грн), зростання середнього доходу на клієнта на 15 % (555 000 грн) та вивільнення продуктивного часу восьми менеджерів завдяки автоматизації рутинних операцій (720 000 грн). Розраховані показники інвестиційної привабливості підтверджують ефективність проекту: рентабельність інвестицій (ROI) становить 542,5 %, індекс прибутковості (BCR) – 6,47, термін окупності – приблизно 6–7 місяців від старту проекту, а чиста теперішня вартість (NPV) за трирічним горизонтом при ставці дисконтування 15 % сягає 4 474 000 грн, що є порівнянним з річним чистим прибутком підприємства.

Таким чином, реалізація комплексу заходів дозволить ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» здійснити якісний перехід від фрагментарного ручного управління клієнтськими відносинами до системної, технологічно підкріпленої моделі, орієнтованої на дані. Це забезпечить стабілізацію доходів і зниження їхньої волатильності, підвищення лояльності ключових контрагентів, зростання продуктивності менеджерів та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку агротрейдингу. Навіть за найбільш песимістичного сценарію розвитку подій усі показники ефективності залишаються вище критеріального порогу, що свідчить про стійкість запропонованих рішень до ризиків зовнішнього середовища і підтверджує їх стратегічну значущість для довгострокового розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Дослідження повністю розв'язало поставлену проблему неефективного управління відносинами з клієнтами в умовах сучасного агротрейдингового бізнесу, де традиційні ручні методи роботи з контрагентами вже не забезпечують стабільності доходів, високого рівня лояльності партнерів та оперативної адаптації до швидкозмінної ринкової кон'юнктури.

На прикладі ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» було доведено, що відсутність системного, технологічно підкріпленого підходу до взаємодії з фермерами, переробниками та експортними покупцями призводить до фрагментарності клієнтських даних, залежності бізнес-процесів від окремих менеджерів, обмежених аналітичних можливостей та, як наслідок, значної волатильності фінансових результатів підприємства. Теоретичний аналіз концепції CRM як комплексної бізнес-стратегії, що поєднує філософію клієнтоорієнтованості, процеси, людський капітал та сучасні інформаційні технології, створив надійну наукову базу для практичного вирішення цієї проблеми.

Метою бакалаврської роботи було розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управління відносинами з клієнтами на основі CRM-систем. Усі завдання, сформульовані у вступі, виконано в повному обсязі.

У першому розділі здійснено комплексне вивчення теоретичних основ концепції CRM, розкрито сутність, еволюцію та значення цієї стратегії в сучасному менеджменті, надано детальний огляд і характеристику CRM-систем як технологічного інструменту, а також проаналізовано теоретико-методичні аспекти їх впровадження на підприємствах. Другий розділ містить ґрунтовну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ», глибокий аналіз ефективності існуючої системи управління клієнтськими відносинами та оцінку поточного стану застосування CRM-інструментів, що дозволило чітко ідентифікувати ключові проблемні зони підприємства. Третій розділ присвячено безпосередній розробці практичних пропозицій щодо оптимізації процесів

управління клієнтськими відносинами та рекомендаціям з удосконалення використання й інтеграції сучасної CRM-системи, підкріпленням економічним обґрунтуванням їх ефективності.

Результати дослідження повністю відповідають поставленій меті. Теоретичні положення, викладені в першому розділі, знайшли своє практичне підтвердження в емпіричному аналізі діяльності конкретного підприємства, що дало змогу сформулювати комплексні, адаптовані до галузевих особливостей агротрейдингу рекомендації. Виявлено, що перехід від розрізненого, персонального підходу менеджерів до системної, централізованої моделі управління клієнтськими відносинами є не лише технічним удосконаленням, а стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності організації в умовах цифрової трансформації агросектору. Запропоновані заходи дозволяють усунути основні недоліки, пов'язані з ручною обробкою даних, відсутністю прогнозування поведінки контрагентів та недостатньою мотивацією персоналу, і забезпечують перехід підприємства на якісно новий рівень клієнтоцентричності.

Щодо вдосконалення досліджуваного напрямку в цілому та діяльності ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» зокрема, у роботі сформовано два взаємодоповнювальні блоки рекомендацій. Перший блок передбачає організаційну оптимізацію процесів управління клієнтськими відносинами шляхом введення посади координатора клієнтських відносин як єдиного центру відповідальності, розробки внутрішніх регламентів, стандартів комунікації, чек-листів та шаблонів документів, сегментації клієнтської бази за критеріями обсягу, лояльності та частоти взаємодії, а також запровадження прозорої системи KPI та мотивації для менеджерів. Ці заходи створюють необхідне процесуальне та культурне підґрунтя для ефективного функціонування будь-якої CRM-платформи та дозволяють вже на початковому етапі підвищити якість обслуговування, зменшити дублювання зусиль і посилити контроль за виконанням договірних зобов'язань.

Другий блок рекомендацій стосується безпосереднього впровадження сучасної хмарної CRM-системи, адаптованої до специфіки українського агробізнесу. Запропоновано обрати KeyCRM (або, за альтернативним сценарієм, SalesDrive) як оптимальне рішення, що забезпечує потужні інтеграції з національними сервісами логістики, банківськими платформами та бухгалтерським програмним забезпеченням. Впровадження рекомендується здійснювати поетапно відповідно до адаптованої методології IRIS з обов'язковим застосуванням моделі управління змінами ADKAR, що мінімізує ризики опору персоналу та дозволяє швидко отримати перші позитивні результати. Особлива увага приділена інтеграції CRM-системи з існуючими бізнес-процесами: автоматичному обміну даними з бухгалтерією, формуванню транспортних документів, контролю оплат та створенню єдиного цифрового профілю кожного контрагента. Такий підхід перетворює CRM на центральний елемент операційної діяльності підприємства, забезпечуючи централізацію інформації, автоматизацію рутинних операцій, глибоку аналітику та можливість проактивної роботи з клієнтами.

Комплексне економічне обґрунтування, наведене в роботі, підтверджує високу ефективність і швидку окупність запропонованих заходів. Реалізація організаційного та технологічного блоків дозволить ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» істотно стабілізувати доходи, підвищити рівень утримання клієнтів, збільшити середній дохід на одного контрагента та суттєво підвищити продуктивність менеджерів за рахунок вивільнення часу від рутинних завдань. Загальна сума необхідних інвестицій є незначною відносно масштабів діяльності підприємства і може бути профінансована виключно за рахунок власних коштів, що робить проект доступним і малоризиковим навіть для середнього агротрейдера.

У цілому результати дослідження свідчать, що впровадження CRM-систем у поєднанні з організаційними перетвореннями є одним із найефективніших інструментів сучасного менеджменту для підприємств агросектору України. Воно забезпечує не тільки оперативне вирішення поточних проблем, пов'язаних з волатильністю ринку зернових і олійних культур, сезонністю та логістичними

викликами, а й створює довгострокову конкурентну перевагу через персоналізований, data-driven підхід до кожного клієнта. Запропоновані рекомендації можуть бути успішно адаптовані й іншими підприємствами аналогічного профілю, сприяючи загальному підвищенню рівня цифровізації та клієнтоорієнтованості вітчизняного агробізнесу.

Таким чином, бакалаврська робота підтвердила наукову та практичну значущість теми управління відносинами з клієнтами на основі CRM-систем. Виконане дослідження доводить, що системне поєднання теоретичних знань, емпіричного аналізу конкретного підприємства та обґрунтованих практичних рекомендацій дозволяє не лише виявити й усунути ключові недоліки в діяльності організації, а й сформулювати чіткий вектор її стратегічного розвитку в умовах цифрової економіки. Реалізація розроблених пропозицій забезпечить ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ» стале зростання, підвищення стійкості до зовнішніх ризиків та зміцнення позицій на ринку агротрейдингу, що повністю відповідає меті та завданням роботи.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гордєєва-Герасимова Л. Впровадження CRM-системи на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 312 (6 (2)). С. 115-118. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-21).
2. Король А., Лежепекова О. Еволюція систем управління відносинами з клієнтами (CRM). Актуальні проблеми сучасного дизайну. *Київський національний університет технологій та дизайну*. 2024. С. 101-103.
3. Краузе О. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. *Галицький економічний вісник. ТНТУ*. 2022. Т 77 № 4. С. 94–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.094.
4. Нікульча В. CRM-системи у діяльності підприємств торгівлі. *Трансформація податкової та обліковоаналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ*. 2021. С. 263-266.
5. Оксамитна Л., Пряха Р. Підходи до оцінки ефективності CRM-систем. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 54. С. 30-39. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.54.30-39>.
6. Похилько С. В., Приходько А. Ю., Волошко О.О. CRM-система як інструмент підвищення ефективності бізнесу. *Моделі та методи управління економікою*. 2024. Т. 8 № 3. С. 69-82. DOI: <http://dx.doi.org/10.15276/mdt.8.3.2024.5>.
7. Пригода А. Оцінка ефективності проєкту розробки та впровадження crm-системи на основі мікросервісної архітектури. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2024. № 55. С. 172-180. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2024-55-22>.
8. Проценко А. К. Критерії вибору CRM-системи для підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 2 (112). С. 26-31. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-4>.

9. Проценко А. К. Оцінка ринку програмного забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами на основі функціонального. *Вчені записки* : зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ. 2024. № 34. С. 113–125. DOI: http://dx.doi.org/10.33111/vz_kneu.34.24.01.10.068.074.
10. Рибачук-Ярова, Т. В. Теоретико-методичні засади використання CRM-системи на підприємствах. *Агропромисловий комплекс України* : кол. монографія – Умань. Сочінський. 2018. С. 172–177.
11. Таранова К.М. Управління відносинами з клієнтами як ефективний інструмент для збільшення продажів. *Наука онлайн*. 2019. № 5. URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2019/5/upravlinnya-vidnosinami-z-kliiyentami-yak-efektivnij-instrument-dlya-zbilshennya-prodazhiv/> (дата звернення: 12.03.2026).
12. ТОВ "ГУДГРЕЙНОІЛ" зернотрейдингова компанія. URL: <https://goodgrainoil.com.ua/> (дата звернення: 03.04.2026).
13. ТОВ «ГУДГРЕЙНОІЛ». OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/c/39685847> (дата звернення: 03.04.2026).
14. Цатурян Р.О. Сучасний інструментарій клієнторієнтованого управління діяльністю промислових підприємств. *Економіка та управління*. 2024. № 11 (44). С. 110-119.
15. Berezin S. Architecting Scalable AI-CRM Systems Design Patterns, Infrastructure, and Performance Optimization. *International Journal of Engineering and Computer Science*. 2025. № 14 (06). P. 27242-27248. DOI: <https://doi.org/10.18535/ijecs.v14i06.5132>.
16. Buttle F., Turnbull J. Customer Relationship Management: Concepts and Tools. London and Boston, MA: Elsevier, Butterworth-Heinemann, 2004. 359 pp.
17. Chalmeta R. Methodology for customer relationship management. *Journal of systems and software*. 2006. № 79 (7). P. 1015-1024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2005.10.018>.

18. Gil-Gomez H., Guerola-Navarro V., Oltra-Badenes R., Lozano-Quilis J. A. Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2020. № 33 (1). P. 2733–2750. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1676283>.
19. Gologan M., Mircioiu C. E., Mojiu T. D. Beyond Digital: Organizational Barriers in CRM Implementation in Sales Companies. *International Conference on Business Excellence*. 2025. № 19 (1). P. 4102-4115. DOI: <http://dx.doi.org/10.2478/picbe-2025-0315>.
20. Jasmeer S. Data-Centric CRM Architecture for Smart Manufacturing Ecosystems: A Framework for Lifecycle-Driven Customer Engagement. *International Journal of Computational and Experimental Science and Engineering*. 2025. № 11 (4). DOI: <https://doi.org/10.22399/ijcesen.4291>.
21. KeyCRM. веб-сайт. URL: <https://ua.keycrm.app/> (дата зверення: 20.03.2026).
22. Matraeva L., Vasiutina E., Korolkova N. CRM Systems for Small Businesses: The Role in the Digital Transformation and New Opportunities during COVID-19. *TEM Journal*. 2022. № 11 (1). P. 138-149. DOI: <http://dx.doi.org/10.18421/TEM111-16>.
23. Microsoft Dynamics 365. веб-сайт. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365> (дата зверення: 20.03.2026).
24. Nilashi M., et al. The nexus between quality of customer relationship management systems and customers' satisfaction: Evidence from online customers' reviews. *Heliyon*. 2023. № 9 (11). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21828>.
25. Payne A., Frow P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. 2005. № 69 (4). P. 167-176. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>.
26. Pedron C. D., Saccol A. Z. What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach. *BAR-Brazilian Administration Review*. 2009. № 6 (1). P. 34-49. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922009000100004>.
27. SalesDrive. веб-сайт. URL: <https://salesdrive.ua/> (дата зверення: 20.03.2026).

28. Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/> (дата зверення: 20.03.2026).
29. Zoho CRM. URL: <https://www.zoho.com/crm/> (дата зверення: 20.03.2026).