

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 005.936.3:004.67

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 15 » _____ грудня 2025р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Підвищення ефективності діяльності підприємства на
основі впровадження цифрових інструментів»**

Виконав:

здобувач 2-го курсу, групи УВ-42мп
СУЧОК Владислав Ігорович _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., доц. ГУК Ольга Володимирівна _____

Рецензент:

доцент кафедри міжнародної економіки
к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Здобувач _____

Київ – 2025 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 01 » _____ квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію здобувача

Сучка Владислава Ігоровича

- 1. Тема дисертації** «Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі впровадження цифрових інструментів»,
науковий керівник дисертації Гук Ольга Володимирівна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 03.11.2025 р. № 4740-с
- 2. Строк подання студентом дисертації:** 8 грудня 2025 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** процес підвищення ефективності діяльності на підприємстві шляхом впровадження цифрових інструментів.
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні, методичні та практичні аспекти впровадження CRM-системи для підвищення ефективності діяльності підприємств.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність цифрових інструментів в управлінні взаємовідносинами з клієнтами;
- визначити напрями впровадження цифрових технологій у діяльності підприємств;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження CRM-систем у бізнес-процеси підприємств;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати діяльність та організаційну структуру ТОВ «Сторожук»;
- провести аналіз фінансово-економічних показників ефективності діяльності підприємства та існуючих проблем;
- виявити передумови цифрової трансформації та доцільність впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «Сторожук»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати концептуальні засади впровадження CRM-системи в діяльність ТОВ «Сторожук»;
- розробити етапи реалізації програми імплементації CRM-системи;
- обґрунтувати доцільність реалізації програми впровадження CRM-системи.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Конкуренція та необхідність використання CRM в бізнес-середовищі;
- 2) Роль CRM-систем у сучасних організаціях;
- 3) Основні компоненти та функціональні можливості CRM-систем;
- 4) Класифікація CRM-систем;
- 5) Інтеграції та їх вплив на якість роботи CRM-систем;
- 6) Ключові показники та метрики оцінювання ефективності CRM-систем.
- 7) Характеристика діяльності підприємства ТОВ «Сторожук»;
- 8) Організаційна структура підприємства ТОВ «Сторожук»;
- 9) Аналіз конкурентів ТОВ «Сторожук»;
- 10) Аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «Сторожук»;
- 11) Передумови цифрової трансформації ТОВ «Сторожук»;
- 12) Доцільність CRM-системи для ТОВ «СТОРОЖУК»;
- 13) Філософія впровадження CRM у ТОВ «Сторожук»;
- 14) Аналіз «AS-IS» та прогноз «TO-BE» відносно впровадження системи;
- 15) Аргументація вибору системи Creatio;
- 16) Програма впровадження CRM-системи в ТОВ «Сторожук»
- 17) Економічне обґрунтування доцільності реалізації програми впровадження CRM-системи;
- 18) Розрахунок ефективності впровадження CRM-системи на ТОВ «Сторожук».

7. Дата видачі завдання: 28 березня 2025 року.

8. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо впровадження цифрових інструментів.	28.02.2025– 30.04.2025	
2.	Вивчення теоретико-методичних засад використання цифрових інструментів у діяльності підприємств	01.05.2025 – 11.06.2025	
3.	Аналіз діяльності ТОВ «Сторожук»	01.09.2025 – 15.09.2025	
4.	Аналіз передумов впровадження CRM-системи на підприємстві	16.09.2025 – 30.09.2025	
5.	Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	01.10.2025 – 11.10.2025	
6.	Розробка та реалізація програми впровадження CRM-системи в діяльність ТОВ «Сторожук»	12.10.2025 – 17.10.2025	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій та надання на перевірку третього розділу роботи	18.10.2025 – 21.11.2025	
8.	Оформлення магістерської дисертації	22.11.2025 – 28.11.2025	

Здобувач

Владислав СУЧОК

Науковий керівник

Ольга ГУК

РЕФЕРАТ

Сучок В.І. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі впровадження цифрових інструментів – Кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 127 сторінок, 20 таблиць, 4 рисунків. Перелік посилань нараховує 59 найменувань.

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки цифровізація бізнес-процесів стає ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств. Впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема CRM-систем, дозволяє оптимізувати управлінські процеси, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити стабільне зростання прибутковості. Для підприємства ТОВ «Сторожук», яке здійснює діяльність у сфері постачання товарів і послуг, актуальним є завдання підвищення ефективності функціонування через упровадження цифрових інструментів управління, зокрема системи CRM.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою «Стратегічне управління відновленням економіки України» (ДР 0123U101596).

Мета і завдання дослідження. Метою написання дисертації є закріплення та поглиблення теоретичних знань, отриманих у процесі навчання, набуття практичних навичок аналітичної та управлінської роботи, а також розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на основі цифрової трансформації. Відповідно до мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати ключові організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «Сторожук» та його організаційну структуру;
- діагностувати існуючі процеси управління взаємовідносинами з клієнтами;

- обґрунтувати передумови цифрової трансформації та доцільність впровадження CRM-системи;
- розробити концептуальні засади, програму та етапи реалізації впровадження CRM;
- провести економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми;
- сформулювати практичні рекомендації щодо її реалізації.

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності діяльності на підприємстві шляхом впровадження цифрових інструментів.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти впровадження CRM-системи для підвищення ефективності діяльності підприємства.

База дослідження - ТОВ «Сторожук».

Методами дослідження є аналіз і синтез, економічне моделювання, порівняльний аналіз, системний підхід і графічне подання результатів.

Наукова новизна дослідження полягає у методиці економічного обґрунтування впровадження CRM-систем для українських підприємств у галузі металоконструкцій, що дозволяє кількісно визначити інвестиційну привабливість проєкту через порівняльний аналіз фінансових показників.

Практичним значенням є розробка комплексної програми впровадження CRM-системи, яка дозволить підвищити ефективність управління клієнтськими відносинами, оптимізувати бізнес-процеси, знизити операційні витрати та забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

Апробація результатів роботи: проєкт представлено керівнику бази дослідження.

Ключові слова: цифровізація, CRM-система, автоматизація, CRM, аналітика.

ABSTRACT

Suchok V.I. Increasing the Efficiency of Enterprise Operations through the Implementation of Digital Tools – Qualification Thesis in Manuscript Form, comprising 127 pages, 20 tables, and 4 figures. The reference list includes 59 sources.

Relevance of the research topic. In today's economic environment, the digitalization of business processes has become a key factor in enhancing enterprise performance. The implementation of modern information technologies, particularly CRM systems, enables the optimization of managerial processes, improvement of customer interaction, and support of stable profit growth. For LLC *Storozhuk*, which operates in the field of goods and service supply, improving operational efficiency through the introduction of digital management tools, specifically CRM systems, is of particular importance.

Connection of the work with scientific programs, plans, and themes. The master's thesis for obtaining the master's degree was completed at the National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” (Kyiv) in accordance with the research plans of the Department of Enterprise Management within the theme “Strategic Management of the Recovery of Ukraine's Economy” (State Registration No. 0123U101596).

Purpose and objectives of the study. The purpose of this thesis is to consolidate and deepen the theoretical knowledge gained during the educational process, acquire practical analytical and managerial skills, and develop proposals aimed at improving enterprise performance through digital transformation. In line with this purpose, the following objectives were set:

- to analyze key organizational and economic indicators of LLC *Storozhuk* and its organizational structure;
- to diagnose existing customer relationship management processes;
- to substantiate the prerequisites for digital transformation and the feasibility of implementing a CRM system;

- to develop conceptual foundations, a program, and the stages of CRM implementation;
- to conduct an economic assessment of the effectiveness of the proposed program;
- to formulate practical recommendations for its implementation.

The object of the study is the process of improving enterprise performance through the implementation of digital tools.

The subject of the study includes theoretical, methodological, and practical aspects of implementing a CRM system to enhance enterprise efficiency.

Research base: LLC *Storozhuk*.

Research methods include analysis and synthesis, economic modeling, comparative analysis, the systemic approach, and graphical representation of results.

Scientific novelty of the research lies in the methodology for the economic justification of CRM system implementation for Ukrainian enterprises in the metal structures industry, which enables quantitative assessment of the project's investment attractiveness through comparative analysis of financial indicators.

Practical significance lies in the development of a comprehensive CRM implementation program that will enhance customer relationship management efficiency, optimize business processes, reduce operational costs, and ensure the enterprise's competitiveness in the digital economy.

Approbation of research results: the project was presented to the management of the research base.

Keywords: digitalization, CRM system, automation, CRM, analytics.

Зміст

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	12
1.1 Сутність та економічна природа цифрових інструментів в управлінні взаємовідносинами з клієнтами	12
1.2 Класифікація, функціональні можливості та напрями впровадження цифрових технологій у діяльності підприємств.....	21
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження CRM- систем у бізнес-процеси підприємств	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТОРОЖУК» ТА ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ	43
2.1 Характеристика діяльності та організаційної структури ТОВ «Сторожук».....	43
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників ефективності діяльності підприємства та існуючих проблем.....	55
2.3 Передумови цифрової трансформації та доцільність впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «Сторожук».....	68
Висновки до розділу 2.....	78
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «СТОРОЖУК»	80
3.1 Концептуальні засади впровадження CRM-системи в діяльність ТОВ «Сторожук».....	80
3.2 Розробка та етапи реалізації програми імплементації CRM-системи....	95
3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації програми впровадження CRM-системи	106
Висновки до розділу 3.....	117
ВИСНОВКИ	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	120

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки цифровізація бізнес-процесів стає ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств. Впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема CRM-систем, дозволяє оптимізувати управлінські процеси, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити стабільне зростання прибутковості. Для підприємства ТОВ «Сторожук», яке здійснює діяльність у сфері постачання товарів і послуг, актуальним є завдання підвищення ефективності функціонування через упровадження цифрових інструментів управління, зокрема системи CRM.

Мета і завдання дослідження. Метою написання дисертації є закріплення та поглиблення теоретичних знань, отриманих у процесі навчання, набуття практичних навичок аналітичної та управлінської роботи, а також розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на основі цифрової трансформації. Відповідно до мети поставлено такі завдання:

- Проаналізувати ключові організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «Сторожук» та його організаційну структуру.
- Діагностувати існуючі процеси управління взаємовідносинами з клієнтами.
- Обґрунтувати передумови цифрової трансформації та доцільність упровадження CRM-системи.
- Розробити концептуальні засади, програму та етапи реалізації впровадження CRM.
- Провести економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми.
- Сформулювати практичні рекомендації щодо її реалізації.

Об'єкт, предмет та методи дослідження. Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності діяльності на підприємстві шляхом впровадження цифрових інструментів.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти впровадження CRM-системи для підвищення ефективності діяльності підприємства.

База дослідження - ТОВ «Сторожук».

Методами дослідження є аналіз і синтез, економічне моделювання, порівняльний аналіз, системний підхід і графічне подання результатів.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні методики економічного обґрунтування впровадження CRM-систем для українських підприємств у галузі металоконструкцій, яка забезпечує кількісну оцінку інвестиційної привабливості відповідних проєктів на основі порівняльного аналізу фінансово-економічних показників.

Практичним значенням є розробка комплексної програми впровадження CRM-системи, яка дозволить підвищити ефективність управління клієнтськими відносинами, оптимізувати бізнес-процеси, знизити операційні витрати та забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

Апробація результатів роботи: проєкт представлено керівнику бази дослідження.

Ключові слова: цифровізація, CRM-система, автоматизація, CRM, аналітика.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та економічна природа цифрових інструментів в управлінні взаємовідносинами з клієнтами

У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі, де можливості для диференціації за продуктом або ціною постійно зменшуються, управління взаємовідносинами з клієнтами стає критично важливим фактором успіху [2]. Компанії усвідомлюють, що утримання існуючих клієнтів є значно вигіднішим, ніж залучення нових, а лояльність клієнтів є запорукою стабільного зростання та конкурентної переваги [3].

Впровадження новітніх технологій трансформує бізнес-середовище та диктує нові умови щодо експлуатації цифрових інструментів.[60] До них належать комплексні системи управління ключовими функціями (маркетинг, реалізація продукції та сервіс), засоби зв'язку та корпоративні додатки (для документообігу, обліку та кадрового менеджменту).[27]

Окрім цього, технологічні прориви сприяють створенню інноваційних матеріалів для промисловості та медичної сфери. Широке використання Інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у поєднанні зі швидким зниженням їхньої вартості та підвищенням ефективності стимулювало розвиток нових напрямків діяльності. Ці інструменти дозволяють підприємствам не лише оптимізувати витрати та збільшувати ринковий вплив, але й створюють підґрунтя для розробки принципово нових продуктів і сервісів, які раніше перебували поза межами економічної доцільності.[25]

Саме в цьому контексті на арену виходять CRM-системи (Customer Relationship Management), що перетворюються з простого програмного забезпечення на центральний елемент клієнтоцентричної бізнес-стратегії. Цей підрозділ детально розглядає сутність CRM-систем, їхню роль у сучасній організації та ключові аспекти їхнього функціонування та впровадження.

CRM (Customer Relationship Management) – це комплексна бізнес-стратегія та підхід, який компанії використовують для управління взаємодією з поточними та потенційними клієнтами [5]. В її основі лежить ідея створення та підтримки довгострокових, взаємовигідних відносин, що ґрунтуються на глибокому розумінні потреб та поведінки кожного клієнта. Це не просто технологія, а цілісна філософія, що пронизує всі бізнес-процеси, орієнтуючи їх на максимальне задоволення потреб клієнта. На практиці CRM реалізується через спеціалізоване програмне забезпечення – CRM-систему, яка автоматизує, оптимізує та синхронізує операції у відділах продажів, маркетингу, обслуговування клієнтів та технічної підтримки [1].

Ключова ідея функціонування CRM-системи полягає в тому, щоб зібрати всю доступну інформацію про клієнта – його контактні дані, історію покупок, попередні звернення, уподобання, інтереси, активність у соціальних мережах, взаємодію з веб-сайтом – в єдиній, легкодоступній базі даних. [22]

Такий централізований підхід дозволяє всім співробітникам, які взаємодіють з клієнтом (від менеджера з продажу до фахівця служби підтримки), мати повну та актуальну картину, забезпечуючи узгоджений та персоналізований досвід. Ця єдина точка зберігання даних усуває інформаційні "силоси" між відділами, що часто виникають у великих організаціях, і забезпечує безперервність взаємодії, незалежно від того, з яким співробітником контактує клієнт [7].

Фундаментальний принцип CRM – це клієнтоцентричність, що ставить клієнта в основу всіх бізнес-рішень та процесів [5]. Кожна дія компанії, від розробки нового продукту або послуги до післяпродажного обслуговування, має бути спрямована на максимальне задоволення потреб та очікувань цільової аудиторії. Це призводить до побудови довгострокових, довірчих відносин, що є суттю CRM. Для подолання обмежень моделей управління клієнтською базою компанії, заснованих на показнику лояльності клієнтів, використовується показник довгострокової вартості клієнтської бази (CLV – customer lifetime value). [6]. Утримання існуючих клієнтів, як показує

практика, є значно дешевшим і прибутковішим, ніж постійне залучення нових.

Ефективність CRM-системи базується на інтеграції даних. Це передбачає збір та об'єднання інформації з усіх можливих точок контакту: корпоративний веб-сайт, електронна пошта, телефонні дзвінки, чат-боти, соціальні мережі, фізичні магазини, мобільні додатки та навіть дані з IoT-пристроїв.[29] Така комплексна інтеграція дозволяє створити цілісний, 360-градусний профіль клієнта, який постійно оновлюється. На основі цих зібраних та проаналізованих даних компанія може реалізувати персоналізацію, адаптуючи свої пропозиції, маркетингові повідомлення та сервісне обслуговування до індивідуальних потреб, уподобань та поведінки кожного клієнта [5]. Цей індивідуальний підхід створює у клієнта відчуття цінності та унікальності, посилюючи його зв'язок з брендом.

Важливою концепцією є автоматизація. CRM-системи автоматизують рутинні та повторювані завдання в процесах продажів, маркетингу та обслуговування, що значно підвищує ефективність роботи співробітників.[22] Це вивільняє їхній час для більш складних, креативних та стратегічних завдань, що вимагають людської взаємодії, емоційного інтелекту та прийняття складних рішень. Нарешті, CRM неможлива без постійного вимірювання та аналізу. Моніторинг ефективності взаємодії з клієнтами, маркетингових кампаній та процесів продажів дозволяє компаніям приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати стратегії та постійно вдосконалювати свої підходи, реагуючи на зміни ринку та потреб клієнтів.[8]

Основні компоненти та функціональні можливості CRM-систем. Сучасні CRM-системи є комплексними рішеннями, які зазвичай складаються з кількох взаємопов'язаних модулів, кожен з яких відповідає за певну сферу взаємодії з клієнтами, забезпечуючи синергію між різними відділами компанії.[21]

Управління продажами (Sales Force Automation – SFA) є ключовим модулем для комерційних відділів і призначений для автоматизації всіх

етапів циклу продажів [1]. Він включає управління контактами та компаніями (акаунтами), що дозволяє зберігати детальну інформацію про всіх клієнтів (як фізичних осіб, так і компанії), їхні контактні дані, ролі всередині організації, ієрархію, а також повну історію взаємодії: дзвінки, зустрічі, листування, попередні покупки та звернення. Цей централізований реєстр забезпечує повний огляд клієнтської бази для кожного менеджера [9].

Також модуль відповідає за управління потенційними клієнтами (лідами), що передбачає систематичний збір інформації про нові запити, заявки або контакти, які можуть стати клієнтами. CRM дозволяє кваліфікувати ліди за їхнім потенціалом, призначати їх відповідальним менеджерам, відстежувати їхній прогрес через воронку продажів та оцінювати ймовірність конверсії.

Важливою частиною є управління угодами/можливостями, що забезпечує детальне ведення кожної потенційної угоди. Це включає фіксацію її етапів (наприклад, кваліфікація, презентація, переговори, укладення), очікувану суму, ймовірність успішного закриття, терміни, перелік товарів/послуг та інформацію про конкурентів [13]. Це забезпечує прозорість процесу продажу для керівництва та допомагає менеджерам фокусуватися на найбільш пріоритетних угодах.

Для стратегічного планування та розподілу ресурсів модуль пропонує інструменти прогнозування продажів, що дозволяють на основі аналізу поточних угод та історичних даних робити точніші прогнози щодо майбутніх обсягів продажів та доходів. Крім того, автоматизація комерційних пропозицій та договорів значно прискорює процес закриття угод та мінімізує помилки, дозволяючи швидко генерувати стандартизовані комерційні пропозиції, рахунки, інвойси та договори на основі шаблонів.

Модуль також підтримує управління діяльністю менеджера, включаючи планування та відстеження завдань, дзвінків, зустрічей та інших активностей, з інтеграцією до календарів та електронної пошти.

Управління маркетингом (Marketing Automation) дозволяє компаніям ефективно планувати, виконувати та аналізувати маркетингові кампанії, націлені як на залучення нових клієнтів, так і на утримання існуючих [5]. Однією з ключових можливостей є сегментація клієнтів, що передбачає розподіл клієнтської бази на дрібніші, однорідні групи на основі різних критеріїв (демографічні дані, географія, історія покупок, інтереси, поведінка, життєвий цикл) [32]. Це дозволяє створювати більш таргетовані та ефективні кампанії, які резонують з конкретними сегментами аудиторії [9]. Автоматизація email-маркетингу включає розробку, планування та автоматичну розсилку персоналізованих електронних листів, новинних бюлетенів та інших маркетингових повідомлень, з детальним відстеженням відкриттів, кліків та конверсій.

Модуль маркетингу також забезпечує управління кампаніями, пропонуючи централізоване планування, виконання та моніторинг багатоканальних маркетингових кампаній, які можуть включати email, SMS, соціальні мережі, пряму пошту, рекламні оголошення та події.[29] Це дозволяє створювати єдину, узгоджену комунікацію через різні канали. Важливою функцією є лід-менеджмент та лід-скоринг – інструменти для збору інформації про нових потенційних клієнтів з різних джерел та присвоєння їм балів (скорингу) на основі їхньої активності, поведінки та відповідності профілю ідеального клієнта.

Це допомагає відділу продажів фокусуватися на найбільш перспективних лідах, оптимізуючи їхні зусилля. Нарешті, аналітика маркетингових кампаній дозволяє оцінювати ефективність маркетингових зусиль, розраховувати ROI (Return on Investment), визначати найефективніші канали та повідомлення, оптимізуючи маркетинговий бюджет.[36]

Обслуговування клієнтів (Customer Service / Support) є критично важливим модулем для забезпечення високого рівня задоволеності та лояльності клієнтів [3]. Він включає управління зверненнями (тикетами), що передбачає систематизацію всіх запитів, скарг, питань та проблем клієнтів,

що надходять через різні канали (телефон, email, чат, соцмережі, соціальні мережі). Кожне звернення реєструється як "тікет" або "кейс", якому присвоюється унікальний номер, статус, пріоритет та відповідальний співробітник. Це забезпечує прозорість процесу вирішення проблем та контроль за дотриманням термінів.

Для підвищення ефективності роботи служби підтримки та надання клієнтам можливості самостійного вирішення типових питань, модуль часто включає базу знань – централізоване сховище відповідей на типові питання, інструкцій, посібників з усунення несправностей та інших корисних матеріалів. Доступ до цієї бази може бути наданий як співробітникам, так і самим клієнтам через спеціальні портали самообслуговування. Останні дозволяють клієнтам переглядати статус своїх звернень, звертатися до бази знань, а також самостійно знаходити рішення, що знижує навантаження на службу підтримки. Важливою функцією є управління SLA (Service Level Agreement), що дозволяє моніторити дотримання встановлених часових рамок для відповіді та вирішення звернень клієнтів, забезпечуючи відповідність сервісу обіцяним стандартам. Модуль також підтримує багатоканальну підтримку, інтегруючи різні канали зв'язку (телефон, електронна пошта, онлайн-чат, соціальні мережі) для безшовного та послідовного спілкування з клієнтами.

Аналітичні можливості (Analytics and Reporting) є невід'ємною частиною будь-якої сучасної CRM, оскільки вони перетворюють сирі дані на цінні інсайти, що дозволяють приймати обґрунтовані бізнес-рішення [1]. CRM надає інструменти для створення детальних звітів за різними показниками: продажі (за регіонами, продуктами, менеджерами), ефективність маркетингових кампаній (конверсія, ROI), якість обслуговування клієнтів (час відповіді, час вирішення, рівень задоволеності). Для зручності візуалізації та швидкого огляду ключових показників ефективності (KPIs) передбачено побудову дашбордів – інтерактивних

графіків, діаграм та таблиць, які надають керівництву та співробітникам актуальну інформацію про стан справ [12].

Ці аналітичні інструменти дозволяють проводити глибокий аналіз даних про клієнтів: вивчати їхню поведінку, виявляти тенденції в покупках, прогнозувати майбутні потреби та сегментувати аудиторію для більш цілеспрямованого маркетингу. На основі цих даних компанії можуть здійснювати оцінку ефективності власних бізнес-процесів, виявляти вузькі місця та оптимізувати операційну діяльність. Завдяки таким можливостям, CRM перетворюється з простої системи обліку на потужний інструмент бізнес-аналітики, який підтримує стратегічне планування та підвищення загальної ефективності [13].

Сучасна аналітика в CRM-системах виходить далеко за межі простих звітів та дашбордів. Вона перетворилася на потужний інструмент прогнозування та персоналізації, що ґрунтується на застосуванні алгоритмів машинного навчання. Завдяки цьому компанії можуть не лише бачити, що вже сталося, а й передбачати майбутню поведінку клієнтів і приймати рішення, що ґрунтуються на даних.

Одним із ключових аспектів є предиктивна аналітика. Цей інструмент дозволяє прогнозувати майбутній попит, аналізуючи історичні дані про продажі, сезонність, маркетингові акції та зовнішні чинники. Наприклад, система може спрогнозувати ймовірність покупки певного товару конкретним клієнтом, що допомагає відділу продажів фокусуватися на найбільш перспективних лідах. Крім того, предиктивна аналітика використовується для прогнозування відтоку клієнтів (churn prediction). Аналізуючи поведінку клієнтів (зменшення активності, зниження частоти покупок, кількість звернень до служби підтримки), CRM-система може ідентифікувати тих, хто знаходиться "в групі ризику", і попередити менеджерів. Це дозволяє компанії вчасно вжити заходів для утримання клієнта, запропонувавши персональну знижку, спеціальну пропозицію або покращений сервіс.

Ще одним важливим напрямом є аналіз життєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value, CLV). CRM-аналітика дозволяє розрахувати загальний дохід, який компанія може отримати від клієнта протягом усього періоду співпраці. Це допомагає визначити найбільш прибуткові сегменти клієнтів і ефективніше розподіляти маркетингові бюджети, спрямовуючи їх на залучення та утримання найціннішої аудиторії.

Також CRM-системи надають інструменти для сегментації та кластеризації клієнтської бази. Використовуючи алгоритми, система може автоматично розподіляти клієнтів на групи за різними критеріями, які не завжди очевидні для людини. Це може бути поведінкова сегментація (наприклад, за активністю на сайті, типом покупок) або психографічна (за інтересами, стилем життя). Така деталізована сегментація дозволяє створювати надзвичайно точні та персоналізовані маркетингові кампанії, що значно підвищує їхню ефективність.

Нарешті, сучасна аналітика в CRM інтегрується з зовнішніми джерелами даних. Це можуть бути дані з соціальних мереж, макроекономічні показники та інші фактори, які можуть впливати на купівельну поведінку. Об'єднання цих даних у єдиному аналітичному модулі дозволяє компаніям отримати повну картину ринку, виявляти нові тенденції та швидко адаптуватися до змін. Наприклад, туристична компанія може використовувати дані про погоду для надсилання персональних пропозицій щодо відпочинку в теплих країнах.

Загалом, аналітичні можливості CRM перетворилися з простого інструменту обліку на ключову технологію, що підтримує стратегічне планування, оптимізацію ресурсів і підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Вони є тим "мозком", який дозволяє приймати рішення, що ґрунтуються не на інтуїції, а на об'єктивному та глибокому аналізі даних.

Еволюція CRM: Від "картки клієнта" до діалогу в соціальних мережах. Спочатку CRM-системи були досить простими. Вони, по суті, були цифровим аналогом тієї самої "картки клієнта", яку колись заповнювали

вручну. Їхньою головною задачею було впорядкувати інформацію про продажі, контакти та історію покупок. Компанії використовували ці системи, щоб автоматизувати рутину і зробити роботу менеджерів з продажу ефективнішою. Дані надходили лише з офіційних джерел: дзвінків, електронних листів чи особистих зустрічей. Це була одностороння модель, де компанія говорила, а клієнт лише слухав або відповідав на конкретний запит.

Однак на початку 2000-х років усе почало стрімко змінюватися. Інтернет став інтерактивним, з'явилися соціальні мережі, блоги та форуми. Клієнти отримали можливість відкрито обговорювати бренди, ділитися своїми враженнями, як позитивними, так і негативними, і робити це публічно. Компанії раптово зрозуміли, що вони більше не можуть контролювати розмову про себе. Це призвело до появи концепції CRM 2.0, яку часто називають Social CRM.

CRM 2.0 - це вже не просто нове програмне забезпечення. Це принципово інший підхід, який визнав, що взаємодія з клієнтом - це двосторонній діалог. Якщо раніше CRM просто збирала дані, то тепер вона дозволяє не тільки збирати, а й активно взаємодіяти з клієнтом там, де він вже спілкується. Тобто, якщо клієнт поскаржився на продукт у Twitter, компанія може відреагувати на його публікацію, а вся історія цієї взаємодії автоматично збережеться в системі.[40]

Ключові відмінності CRM 2.0 від попередньої версії [9] :

Перехід від транзакцій до діалогу. Замість того, щоб просто фіксувати факт покупки, компанія тепер активно слухає, що говорять клієнти про її продукти. Вона може використовувати ці відгуки для покращення сервісу або навіть для розробки нових послуг.

Соціальні дані як частина профілю клієнта. Сучасна CRM збирає інформацію не лише про покупки, а й про інтереси, хобі та навіть емоційні настрої клієнта, які він висловлює в соціальних мережах. Це дозволяє створити цілісний "360-градусний" профіль клієнта і робити більш персоналізовані пропозиції.

Аналіз настроїв. Спеціальні інструменти аналізують тональність згадок про бренд у мережі. Це допомагає компанії миттєво реагувати на негатив, запобігаючи кризам, та виявляти "адвокатів бренду" - найлояльніших клієнтів.

Отже, еволюція CRM - це відображення того, як бізнес змінив своє ставлення до клієнта. Сьогодні CRM - це вже не просто база даних, а потужний інструмент, що допомагає будувати міцну спільноту навколо бренду і, як результат, отримувати значні конкурентні переваги.

1.2 Класифікація, функціональні можливості та напрями впровадження цифрових технологій у діяльності підприємств

Оцінюючи значимість інформаційних технологій для сучасного етапу розвитку економіки України, можна зробити певні висновки про роль інформаційних та цифрових технологій на найближчу перспективу – значення цих технологій є стратегічно важливим і в найближчому майбутньому, безсумнівно, спостерігатиметься тенденція до стрімкого зростання їх ролі не тільки в економіці, а й у всіх сферах життя [14].

Класифікація CRM-систем: Різноманіття підходів та рішень. Різноманіття потреб бізнесу, масштаби компаній та специфіка галузей зумовили появу широкого спектру CRM-систем, які можна класифікувати за кількома ключовими критеріями. Розуміння цих класифікацій є важливим для обґрунтованого вибору та ефективного впровадження CRM-рішення, що відповідає унікальним вимогам організації.

За функціональним призначенням CRM-системи традиційно поділяють на три основні типи: операційні, аналітичні та колабораційні. Операційні CRM є найбільш поширеними і зосереджені на автоматизації та оптимізації щоденних бізнес-процесів, що безпосередньо стосуються взаємодії з клієнтами. Це включає автоматизацію продажів (Sales Force Automation, SFA), що охоплює управління контактами, лідами, угодами, планування та відстеження активностей менеджерів з продажу, а також прогнозування

продажів. Крім того, операційні CRM автоматизують маркетингові кампанії (Marketing Automation), від сегментації аудиторії до розсилок та аналізу їхньої ефективності. Нарешті, вони забезпечують ефективне обслуговування клієнтів (Customer Service Automation), включаючи управління зверненнями (тикетами), ведення бази знань та багатоканальну підтримку. Головна мета операційних CRM – підвищення продуктивності та ефективності фронт-офісних підрозділів [28].

На відміну від операційних, аналітичні CRM сфокусовані на зборі, зберіганні, обробці та глибокому аналізі великих обсягів даних про клієнтів. Їхня основна функція полягає у перетворенні сирих даних на цінні інсайти, що дозволяють компаніям краще розуміти поведінку клієнтів, їхні вподобання, сегментувати аудиторію для більш цільових пропозицій, прогнозувати майбутні потреби та ідентифікувати тенденції ринку [4].

Завдяки використанню алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання, аналітичні CRM можуть виявляти неочевидні закономірності, зувати відтік клієнтів, оптимізувати ціноутворення та персоналізувати взаємодію на новому рівні. Результати аналізу представляються у вигляді інтерактивних дашбордів та звітів, які допомагають керівництву приймати стратегічні рішення.[23]

Колабораційні CRM спрямовані на покращення внутрішньої та зовнішньої комунікації компанії, забезпечуючи злагоджену взаємодію між різними відділами (продажі, маркетинг, обслуговування, виробництво, логістика) та з самими клієнтами [1]. Цей тип CRM фокусується на забезпеченні єдиного, послідовного та узгодженого підходу до клієнта, незалежно від того, з яким співробітником чи відділом він взаємодіє. Колаборативні рішення часто включають інструменти для управління багатоканальною взаємодією, спільних робочих просторів, обміну інформацією та документами, що сприяє ефективнішому вирішенню клієнтських запитів та створенню цілісного клієнтського досвіду. Деякі системи можуть поєднувати елементи всіх трьох типів, пропонуючи

інтегровані рішення, що охоплюють широкий спектр функціональних потреб.[42]

За способом розгортання CRM-системи поділяються на локальні, хмарні та гібридні.

Локальні CRM (On-Premise) встановлюються та функціонують на власних серверах компанії. Їхньою ключовою перевагою є повний контроль над даними та системою, що особливо важливо для організацій з високими вимогами до безпеки та конфіденційності, а також можливість глибокої кастомізації, яка може бути недоступною у хмарних аналогах. Однак, такий підхід вимагає значних початкових інвестицій у придбання ліцензій, серверного обладнання, а також потребує наявності кваліфікованого ІТ-персоналу для встановлення, налаштування, обслуговування, оновлення та забезпечення безперебійної роботи системи. Це робить їх менш гнучкими та більш витратними в довгостроковій перспективі для невеликих компаній.[42]

Натомість, хмарні CRM (Cloud CRM, SaaS – Software as a Service) розміщуються на серверах зовнішнього провайдера, а компанія отримує доступ до них через Інтернет, сплачуючи щомісячну або щорічну абонентську плату [3]. Цей підхід набув широкої популярності завдяки низці переваг: низькі початкові витрати, швидке розгортання (система готова до використання майже одразу), легке масштабування відповідно до зростання бізнесу, автоматичні оновлення та резервне копіювання даних, а також доступність з будь-якого пристрою, що має доступ до Інтернету. Хмарні рішення значно знижують навантаження на власні ІТ-ресурси компанії, оскільки обслуговуванням інфраструктури займається провайдер. Недоліками є залежність від стабільності інтернет-з'єднання, а також потенційні обмеження у можливостях глибокої кастомізації, хоча сучасні хмарні платформи пропонують широкі можливості налаштування через API та додатки [11].

Гібридні CRM є комбінацією локального та хмарного підходів, коли частина даних або функціоналу розміщується на власних серверах, а частина

– у хмарі. Такий варіант може бути оптимальним для компаній, які бажають зберегти контроль над чутливими даними локально, але водночас використовувати гнучкість та масштабованість хмарних сервісів для інших функцій. Гібридні рішення дозволяють збалансувати безпеку, контроль та гнучкість, адаптуючись до специфічних потреб бізнесу [18].

Крім того, CRM-системи можуть класифікуватися за галузевою специфікою, пропонуючи спеціалізовані рішення для фінансів, охорони здоров'я, роздрібної торгівлі, нерухомості, освітніх послуг тощо. Такі галузеві CRM містять попередньо налаштовані процеси, термінологію та звіти, що відповідають потребам конкретної індустрії. Також існує поділ за розміром бізнесу, оскільки потреби малого, середнього та великого бізнесу суттєво відрізняються. CRM для малого бізнесу зазвичай є простішими, дешевшими та швидшими у впровадженні, тоді як корпоративні рішення для великих компаній є більш комплексними, функціональними та вимагають значних інвестицій у кастомізацію та інтеграцію.

Для більш наочного порівняння CRM-систем зображено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація CRM-систем за основними критеріями

Критерій класифікації	Тип CRM-системи	Опис та ключові особливості	Використання та переваги
За функціональним призначенням	Операційна CRM	Зосереджена на автоматизації щоденних клієнтоорієнтованих процесів: продажів, маркетингу та обслуговування.	Збільшення продуктивності та ефективності фронт-офісних підрозділів. Забезпечення єдиної історії взаємодії з клієнтом.

Закінчення таблиці 1.2

	Аналітична CRM	Сфокусована на зборі, обробці та глибокому аналізі даних про клієнтів. Використовує алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання.	Перетворення даних на цінні інсайти, прогнозування поведінки клієнтів, персоналізація пропозицій та стратегічне планування.
	Колабораційна CRM	Призначена для покращення внутрішньої та зовнішньої комунікації між відділами компанії та з партнерами.	Сприяє злагодженій роботі, обміну інформацією та ефективному вирішенню клієнтських запитів. Створює цілісний досвід для клієнта.
За способом розгортання	Локальна (On-Premise)	Встановлюється та функціонує на власних серверах компанії.	Повний контроль над даними та системою. Можливість глибокої кастомізації.
	Хмарна (Cloud/SaaS)	Розміщується на серверах зовнішнього провайдера. Доступ через інтернет.	Швидке розгортання, низькі початкові витрати, легке масштабування, доступність з будь-якого пристрою.
	Гібридна	Комбінація локального та хмарного підходів. Частина даних на власних серверах, частина – у хмарі.	Забезпечує баланс між безпекою (для чутливих даних) та гнучкістю.
За галузевою специфікою	Галузеві рішення	CRM, адаптовані під специфічні потреби певної індустрії (фінанси, охорона здоров'я, нерухомість тощо).	Містять попередньо налаштовані бізнес-процеси та термінологію, що скорочує час впровадження.
За розміром бізнесу	Для малого та середнього бізнесу	Простіші, швидші у впровадженні, з обмеженим, але достатнім функціоналом.	Дозволяють малим компаніям отримати переваги CRM без значних інвестицій.
	Корпоративні рішення	Комплексні, багатофункціональні системи для великих компаній.	Підтримують складні бізнес-процеси, інтеграцію з різними системами та глибоку кастомізацію.

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2, 4, 11,18]

Функціональні можливості та інструменти сучасних CRM-систем. Сучасна CRM-система є багатофункціональною платформою, яка інтегрує широкий спектр інструментів для автоматизації, оптимізації та аналізу взаємодії з клієнтами на кожному етапі їхнього життєвого циклу. Ці можливості виходять за межі простого зберігання контактів, перетворюючи CRM на центральний вузол для управління всіма клієнтоорієнтованими процесами.

Управління продажами (Sales Force Automation – SFA) є наріжним каменем будь-якої CRM. Цей модуль надає менеджерам з продажу повний арсенал інструментів для ефективного управління їхньою діяльністю. Він включає поглиблене управління контактами, компаніями (акаунтами) та лідами. CRM дозволяє зберігати не просто контактні дані, а й розширену інформацію про кожну контактну особу (посада, ролі в ухваленні рішень, ключові інтереси, попередні взаємодії) та про компанію (галузь, розмір, фінансовий стан, структура, афілійовані особи). Система автоматизує процес кваліфікації лідів – відстеження нових запитів з різних джерел (веб-сайт, телефон, електронна пошта, соціальні мережі), їхня первинна оцінка та автоматичне призначення відповідальному менеджеру.

Особливе місце займає управління угодами та воронкою продажів. Кожна потенційна угода (можливість) детально реєструється в системі, проходячи через визначені етапи воронки (наприклад, "новий лід", "кваліфікація", "презентація", "переговори", "закриття"). Для кожної угоди фіксується очікувана сума, ймовірність успішного закриття, прогнозовані терміни, перелік продуктів або послуг. Це забезпечує повну прозорість процесу продажу для керівництва, дозволяючи ідентифікувати "вузькі місця" та вчасно втрутитися. Прогнозування та звітність продажів надають керівництву відділу продажів можливість аналізувати історичні дані, поточний стан угод та зовнішні фактори для створення точних прогнозів майбутніх обсягів продажів та доходів. Система автоматично генерує різні звіти (за обсягами, конверсією, ефективністю менеджерів, сегментами

клієнтів), а також дашборди з ключовими показниками ефективності (KPIs). [34].

Важливою функцією є автоматизація комерційних пропозицій та договорів, що дозволяє швидко формувати стандартизовані документи на основі наявних шаблонів та даних у системі, значно прискорюючи етап закриття угод. Деякі CRM також пропонують інструменти для управління територіями та командами продажів, дозволяючи ефективно розподіляти клієнтську базу та потенційних клієнтів між менеджерами або групами, оптимізуючи покриття ринку.

Управління маркетингом (Marketing Automation) у сучасних CRM значно розширилося, дозволяючи компаніям створювати високоперсоналізовані та ефективні кампанії. Основою є сегментація та таргетинг клієнтів, що передбачає глибокий аналіз даних для розподілу клієнтської бази на дрібніші, однорідні групи за демографічними, поведінковими, психографічними та іншими критеріями. Це дозволяє створювати надзвичайно таргетовані повідомлення, які резонують з потребами конкретних сегментів аудиторії [5]. CRM забезпечує підтримку багатоканальних маркетингових кампаній, інтегруючи електронну пошту, SMS, соціальні мережі (SMM), контекстну та таргетовану рекламу. Це дозволяє створювати автоматизовані "маркетингові воронки" та ланцюжки комунікацій, які активуються певними діями клієнта [41].

Поглиблений лід-менеджмент та лід-скоринг є критично важливими для ефективності маркетингу. Система автоматично збирає ліди з усіх точок контакту, кваліфікує їх та присвоює бали (скоринг) на основі їхньої активності (відвідування сайту, завантаження матеріалів, відкриття листів) та відповідності профілю ідеального клієнта. Це допомагає відділу продажів зосередитися на найбільш "гарячих" лідах, оптимізуючи їхній час. Аналітика маркетингу та ROI надає детальні звіти про ефективність кожної кампанії, включаючи показники конверсії, вартість залучення ліда (CAC) та повернення інвестицій (ROI), дозволяючи оптимізувати маркетинговий

бюджет [11]. Багато систем також включають автоматизацію робочих процесів (workflow automation) для маркетингу, що дозволяє автоматично запускати певні дії (наприклад, надсилання вітального листа новому підписнику, переведення ліда у статус "кваліфікований" після серії взаємодій) без ручного втручання.

Обслуговування клієнтів (Customer Service / Support) є критично важливим для утримання клієнтів та формування їхньої лояльності. Сучасні CRM надають потужні інструменти для цього. Управління зверненнями (тикетами) є центральним елементом: усі запити, скарги та питання клієнтів реєструються як унікальні тікети з присвоєнням статусу, пріоритету та відповідального співробітника. Система дозволяє відстежувати життєвий цикл кожного звернення, забезпечуючи дотримання SLA (Service Level Agreement) – встановлених стандартів часу відповіді та вирішення проблем. CRM інтегрує багатоканальну підтримку, дозволяючи операторам працювати з запитами з телефону, електронної пошти, онлайн-чату, соціальних мереж та месенджерів в єдиному інтерфейсі, надаючи послідовний досвід клієнту.

Для підвищення ефективності роботи служби підтримки та empowering клієнтів до самостійного вирішення питань, CRM включає базу знань – централізоване сховище відповідей на типові питання (FAQ), інструкцій, посібників з усунення несправностей. Ця база доступна як для співробітників, так і для клієнтів через портали самообслуговування, що значно знижує навантаження на операторів та прискорює вирішення типових проблем. Модуль також підтримує управління якістю обслуговування, дозволяючи контролювати час обробки, оцінки задоволеності клієнтів (CSAT, NPS) та ефективність роботи операторів. Зворотний зв'язок з клієнтами через автоматичні опитування та моніторинг відгуків у соціальних мережах дозволяє компаніям постійно покращувати свій сервіс [13].

Аналітичні та звітні інструменти є інтегральною частиною всіх модулів CRM, перетворюючи зібрані дані на цінні інсайти для прийняття рішень. CRM надає гнучкі можливості для побудови дашбордів та кастомізованих

звітів, дозволяючи користувачам створювати візуалізації та звіти відповідно до їхніх потреб, від загальних показників ефективності до детальних даних по кожному клієнту, продукту чи кампанії.

Завдяки інтеграції з розширеною аналітикою (AI/ML), CRM може виявляти приховані закономірності в даних, прогнозувати майбутню поведінку клієнтів (наприклад, імовірність повторної покупки або відтоку), і пропонувати автоматичні рекомендації для оптимізації процесів [23]. Це переводить аналітику від реактивного до прогнозного та проактивного рівня. Постійна оцінка ефективності продажів, маркетингу та сервісу на основі об'єктивних даних дозволяє компаніям не лише виявляти проблеми, а й знаходити нові точки зростання, оптимізуючи свої стратегії та інвестиції [10].

Інтеграція та екосистема CRM: Взаємодія для максимальної ефективності. Сучасна CRM-система рідко функціонує ізольовано. Її максимальна ефективність досягається через глибоку інтеграцію з іншими ключовими бізнес-системами та розширення функціоналу за рахунок додаткових інструментів, створюючи єдину цифрову екосистему компанії.

Найважливішою є інтеграція з ERP-системами (Enterprise Resource Planning), що дозволяє об'єднати дані про клієнтів з інформацією про запаси, виробництво, логістику та фінанси [28]. Це забезпечує повний огляд клієнта, включаючи його замовлення, історію платежів, доступність товарів, що є критично важливим для злагодженої роботи всіх відділів. Інтеграція з бухгалтерськими системами дозволяє автоматично генерувати рахунки, відстежувати платежі та синхронізувати фінансові дані, усуваючи дублювання введення інформації та знижуючи ймовірність помилок [26].

Інтеграція з системами IP-телефонії та контакт-центрами дозволяє реєструвати всі вхідні та вихідні дзвінки в CRM, автоматично створювати звернення, ідентифікувати клієнта під час дзвінка та виводити повну інформацію про нього на екран оператора. Це значно підвищує якість обслуговування та ефективність роботи контакт-центру. Інтеграція з корпоративними месенджерами та системами спільної роботи (наприклад,

Slack, Microsoft Teams) забезпечує швидкий обмін інформацією між співробітниками, покращуючи внутрішню комунікацію та координацію у вирішенні клієнтських питань.

Інтеграція з веб-сайтом та платформами електронної комерції дозволяє автоматично збирати дані про відвідувачів, їхню поведінку на сайті, історію переглядів та покупок, перетворюючи їх на ліди або оновлюючи профілі існуючих клієнтів у CRM. Це дає можливість для персоналізованих пропозицій та маркетингових кампаній на основі онлайн-активності клієнта. Окрім того, багато сучасних CRM мають відкриті API (Application Programming Interfaces) та власні маркетплейси (AppExchange, Marketplace), що дозволяють розширювати базовий функціонал системи за рахунок сторонніх додатків [30].

Це можуть бути інструменти для автоматизації маркетингу, розширеної аналітики, управління проектами, інтеграції з соціальними мережами, спеціалізовані галузеві рішення та багато іншого. Така екосистема забезпечує високу гнучкість CRM, дозволяючи компаніям адаптувати систему до своїх унікальних та специфічних потреб без необхідності розробки всього функціоналу з нуля. Це створює синергетичний ефект, де CRM виступає центральним вузлом, що об'єднує та оптимізує всі клієнтоорієнтовані процеси в організації.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження CRM-систем у бізнес-процеси підприємств

У сучасному бізнес-ландшафті, що характеризується високою конкуренцією та постійно зростаючими очікуваннями клієнтів, впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management) стало стратегічним кроком для багатьох підприємств. Однак сам факт впровадження не гарантує успіху. Для підтвердження цінності значних інвестицій у технології та організаційні зміни, що супроводжують перехід до клієнтоцентричної моделі, критично важливим є об'єктивне оцінювання

ефективності цих систем. Недостатньо просто констатувати наявність CRM, необхідно розуміти, як вона впливає на бізнес-процеси, фінансові показники, задоволеність клієнтів та операційну продуктивність.[61] Цей підрозділ присвячений розгляду методичних підходів до оцінювання ефективності впровадження CRM-систем, аналізу ключових показників та розробці практичних рекомендацій для комплексного аналізу їхнього впливу на діяльність підприємства [31].

Впровадження CRM-системи є складним і ресурсоємним проектом, який зазвичай вимагає значних фінансових, часових та людських інвестицій. Без систематичного оцінювання ефективності існує ризик того, що ці інвестиції не принесуть очікуваної віддачі, а система не буде повною мірою інтегрована в бізнес-процеси або не використовуватиметься оптимально. Оцінювання ефективності CRM-систем є ключовим для кількох причин.

По-перше, воно дозволяє виправдати інвестиції та продемонструвати реальну цінність CRM для бізнесу, обґрунтовуючи подальші вкладення або коригування стратегії. Керівництво потребує чітких даних про повернення інвестицій (ROI) у CRM для прийняття обґрунтованих рішень щодо її подальшого розвитку [36].

По-друге, оцінювання сприяє виявленню сильних сторін та "вузьких місць" у процесі впровадження та функціонування системи. Це дозволяє ідентифікувати, які аспекти CRM працюють добре, а які вимагають доопрацювання, додаткового навчання співробітників, оптимізації процесів або подальшого розвитку функціоналу. Такий аналіз допомагає вчасно вносити корективи, запобігаючи поширенню неефективних практик.

По-третє, оцінка ефективності слугує інструментом для безперервного вдосконалення. Бізнес-середовище постійно змінюється, і CRM-система повинна адаптуватися до цих змін. Регулярний моніторинг показників ефективності дозволяє виявляти нові можливості для оптимізації, впровадження інновацій та підвищення клієнтоцентричності бізнесу. Це

забезпечує, що CRM не стане застарілим інструментом, а залишатиметься динамічною частиною стратегії розвитку підприємства [38].

Нарешті, оцінювання ефективності є важливим для мотивації та залучення співробітників. Коли співробітники бачать, що їхні зусилля з адаптації до нової системи призводять до конкретних, вимірюваних покращень у роботі, це підвищує їхню мотивацію та довіру до інструменту. Демонстрація успіху допомагає подолати опір змінам та забезпечити ширше прийняття CRM у колективі. Таким чином, оцінювання ефективності є не просто контрольним механізмом, а стратегічним інструментом управління, що забезпечує максимальну віддачу від інвестицій у CRM та сприяє сталому розвитку підприємства.

Ключові показники та метрики оцінювання ефективності CRM-систем. Для об'єктивного оцінювання ефективності впровадження CRM-систем необхідно використовувати комплексний набір показників, що охоплюють різні аспекти діяльності підприємства. Ці показники можуть бути розділені на кілька категорій, відображаючи вплив CRM на фінанси, продажі, маркетинг, обслуговування клієнтів та операційну ефективність [38].

Фінансові показники ефективності є одними з найважливіших, оскільки вони прямо відображають вплив CRM на прибутковість компанії. Основним показником є повернення інвестицій (ROI) у CRM. Він розраховується як відношення чистого прибутку від впровадження CRM до її вартості. Це дозволяє зрозуміти, наскільки вигідними були інвестиції в систему.

До інших фінансових метрик належать: збільшення доходу від продажів (як загального, так і від існуючих клієнтів), зростання середнього чека або середньої вартості замовлення, зменшення операційних витрат (наприклад, на маркетинг, обслуговування, адміністративні процеси), зменшення вартості залучення клієнта (Customer Acquisition Cost – CAC) та зростання життєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value – CLTV) [35]. Останній показник особливо важливий, оскільки він відображає загальний дохід, який компанія очікує отримати від клієнта протягом усього періоду

співпраці, і CRM безпосередньо впливає на його зростання через підвищення лояльності.

Показники ефективності продажів демонструють прямий вплив CRM на комерційну діяльність. До них належать: збільшення кількості лідів та їхня конверсія (відсоток лідів, що перетворилися на клієнтів), скорочення циклу продажів (час від першого контакту до закриття угоди), зростання кількості закритих угод, збільшення середньої угоди, підвищення точності прогнозів продажів. CRM дозволяє автоматизувати та оптимізувати ці процеси, надаючи менеджерам інструменти для ефективнішої роботи та відстеження їхньої продуктивності.

Показники ефективності маркетингу відображають вплив CRM на приваблення та взаємодію з потенційними клієнтами. Важливими метриками є: збільшення відсотка відповідей на маркетингові кампанії, підвищення конверсії маркетингових кампаній (відвідування веб-сайту, завантаження матеріалів, реєстрації), зменшення вартості ліда (Cost Per Lead – CPL), збільшення кількості кваліфікованих лідів, підвищення точності сегментації аудиторії. CRM дозволяє автоматизувати маркетингові процеси, персоналізувати повідомлення та точно вимірювати ROI маркетингових інвестицій.

Показники ефективності обслуговування клієнтів є критично важливими для оцінки впливу CRM на задоволеність та утримання клієнтів. Сюди входять: скорочення часу відповіді на запити клієнтів, скорочення часу вирішення проблеми, зменшення кількості повторних звернень щодо однієї і тієї ж проблеми, збільшення показників задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score – CSAT), Net Promoter Score (NPS), Customer Effort Score (CES), зменшення відтоку клієнтів (Churn Rate) [3, 6]. Ці метрики відображають, наскільки ефективно CRM допомагає компанії надавати високоякісний сервіс та підтримувати лояльність клієнтів.

Операційні показники ефективності відображають внутрішні покращення, які приносить CRM. Це може бути: збільшення продуктивності

праці співробітників (за рахунок автоматизації рутинних завдань), зменшення часу, витраченого на адміністративні операції, покращення внутрішньої комунікації та координації між відділами, зменшення кількості помилок у даних [20]. Ці показники можуть не мати прямого фінансового виміру, але вони суттєво впливають на загальну ефективність та клімат у компанії.

Оцінювання цих показників має проводитися як до, так і після впровадження CRM (а також на регулярній основі після запуску) для забезпечення порівнянності даних та об'єктивного аналізу змін. Використання комплексного підходу до метрик дозволяє отримати повну картину впливу CRM-системи на бізнес-процеси підприємства та її вклад у досягнення стратегічних цілей.

Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження CRM-систем. Оцінювання ефективності впровадження CRM-систем вимагає використання різноманітних методичних підходів, які можуть бути кількісними, якісними або змішаними. Вибір конкретного підходу залежить від цілей оцінювання, наявних ресурсів та специфіки підприємства [33].

Кількісні методичні підходи базуються на зборі та аналізі числових даних, що дозволяють виміряти конкретні показники ефективності. Основним методом є аналіз ключових показників ефективності (KPIs), згаданих раніше (ROI, CLV, SAC, конверсія лідів, цикл продажів, час відповіді на запити тощо) [35]. Це включає:

- Порівняння показників до впровадження CRM та після, а також порівняння з галузевими бенчмарками або показниками конкурентів.
- Відстеження динаміки змін показників протягом часу для виявлення закономірностей та тенденцій.
- Виявлення залежностей між впровадженням CRM та змінами у фінансових або операційних показниках, ізолюючи вплив CRM від інших факторів.

- Побудову математичних моделей для прогнозування майбутньої ефективності CRM на основі зібраних даних. Джерелом даних для кількісних методів є сама CRM-система (звіти, дашборди), фінансові звіти підприємства, дані веб-аналітики, системи IP-телефонії та інші джерела.

Якісні методичні підходи зосереджені на зборі нечислових даних, що дозволяють зрозуміти суб'єктивні оцінки, сприйняття та вплив CRM на культуру компанії, задоволеність співробітників та клієнтів. До таких методів належать:

- Збір зворотного зв'язку від користувачів CRM (менеджерів з продажу, маркетологів, операторів підтримки) щодо зручності використання системи, її впливу на продуктивність, виявлення проблем та пропозицій щодо покращення [19].
- Збір зворотного зв'язку від клієнтів щодо їхнього досвіду взаємодії з компанією після впровадження CRM, оцінка рівня задоволеності, лояльності та сприйняття якості обслуговування.
- Вивчення якісного змісту звернень, відгуків у соціальних мережах та на інших платформах для розуміння емоційного та якісного впливу CRM на клієнтський досвід. Якісні методи допомагають виявити причини кількісних змін, зрозуміти контекст та отримати глибинне розуміння впливу CRM на людей та процеси.

Змішані методичні підходи передбачають комбінацію кількісних та якісних методів. Це найбільш комплексний та ефективний підхід, який дозволяє отримати як об'єктивні числові дані, так і глибинні інсайти щодо причин та наслідків змін.

Наприклад, кількісні дані про падіння конверсії можуть бути доповнені якісними інтерв'ю з менеджерами, які виявлять проблеми з новим інтерфейсом CRM, що призводить до помилок. Такий підхід забезпечує більш повну та достовірну картину ефективності [24].

Важливою частиною методичного підходу є визначення періодичності оцінювання. Ефективність CRM не є статичною величиною; вона потребує постійного моніторингу.

Первинна оцінка проводиться після завершення впровадження та початкового періоду адаптації. Надалі, регулярне оцінювання (щоквартальне, піврічне) дозволяє відстежувати динаміку, виявляти нові можливості для оптимізації та адаптувати систему до змінюваних потреб бізнесу та ринку.

Виклики в оцінюванні ефективності CRM-систем. Оцінювання ефективності впровадження CRM-систем, попри свою важливість, є складним завданням, що стикається з низкою значних викликів. Подолання цих перешкод є ключовим для отримання достовірних та корисних результатів [34].

Одним з головних викликів є складність ізоляції впливу CRM. Зміни у показниках бізнесу (наприклад, зростання продажів) можуть бути результатом багатьох факторів, а не лише впровадження CRM.

Економічні умови, маркетингові кампанії, зміни у продуктовому асортименті, дії конкурентів – все це впливає на фінансові результати. Відділити чистий вплив CRM від інших змін може бути надзвичайно складно, що ускладнює об'єктивне вимірювання ROI [2].

Недостатня якість та повнота даних є ще однією серйозною проблемою. Якщо дані, що вводяться в CRM, є неточними, неповними, застарілими або дублюються, будь-який аналіз, проведений на їхній основі, буде недостовірним. Це може бути результатом людських помилок, відсутності стандартизованих процедур введення даних, або опору співробітників до їх регулярного оновлення.

Опір співробітників не лише впровадженню, а й самій процедурі оцінювання може бути значним. Співробітники можуть сприймати збір даних про їхню діяльність як форму контролю, що призводить до спотворення інформації або ухилення від повного використання функціоналу системи. Це може викривити реальну картину ефективності CRM.

Нечітке визначення цілей та показників на етапі планування впровадження є фундаментальною перешкодою. Без конкретних, вимірюваних цілей та чітко визначених KPI, оцінити успіх або невдачу впровадження стає неможливим [9]. Важливо, щоб цілі CRM були узгоджені зі загальними бізнес-цілями компанії.

Тривалий період для досягнення результатів є ще одним викликом. Повний ефект від впровадження CRM може проявитися не відразу, а через кілька місяців або навіть років.

Відсутність кваліфікованих кадрів для проведення оцінювання є розповсюдженою проблемою.

Для комплексного аналізу ефективності CRM потрібні фахівці з аналітичними навичками, знанням бізнес-процесів та розумінням роботи CRM-системи, а також здатністю інтерпретувати отримані дані. Недостача таких кадрів може призвести до поверхового або некоректного оцінювання.

Нарешті, висока вартість самого процесу оцінювання може стати перешкодою для деяких підприємств. Збір даних, проведення опитувань, використання аналітичних інструментів та залучення експертів можуть вимагати додаткових витрат.

Однак, ці витрати слід розглядати як інвестиції, що дозволяють максимізувати віддачу від значних вкладень у CRM.

Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, що включає ретельне планування, чітку комунікацію, навчання персоналу, забезпечення якості даних та використання адекватних методичних інструментів.

Практичні кроки для оцінювання ефективності впровадження CRM.

Ефективне оцінювання впровадження CRM-системи вимагає систематичного та поетапного підходу, що включає ретельне планування, збір даних, аналіз та представлення результатів. Етапи оцінювання ефективності впровадження CRM-системи вказано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Етапи оцінювання ефективності впровадження CRM-системи

№ етапу	Назва етапу	Ключові дії та завдання	Очікуваний результат
Етап 1	Формування цілей та KPI	Формулювання конкретних, вимірюваних цілей оцінювання, що узгоджуються з бізнес-стратегією. Визначення ключових показників ефективності (KPIs) за критеріями SMART. Збір базових значень цих показників до впровадження CRM.	Чітко визначені та узгоджені цілі оцінювання, а також перелік вимірюваних показників для порівняльного аналізу.
Етап 2	Планування та збір даних	Визначення джерел даних (CRM, фінансові звіти, опитування, веб-аналітика). Вибір методів збору даних (автоматичний експорт, ручний збір, проведення інтерв'ю). Визначення періодичності збору даних (щомісячно, щоквартально тощо). Очищення, валідація та стандартизація зібраних даних.	Комплексний масив якісних та достовірних даних, готових для подальшого аналізу.
Етап 3	Аналіз та інтерпретація	Проведення кількісного аналізу (розрахунок KPIs, порівняння з базовими показниками, аналіз трендів). Проведення якісного аналізу (аналіз зворотного зв'язку від співробітників і клієнтів). Інтерпретація отриманих даних та виявлення причинно-наслідкових зв'язків.	Об'єктивні висновки щодо впливу CRM на бізнес-показники, виявлення "вузьких місць" у процесах.
Етап 4	Представлення результатів та рекомендації	Візуалізація результатів у зрозумілому форматі (дашборди, графіки, звіти). Підготовка презентацій для керівництва та зацікавлених сторін. Формулювання конкретних, практичних рекомендацій щодо подальшої оптимізації CRM та бізнес-процесів.	Зрозумілі та наочні результати оцінювання, які є основою для ухвалення управлінських рішень та подальших дій.

Джерело: розроблено автором на основі [9, 10, 24]

Першим кроком є формулювання чітких цілей оцінювання. Це має бути пов'язано з бізнес-цілями впровадження CRM. Наприклад, якщо метою CRM було збільшення продажів, то метою оцінювання буде виміряти, наскільки досягнуто це збільшення. Далі необхідно визначити ключові показники ефективності (KPIs), які будуть використовуватися для оцінки [9]. Ці показники мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-критерії). Важливо визначити базові значення цих показників до впровадження CRM для порівняльного аналізу.

Наступний етап – розробка плану збору даних. Це включає визначення джерел даних (CRM-система, фінансові звіти, системи веб-аналітики, опитування, інтерв'ю), методів збору (автоматичний експорт, ручний збір, проведення опитувань) та періодичності збору (щоденно, щотижнево, щомісячно, щоквартально) [10]. Важливо також забезпечити якість даних шляхом їх очищення, валідації та стандартизації перед аналізом.

Після збору даних відбувається аналіз та інтерпретація результатів. На цьому етапі використовуються обрані методичні підходи (кількісні, якісні, змішані). Кількісний аналіз включає розрахунок KPI [34], порівняння з базовими значеннями та бенчмарками, трендовий аналіз. Якісний аналіз полягає в інтерпретації зворотного зв'язку від співробітників та клієнтів, виявленні причин кількісних змін та формулюванні висновків щодо впливу CRM на робочі процеси та культуру. Важливо залучати до аналізу експертів з різних відділів для повної та об'єктивної інтерпретації даних [24].

Ключовим кроком є представлення результатів та формулювання рекомендацій. Результати оцінювання мають бути представлені у зрозумілому та наочному форматі (наприклад, дашборди, презентації, звіти), що дозволяє керівництву та зацікавленим сторонам легко зрозуміти висновки та наслідки. На основі аналізу необхідно сформулювати конкретні та практичні рекомендації щодо подальшої оптимізації CRM-системи,

вдосконалення бізнес-процесів, навчання персоналу та коригування стратегії взаємовідносин з клієнтами.

Оцінювання ефективності CRM – це не одноразова подія, а безперервний процес. Після первинної оцінки необхідно запровадити регулярний моніторинг показників ефективності. Це дозволить відстежувати динаміку, оперативно реагувати на зміни, виявляти нові можливості для покращення та підтримувати актуальність CRM-системи у відповідності до змінюваних потреб ринку та підприємства. Впровадження циклу "плануй-виконуй-перевір-дій" (PDCA) для управління CRM забезпечить її постійне вдосконалення та максимальну віддачу від інвестицій.

Висновки до розділу 1

Оцінювання ефективності впровадження CRM-систем у бізнес-процеси підприємств є невід'ємною частиною життєвого циклу будь-якого клієнтоцентричного рішення. Це не просто формальність, а стратегічний інструмент, який дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку системи, оптимізації бізнес-процесів та максимізації віддачі від інвестицій.

Комплексний підхід до оцінювання передбачає використання широкого спектру кількісних та якісних показників, що охоплюють фінансові результати, ефективність продажів, маркетингу, обслуговування клієнтів та внутрішню операційну продуктивність. Такі метрики, як ROI, CLTV, SAC, конверсія лідів, час відповіді та показники задоволеності клієнтів, дозволяють об'єктивно виміряти вплив CRM на ключові сфери діяльності підприємства.

Методичні підходи до оцінювання варіюються від чисто кількісного аналізу даних та KPI до якісних методів, що включають опитування співробітників та клієнтів, фокус-групи та спостереження. Найбільш ефективним визнається змішаний підхід, який поєднує об'єктивні числові дані з суб'єктивними інсайтами, дозволяючи отримати повну та достовірну картину ефективності CRM та виявити як переваги, так і проблемні зони.[35]

Незважаючи на значні виклики, пов'язані з ізоляцією впливу CRM, якістю даних та опором змінам, систематичне оцінювання є критично важливим. Подолання цих викликів вимагає ретельного планування, чіткого визначення цілей, забезпечення якості даних, належного навчання персоналу та активної підтримки з боку керівництва.

Практичні кроки до оцінювання включають формулювання цілей, вибір KPI, розробку плану збору даних, їх аналіз та представлення результатів з конкретними рекомендаціями. Впровадження регулярного моніторингу та механізмів безперервного вдосконалення забезпечить, що CRM-система залишатиметься актуальним та ефективним інструментом, що сприяє

досягненню стратегічних цілей підприємства та зміцненню його позицій на ринку. Таким чином, оцінка ефективності CRM – це не просто контроль, а ключовий елемент стратегічного управління, що дозволяє підприємствам постійно розвиватися та вдосконалювати взаємовідносини зі своїми клієнтами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТОРОЖУК» ТА ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ

2.1 Характеристика діяльності та організаційної структури ТОВ «Сторожук»

ТОВ «СТОРОЖУК» - приватне підприємство, що здійснює господарську діяльність на регіональному ринку в галузі будівельних послуг. Незважаючи на зовнішні виклики, зумовлені економічною нестабільністю та загальнодержавними ризиками, підприємству вдалося зберегти відносну фінансову стійкість протягом 2021–2024 років.

Історія компанії «Сторожук» починається з 2004 року у Київській області, де було побудовано склад та цехи для виробництва металоконструкцій і ковки металу. На даний момент ця компанія працює не лише по всій Україні, а й продає свої товари закордон.

Щодо детальної інформації про підприємство.

Повна назва підприємства: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СТОРОЖУК;

Скорочена назва: ТОВ «Сторожук»;

Організаційно-правова форма господарювання: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Код ЄДРПОУ: 32849298

Юридична адреса: провулок Будівельників, 18, Київ, 02000.

Розмір статутного капіталу підприємства становить 1 020 500,00 грн.
[16].

Компанія виробляє тисячі тон продукції під своїм брендом, що виробляється на однойменному заводі “Сторожук”.

ТОВ «Сторожук» - фірма, яка спеціалізується на виробництві металевих конструкцій, гнутті і ковці металу. Команда налічує до 90 співробітників.

Види діяльності:

- Основний: Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій
- Механічне оброблення металевих виробів;
- Електромонтажні роботи;
- Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах. [16]

Асортимент продукції

Елементи ковки: елементи ковки – це вироби, виготовлені шляхом формування металу в гарячому або холодному стані. Цей процес передбачає механічне оброблення металу з використанням молотів, пресів або інших інструментів. Ковка дозволяє досягти високої міцності та естетичних якостей виробів. Основні види елементів ковки включають:

- Декоративні елементи: різноманітні узори, які використовуються в оформленні архітектурних конструкцій, воріт, огорож і меблів.
- Конструктивні елементи: балки, опори, що застосовуються в будівництві та промисловості.
- Функціональні деталі: ручки, петлі, замки, які забезпечують зручність використання.

Елементи ковки мають великий попит через свою довговічність та естетичність, що робить їх ідеальними для використання в різних сферах, від будівництва до декоративного мистецтва. Вони також можуть бути виконані у різних стилях, від класичного до сучасного, що розширює їх застосування.

Вироби з металу охоплюють широкий спектр продукції, що включає як прості, так і складні деталі. Вони виготовляються з різних металів, таких як сталь, алюміній, мідь, та їх сплави, які забезпечують відмінні механічні властивості. Основні категорії виробів з металу:

- Промислові вироби: деталі для машинобудування, автомобілебудування, електроніки та інших галузей.

- Будівельні конструкції: балки, колони, ферми, що використовуються в будівництві житлових і промислових об'єктів.
- Меблі: стільці, столи, полиці, які мають естетичний вигляд та високу міцність.

Вироби з металу є важливими для різних промислових галузей. Їх використовують в архітектурі, промисловості, дизайні інтер'єрів, а також у побуті. Завдяки своїй універсальності, вони можуть бути виконані в різних формах і стилях.

Ковані вироби: Ковані вироби – це спеціалізовані продукти, що виготовляються вручну за традиційними технологіями ковки. Вони відрізняються унікальним дизайном та високою якістю. Основні види кованих виробів:

- Декоративні елементи: світильники, підставки, вироби для саду, які додають елегантності інтер'єру чи екстер'єру.
- Структурні елементи: ворота, огорожі, балкони, що виконують не тільки захисну, але й естетичну функцію.
- Меблі: ковані столи, лавки, стільці, які поєднують функціональність і художній вигляд.

Ковані вироби цінуються за свою міцність та довговічність, а також за можливість виготовлення індивідуальних замовлень. Вони ідеально підходять для класичних та сучасних інтер'єрів, що робить їх популярними серед дизайнерів і архітекторів.

Механіка та автоматика для воріт – це системи, що забезпечують відкриття та закриття воріт з використанням механічних і електронних компонентів.

Основні елементи:

- Механічні компоненти: петлі, замки, ролики, які забезпечують фізичну функцію відкриття та закриття воріт.
- Електродвигуни, контролери, датчики руху, пульти дистанційного керування, які дозволяють управляти воротами з відстані.

- Системи блокування, датчики, що запобігають випадковому закриттю воріт на перешкоду.

Автоматизація воріт забезпечує зручність і підвищує рівень безпеки. Вони стають все більш популярними у житлових та комерційних об'єктах завдяки своїй функціональності та естетичному вигляду.

Штамповані декоративні товари: штамповані декоративні товари – це вироби, виготовлені шляхом штампування листового металу. Цей процес дозволяє створювати деталі з точною геометрією та деталізацією. Основні види таких товарів:

- Декоративні елементи, як підвіконники, карнизи, акценти для стін та меблів.
- Меблеві деталі, як ручки, петлі, ніжки столів та стільців, які додають стилю та функціональності.
- Фасадні деталі, решітки, елементи для огорож.

Штамповані декоративні товари часто використовуються в архітектурі та дизайні інтер'єрів, адже вони поєднують у собі якість, естетику і доступність. Завдяки різноманітності форм і стилів, ці товари можуть легко вписатися в будь-який дизайн.

Лазерне обладнання: таке обладнання – це сучасна технологія, що використовується для обробки металів, включаючи різання, гравірування та маркування. Основні особливості лазерного обладнання:

- Точність, адже лазерна обробка дозволяє досягати високої точності у виготовленні деталей.
- Швидкість, бо процеси виконуються швидше, ніж традиційні методи, що підвищує продуктивність.
- Гнучкість, є можливість обробки різних матеріалів, таких як сталь, алюміній, латунь та пластик.

Лазерне обладнання широко використовується в промисловості, рекламі, дизайні та мистецтві. Воно відкриває нові можливості для

виготовлення складних виробів та декору, роблячи процеси більш ефективними та економічними.

Розхідники для верстатів: розхідники для верстатів – це матеріали, що використовуються для обробки металів та інших матеріалів на верстатах.

Основні категорії:

- Ріжучі інструменти, такі як свердла, фрези, різці, які застосовуються для обробки матеріалів.
- Заточувальні матеріали.
- Охолоджуючі рідини для запобігання перегріву інструментів та забезпечення їх довговічності.

Якісні розхідники є критично важливими для забезпечення ефективності та точності виробничих процесів. Вони впливають на продуктивність, якість виготовлених виробів та витрати на виробництво.

І це лише основна частина продуктів, які пропонує компанія, але кількість послуг також постійно збільшується та не обмежується простим монтажем чи доставкою.

Компанія виробляє дуже складні конструкції та створює унікальні за формою та дизайном елементи. Щодо ринку металоконструкцій можна розглянути рисунок 2.1.

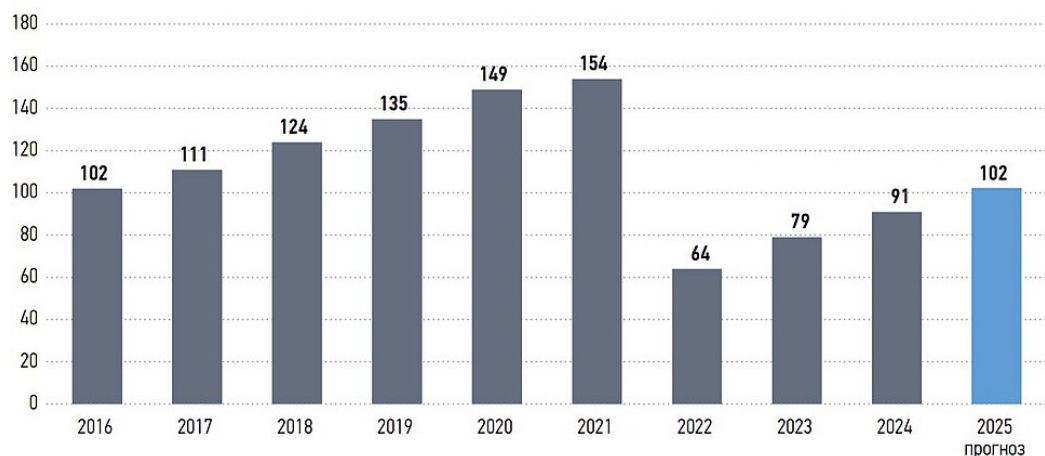


Рисунок 2.1 – Споживання металоконструкцій у 2016-2025 роках в Україні,

тис. тонн

Джерело: [15]

Враховуючи рисунок 2.1 можна помітити, що фактично споживання металоконструкцій знизилось вдвічі, але спостерігається тенденція росту.

Основним напрямком діяльності підприємства є виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій, тому відповідно, компанія застосовує виробничу бізнес-систему. Її основна мета – виробляти товар, захопити найбільшу частку ринку, підвищувати ефективність технологій та розширення наявного асортименту.

Компанія на 3 рівні зрілості. Вона використовує метод управління – безперервне удосконалення. Цей метод має наступні характеристики:

- Існує задокументований затверджений стандарт виконання бізнес процесів.
- Існують ключові показники оцінювання ефективності, вони задокументовані.
- Результати виконання бізнес-процесів регулярно аналізуються за ключовими показниками.
- Систематично встановлюються цілі.
- Здійснюється робота з покращення бізнес-процесів.

Завдяки розширенню бізнесу і міжнародним партнерствам компанія була вимушена розвивати бізнес-процеси. Оскільки масштаби підприємства збільшуються і кількість процесів, даних та людей, то стандартизація є необхідністю.

Організаційна структура управління ТОВ «Сторожук» (рис. 2.2.) відноситься до типу лінійної.

Це дозволяє компанії зосередитися на виробництві якісного продукту та бути гнучкими при прийнятті важливих рішень на ринку.

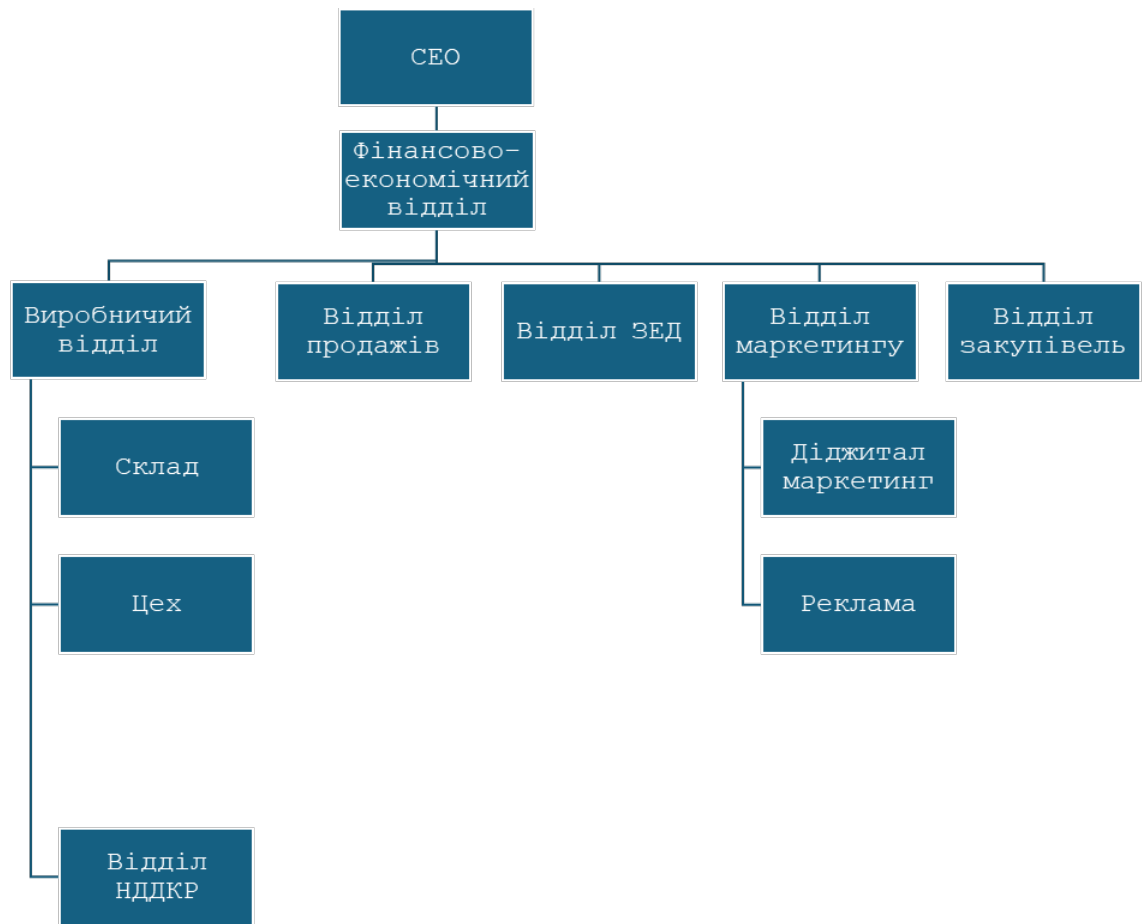


Рисунок 2.2 – Організаційна структура компанії ТОВ «Сторожук»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

ТОВ «Сторожук» має в своєму штаті близько 120 співробітників, серед яких є і чоловіки, і жінки різного віку.

Здебільшого керівні посади відділів технічних напрямків займають чоловіки, але відділами фінансів та маркетингу керують жінки.

На підприємстві адаптацією співробітників займаються керівники та майбутні колеги. Оскільки на підприємстві завдяки системі навчання успішно виростили менеджери середньої та топ ланок, беручи їх на початку кар'єри, як молодших фахівців – це свідчить про вдалу адаптацію кадрів.

Кваліфікаційні вимоги в компанії дають можливість наймати кваліфікований персонал з досвідом чи без. Активно залучаються студенти для практики та подальшого найму на виробничі спеціальності. Щодо менеджерів середньої ланки, то ситуація складніша – для цього необхідно мати від декількох років досвіду в ніші та вищу освіту.

Система мотивації на підприємстві пропонує працівникам рівень заробітної плати, що перевищує середній по галузі, що стимулює залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів. Працівники, які перевищують планові показники виробництва або беруть участь у реалізації інноваційних проектів, отримують щомісячні та щоквартальні премії.

Управління діяльністю ТОВ «Сторожук» базується на поєднанні традиційних управлінських підходів і поступового впровадження сучасних технологій менеджменту. Основна мета управлінської системи полягає у забезпеченні стабільного функціонування виробництва, контролі витрат, оптимізації використання ресурсів і збереженні конкурентоспроможності на ринку металоконструкцій.

На підприємстві діє фінансова служба, бухгалтерія та відділ управління виробництвом, які взаємодіють між собою в межах єдиної організаційної структури. Разом із тим, у міру зростання масштабів діяльності виникає потреба у поглибленій цифровізації управління, оскільки ручні методи контролю даних поступово стають неефективними.

Фінансове управління здійснюється з урахуванням щорічного планування доходів, витрат і формування резервів. Прибуток підприємства реінвестується у модернізацію, закупівлю сировини, оновлення техніки, а також у розвиток нових напрямів діяльності. Ключовою особливістю менеджменту ТОВ «Сторожук» є акцент на довгостроковій стабільності, а не на короткострокових прибутках.

ТОВ «Сторожук» здійснює господарську діяльність у сфері виробництва металоконструкцій для будівництва, промисловості, сільського господарства та приватного сектору. Асортимент підприємства охоплює широкий спектр продукції – від великих несучих конструкцій до індивідуальних замовлень для роздрібних клієнтів, що свідчить про гнучкість виробництва та диверсифікацію ринку збуту.

Підприємство успішно поєднує оптове промислове виробництво з дрібносерійним виготовленням нестандартних конструкцій, що дає змогу

максимально використовувати виробничі потужності навіть у періоди коливання попиту.

Виробничі потужності зосереджені у власній промисловій зоні, розташованій у Київській області, селі Красилівка. На території підприємства функціонує кілька виробничих цехів і складських приміщень, що забезпечує повний цикл виготовлення металоконструкцій - від обробки сировини до складання готових елементів. Наявність власної виробничої бази дозволяє уникати залежності від підрядників, знижує собівартість продукції та підвищує рівень контролю за якістю.

Галузь виробництва металевих конструкцій у фінансово спроможніших регіонах дійсно відчуває значну конкуренцію. Значна кількість підприємств створюється для виконання ексклюзивних, більш дорогих і технологічно довершених продуктів, що супроводжується великою ціною.

Конкурентні позиції:

1. ТОВ «Сторожук» :

- Підприємство постійно розширює асортиментну лінійку, впроваджує нові технології, використовує інновації.
- Характеристики: середнє за розміром підприємство з горизонтальним розвитком.
- Стабільні позиції на ринку, багаторічний досвід, сильні фахівці, розвинений бренд.
- Параметри "ціна-якість": пропонує гнучкі ціни для опту та роздрібно́ї торгівлі. Виробляє преміального рівня ковані елементи на ринку.
- Постійне покращення виробництва, розширення виробничих потужностей, завоювання нових ринків(США, Європа).

2. «Енерготек»:

- Конкурентні стратегії: використання більш креативних підходів до виробництва, використання майже всіх матеріалів(металів, дерева, пластику, композитів).

- Характеристики: середня за розміром компанія зі схожими розмірами виробництва до «Сторожук».
- Конкурентні переваги: використання всіх типів матеріалів, тобто це більш універсальне виробництво для споживача.
- Параметри "ціна-якість": середні ціни згідно ринку.
- Стратегічні орієнтири: розширення асортименту і нарощування бази клієнтів.

3. Дрібні підприємці

- Конкурентні стратегії: можуть виробляти швидше і фокусуватись на індивідуальних не складних замовленнях.
- Характеристики: дрібні підприємці з невеликим капіталом.
- Конкурентні переваги: близькість до споживача, гнучкість у реалізації індивідуальних замовлень, попри це у них відсутні виробничі лінії та надсучасні технології.
- Параметри "ціна-якість": роблять дешевше, попри слабшу якість
- Стратегічні орієнтири: розширення виробництва, впровадження інноваційних підходів для зростання.

У 2024 році підприємство ТОВ «Сторожук» здійснило масштабну модернізацію виробничого обладнання. Зокрема, було придбано нові верстати гідроабразивного різання китайського виробництва, які є одними з найпотужніших та найсучасніших на ринку України. Цей крок став стратегічним рішенням керівництва, спрямованим на підвищення точності, швидкості та якості обробки металу, а також на створення унікальної торгової пропозиції для клієнтів.

Завдяки цьому підприємство отримало змогу виготовляти складні та індивідуальні металеві елементи з високою точністю, що суттєво зміцнило його конкурентні позиції на ринку.

Структура виробничих витрат ТОВ «Сторожук» є типовою для металургійно-будівельної галузі. Найбільшу частку становлять витрати на сировину (метал), далі - енергетичні ресурси (електроенергія, паливо) та

фонд оплати праці. Висока частка матеріальних витрат пояснюється металомісткістю продукції, однак завдяки ефективному управлінню запасами й оптимізації технологічних процесів підприємство утримує достатній рівень маржі прибутковості.

Динаміка фінансових результатів за 2021–2024 роки (зростання доходу з 111,9 млн грн до 460,3 млн грн) підтверджує розширення масштабів виробництва. Проте показники доходів не повністю відображають реальне зростання обсягів виробництва, оскільки інфляційні процеси та підвищення цін на метал суттєво впливають на вартісні показники.

Попри це, спостерігається реальне зростання продуктивності та обсягів виробництва в натуральних показниках, що свідчить про ефективне управління матеріальними та фінансовими ресурсами.

Загалом, виробничо-економічна діяльність ТОВ «Сторожук» характеризується:

- високим рівнем технічного розвитку виробництва;
- раціональним використанням матеріальних ресурсів;
- збалансованістю між масштабами виробництва та управлінськими можливостями;
- стратегічною орієнтацією на підвищення якості й інноваційність продукції.

Завдяки цим чинникам підприємство демонструє стійку динаміку зростання, зберігає конкурентоспроможність на внутрішньому ринку та має потенціал для виходу на зовнішні ринки металоконструкцій у майбутньому.

Фінансова діяльність ТОВ «Сторожук» спрямована на забезпечення стабільного грошового потоку, підтримку ліквідності та підвищення ефективності використання капіталу. Упродовж 2021–2024 років підприємство демонструє раціональну фінансову політику, що базується на принципах самофінансування, стратегічного планування та поступового розвитку.

На підприємстві функціонує професійна фінансова служба, до складу якої входять бухгалтер і фінансовий менеджер. Вони відповідають за ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, формування бюджету доходів і витрат, а також за контроль використання грошових коштів і аналіз рентабельності діяльності. Наявність фахових фінансистів забезпечує належну прозорість та контроль фінансових потоків, що є запорукою довіри інвесторів і партнерів.

Підприємство проводить систематичне фінансове планування, яке включає складання річних бюджетів, прогнозів прибутковості, оцінку ризиків та резервів. Таке планування дозволяє заздалегідь враховувати сезонність попиту, коливання цін на метал і енергоносії, а також планувати обсяги закупівель сировини та виробничих запасів. Завдяки цьому підприємство уникає дефіциту ресурсів і забезпечує стабільність виконання замовлень.

Власні фінансові ресурси ТОВ «Сторожук» формуються насамперед за рахунок прибутку від основної діяльності. Прибуток розподіляється на реінвестиції у розвиток виробництва, модернізацію обладнання, маркетингові програми та підвищення кваліфікації персоналу. Значна частина коштів спрямовується на створення резервних фондів, що дозволяє забезпечити фінансову гнучкість і стійкість у разі коливань ринку або збільшення виробничих витрат.

Власники підприємства не здійснюють розподіл прибутку у вигляді дивідендів, оскільки є одночасно засновниками та управлінцями компанії. Такий підхід є прикладом довгострокової стратегії розвитку, спрямованої не на короткострокові прибутки, а на зміцнення позицій підприємства на ринку металоконструкцій.

Підприємство також бере участь у інвестиційних і ділових заходах, що мають стратегічне значення для розвитку. Представники компанії відвідують галузеві виставки в Україні та за кордоном, налагоджують контакти з іноземними партнерами та беруть участь у програмах обміну досвідом. Це не

лише підвищує професійний рівень менеджменту, а й сприяє залученню нових технологій і підвищенню ефективності виробництва.

Завдяки такій політиці підприємство зберігає платоспроможність, уникає надмірного боргового навантаження та створює умови для довгострокового економічного зростання.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників ефективності діяльності підприємства та існуючих проблем

Для об'єктивної оцінки ефективності функціонування та визначення потенціалу розвитку ТОВ «СТОРОЖУК» проведено комплексний аналіз основних фінансово-економічних показників за період 2021–2024 роки. Дослідження динаміки активів, власного капіталу, доходів, витрат і прибутку дозволяє сформулювати висновки щодо фінансової стійкості, рентабельності, ліквідності та виявити проблеми, що потребують управлінського втручання. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «СТОРОЖУК» за період 2020–2024 років проводиться з метою оцінки ефективності використання ресурсів, фінансової стійкості та виявлення проблемних зон.

Ці показники розраховуються на основі даних, представлених у таблиці 2.1, яка відображає динаміку основних статей Балансу та Звіту про фінансові результати.

Метою цього розділу є детальна оцінка ефективності такого агресивного зростання. Хоча подвоєння доходів і прибутку підтверджує успішну операційну діяльність, ключове питання полягає в тому, чи є досягнутий рівень рентабельності та ділової активності достатнім для обслуговування боргу та забезпечення фінансової стійкості після такого колосального капітального стрибка.

Детальний аналіз коефіцієнтів дозволить точно ідентифікувати зони ризику та переваги ТОВ «СТОРОЖУК» у нових фінансових реаліях.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники ТОВ Сторожук 2020-2024р

Фінансовий показник, тис.грн	Код	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	21109,6	26611,8	29384,2	61098,3	93829,7
Необоротні активи	1095	21109,8	26611,8	29384,2	61593,7	97241,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4602,6	2819,5	5781,3	5599,9	6329,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	3458,0	1723,0	13645,5	10933,0	20443,3
Оборотні активи	1195	24097,3	32387,8	46207,2	95056,4	109692,0
Активи	1300	45207,1	58999,6	75591,4	156650,1	207535,3
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1020,5	1020,5	1020,5	1020,5	1020,5
Нерозподілений прибуток	1420	31918,9	40780,6	47456	70933,4	129895,3
Власний капітал	1495	32939,4	41801,1	48476,5	71953,9	130915,8
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	422,8	211,4	6272,5	8469,3	1984,5
Короткострокові кредити банків	1600	2635,9	5189,7	8238,4	0	0
Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	11844,9	16987,1	20842,4	76226,9	74635,0
Пасиви	1900	45207,1	58999,6	75591,4	156650,1	207535,3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	76323,7	99070,3	100968,3	184284,9	443842,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	62668,9	86256,6	87511,6	153027,1	357141,3
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	2290	13276,6	10807,0	8140,7	28546,3	71904,8
Валовий прибуток (збиток)	2090	13654,8	12813,7	13456,7	31257,8	86700,7
Фінансові результати від операційної діяльності	2190	13486,1	11006,0	8675,8	30131,4	72505,4
Чистий фінансовий результат	2350	10886,8	8861,7	6675,4	23408,0	58961,9

Джерело: [16]

Ключова динаміка активів та вплив зовнішніх чинників: найбільш помітною зміною в аналізованому періоді є гігантський, кратний приріст загальної вартості активів. Якщо у 2021 році активи становили близько 58,9 млн грн, то у 2024 році цей показник сягнув 207,5 млн грн. Таке кратне зростання майнової бази (понад 230% за три роки) свідчить про масштабну інвестиційну чи корпоративну активність, що кардинально змінює фінансовий профіль підприємства та несе як значний потенціал, так і відповідні фінансові ризики. Зростання активів було забезпечене, в першу чергу, за рахунок збільшення основних засобів (майже в чотири рази), що вказує на стратегію розширення виробничих потужностей навіть в умовах військового стану.

З методологічної точки зору, фінансовий аналіз періоду, що починається з 24 лютого 2022 року, не може бути повноцінним без врахування повномасштабного військового вторгнення РФ в Україну. Саме цей чинник став ключовим зовнішнім шоком, який спричинив різке погіршення показників у 2022 році, зумовив необхідність екстреного фінансування та вплинув на загальну волатильність.

Інвестиційне зростання вимагає особливої уваги до структури фінансування. Збільшення активів до понад 200 мільйонів гривень неминуче призвело до необхідності залучення значного обсягу позикового капіталу, що відображається у коливанні показників фінансової стійкості. Таким чином, аналіз фокусується не лише на досягнутій прибутковості, але й на здатності підприємства управляти високим борговим навантаженням та ліквідністю в умовах масштабної трансформації та військової економіки.

Рентабельність є ключовим показником ефективності управління, що демонструє здатність підприємства генерувати прибуток від використання своїх ресурсів. Аналіз показників рентабельності ТОВ «СТОРОЖУК» свідчить про високу волатильність протягом аналізованого періоду, але фінальний результат 2024 року підтверджує успішну конвертацію

зростаючого доходу у прибуток. Ключові показники рентабельності представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників прибутковості ТОВ «СТОРОЖУК» за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність активів (ROA), %	24,1	15	8,8	14,9	28,4
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	49,4	26,9	16	48,3	81,9
Чиста маржа (NPM), %	14,3	8,9	6,6	12,7	13,3

Джерело: створено автором на основі [16]

Протягом аналізованого періоду підприємство демонструвало загальну стійку тенденцію до зростання обсягів діяльності.

Слід підкреслити, що різке падіння чистої маржі (NPM) до мінімального значення 6,6% у 2022 році є прямим наслідком повномасштабного вторгнення. Цей спад пояснюється не неефективністю управління, а дією зовнішніх, неконтрольованих чинників: зростанням собівартості через руйнування логістичних ланцюгів, інфляційним тиском, подорожчанням енергоносіїв та необхідністю термінової адаптації операційної діяльності. Навіть при мінімальному зростанні чистого доходу у 2022 році (з 99,07 млн грн до 100,97 млн грн), прибуток впав з 8,86 млн грн до 6,68 млн грн.

Проте, вже у 2024 році підприємство демонструє виняткову стійкість та адаптивність. ROA 28,4% та ROE 81,9% - це рекордні показники, які свідчать про успішне завершення інвестиційної фази та високу віддачу від нових активів, що було критично важливо для виживання та подальшого розвитку в умовах військової економіки. Такий високий ROE також є індикатором ефективного використання фінансового левериджу.

Головною проблемою у рентабельності залишається волатильність NPM. Необхідно розробити стратегічні заходи для мінімізації впливу

зростання собівартості на маржинальність, що включає диверсифікацію постачальників та формування резервів.

Фінансова стійкість є фундаментальною характеристикою надійності підприємства. В умовах, коли активи зросли до 207,5 млн грн, критично важливим є контроль за структурою капіталу та борговим навантаженням. Дані щодо динаміки платоспроможності підприємства відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «СТОРОЖУК» за 2020–2024 рр

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Норматив
Коефіцієнт автономії, %	72,9	70,8	64,1	45,9	63,1	>50,0
Відношення чистого боргу до ЕВІТ	0,7	1,4	1,6	2,4	0,8	<3,0

Джерело: створено автором на основі [16]

Фінансова політика у 2023 році призвела до тимчасової втрати фінансової стійкості. Падіння коефіцієнта автономії до 45,9% (що значно нижче норми 50%) свідчить про те, що масштабна інвестиційна фаза, викликана, ймовірно, необхідністю швидкого нарощування потужностей у нових безпечних регіонах або відновленням, була профінансована переважно за рахунок позикового капіталу. Таке різке зростання боргу було вимушеним в умовах обмеженого доступу до довгострокових власних інвестицій та призвело до значного збільшення фінансового ризику та зростання боргового навантаження до 2,4 (борг/ЕВІТ).

Швидке відновлення у 2024 році відображується у цифрах, до 63,1% та падіння боргового навантаження до 0,8 є надзвичайно позитивним сигналом. Це стало можливим завдяки рекордним прибуткам, які були оперативним спрямовані на швидке погашення значної частини зобов'язань. Таке швидке відновлення демонструє високу фінансову гнучкість та здатність керівництва ефективно управляти фінансовим левериджем, виводячи підприємство з зони підвищеного ризику.

Головною проблемою залишається волатильність фінансового ризику, що вимагає розробки жорсткіших внутрішніх лімітів на залучення позикового капіталу в майбутньому та формування амортизаційних фондів.

Ліквідність відображає здатність підприємства вчасно і в повному обсязі погашати поточні зобов'язання.

Ділова активність характеризує швидкість обороту капіталу. Дані зведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «СТОРОЖУК» за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Поточна ліквідність (Кпл), %	203,4	190,7	221,7	124,7	147
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл), %	115,7	94,7	138,9	82,9	100,6
Абсолютна ліквідність (Кал), %	29,2	10,1	65,5	14,3	27,4

Джерело: створено автором на основі [16]

Незважаючи на рекордне зростання активів, ліквідність також зазнала падіння у 2023 році (Кпл 124,7%), опустившись нижче оптимального діапазону. Це сталося через значне зростання поточних зобов'язань (до 76,2 млн грн у 2023 р.), що є типовим для фінансування капітальних інвестицій в умовах обмеженого доступу до довгострокового капіталу.

Відновлення Кпл до 147,0% та Кшл до 100,6% у 2024 році підтверджує, що ризики платоспроможності були успішно усунені завдяки зростанню грошових коштів (до 20,4 млн грн) та посиленню контролю за активами.

Показники, що відображають динаміку ділової активності зібрані у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «СТОРОЖУК» за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Оборотність загальних активів, разів	2	1,9	1,5	1,6	2,4
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	10,3	8	6,8	5,5	8,3

Джерело: створено автором на основі [16]

Оборотність загальних активів зросла до 2,4 разів у 2024 році. Це свідчить про високу ефективність використання розширеної активного капіталу підприємства (207,5 млн грн), що є ключовим показником успішності інвестиційної стратегії.

Проте, ключовою проблемою залишається оборотність дебіторської заборгованості. Її падіння до 5,5 разів у 2023 році вказує на критичне зростання середнього терміну стягнення боргів.

Цей показник, крім управлінських помилок, є прямим наслідком загальної неплатоспроможності ринку в умовах військових дій. Відновлення до 8,3 разів у 2024 році є позитивним, але потребує подальшого посилення контролю.

Фінансово-економічний стан ТОВ «СТОРОЖУК» у 2020–2024 роках характеризується як динамічно позитивний, з яскраво вираженою фазою масштабних інвестицій та швидкого фінансового відновлення.

Представлені дані таблиці 2.6 відображають динаміку ключових статей Звіту про фінансові результати ТОВ «СТОРОЖУК» за період 2021–2024 рр.

Аналіз здійснювався шляхом розрахунку абсолютних відхилень та відносних темпів змін за послідовні періоди (2022/2021, 2023/2022, 2024/2023).

Таблиця 2.6 – Аналіз ключових фінансово-економічних показників
ТОВ «СТОРОЖУК», 2021-2024 рр.

Назва строк	Код рядка	2021 рік, тис грн	2022 рік, тис грн	Відхилення 2022-2021 (+;-) тис. грн	Темп змін 2022 - 2021, %	2023 рік, тис грн	Відхилення 2023-2022 (+;-) тис. грн	Темп змін 2023 - 2022, %	2024 рік, тис грн	Відхилення 2024-2023 (+;-) тис. грн	Темп змін 2024 - 2023, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	99 070,30	100 968,30	1 898,00	101,92%	184 284,90	83 316,60	182,55%	443 842,00	259 557,10	240,87%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	86 256,60	87 511,60	1 255,00	101,46%	153 027,10	65 515,50	174,86%	357 141,30	204 114,20	233,39%
Валовий: прибуток	2090	128 13,7	134 56,7	643	105,02%	312 57,8	17 801,10	232,29%	867 00,7	55 442,90	277,37%
Інші операційні доходи	2120	12 823,80	6 989,00	-5 834,80	54,51%	20 825,10	13 836,10	297,98%	15 815,70	-5 009,40	75,95%
Адміністративні витрати	2130	0	0	0	0%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Витрати на збут	2150	0	0	0	0%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Інші операційні витрати	2180	14 631,50	11 769,90	-2 861,60	80,45%	219 51,5	10 181,60	186,49%	30 011,00	8 059,50	136,72%

Закінчення таблиці 2.6

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	21 90	1100 6	8675 ,8	-2 330, 20	78,83 %	3013 1,4	21 455, 60	347,2 1%	72 505, 40	42 374, 00	240,5 9%
Дохід від участі в капіталі	22 00	0	0	0	0%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Інші фінансові доходи	22 20	0	0	0	0%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Фінансові витрати	22 50	0	0	0	0%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Втрати від участі в капіталі	22 55	0	0	0	0%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Інші витрати	22 70	199	535, 1	336, 1	268,6 4%	1 918,4 0	1 383, 30	358,5 1%	1 267, 30	- 651, 10	66,07 %
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	22 90	10 807, 00	8 140, 70	-2 666, 30	75,32 %	28 546,3 0	20 405, 60	350,4 3%	71 904, 80	43 358, 50	251,9 1%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	23 00	1 945, 30	1 465, 30	- 480, 00	75,32 %	5 138,3 0	3 673, 00	350,4 3%	12 942, 90	7 804, 60	251,9 1%
Чистий фінансовий результат: прибуток	23 50	8 861, 70	6 675, 40	-2 186, 30	75,33 %	23 408,0 0	16 732, 60	350,6 7%	58 961, 90	35 553, 90	251,8 7%

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3]

У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції продемонстрував незначне зростання на 1898,00 тис. грн, що відповідає темпу зростання

101,92%. Проте, у наступних періодах фіксується зростання ділової активності.

У 2023 році дохід збільшився на 83316,6 тис. грн (темп зростання 182,55%), а у 2024 році на 259557,10 тис. грн, досягнувши найвищого темпу змін 240,87%.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо собівартості реалізованої продукції, хоча її темпи зростання (174,86% у 2023 р. та 233,39% у 2024 р.) були дещо нижчими, ніж темпи зростання доходу. Це свідчить про позитивний ефект зростання бізнесу.

Ключовим індикатором ефективності є валовий прибуток. Якщо у 2022 році його приріст склав лише 643 тис. грн (105,02%), то у 2023 та 2024 роках зафіксовано прискорене зростання на 17801,10 тис. грн (232,29%) та 55 442,9 тис. грн (277,37%) відповідно.

Таке випереджаюче зростання валового прибутку порівняно з доходом підтверджує посилення цінової політики або зниження витрат виробництва.

Однак, у 2022 році відбулося суттєве зниження фінансового результату від операційної діяльності: прибутку на -2330,20 тис. грн (темп змін 78,83%). Це було спричинено різким падінням інших операційних доходів на -5834,80 тис. грн (54,51%) при зростанні інших операційних витрат. Це свідчить про вразливість операційного прибутку до неосновних (інших операційних) доходів і витрат у 2022 році.

У 2023 та 2024 роках операційний прибуток продемонстрував рекордне відновлення та зростання. У 2023 році приріст склав 21455,60 тис. грн (347,21%), а у 2024 році - 42374 тис. грн (240,59%).

Чистий фінансовий результат: прибуток як кінцевий показник ефективності, також знизився у 2022 році на -2186,30 тис. грн (75,33%). Це зниження було прямо пропорційним зниженню прибутку до оподаткування та зменшенню витрат з податку на прибуток.

У 2023 та 2024 роках чистий прибуток демонструє найвищі темпи зростання серед усіх показників: 350,67% у 2023 р. та 251,87% у 2024 р., досягнувши 58961,90 тис. грн.

Загалом, фінансово-економічний стан ТОВ «СТОРОЖУК» характеризується фазою інтенсивного зростання з 2023 року, що підтверджується кратним збільшенням обсягів реалізації та високою динамікою прибуткових показників.

Період 2021–2022 рр. можна розглядати як кризовий, після якого компанія змогла ефективно масштабувати свою діяльність.

На основі фінансової звітності ТОВ «СТОРОЖУК» було проаналізовано діяльність підприємства за період 2021–2024 років.

Протягом цього часу спостерігається зростання доходів, обсягів реалізації продукції, а також загального прибутку. Зобразимо це графічно на рисунку 2.3. з урахуванням важливих економічних показників, як витрати на збут, фінансові витрати, фінансовий результат від операційної діяльності протягом цих років. Важливо зауважити, що загальна тенденція підприємства по усім вищезазначеним показникам показує зростаючий результат, що важливо, навіть під час воєнних подій в Україні.

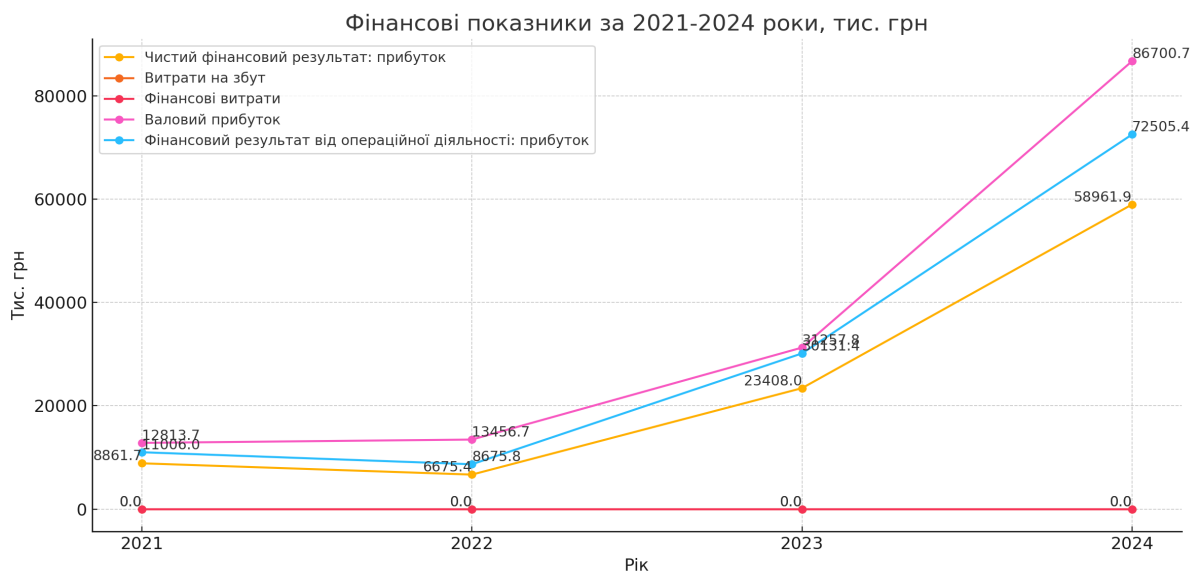


Рисунок 2.3 – Ключові фінансово-економічні результати ТОВ «СТОРОЖУК», 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [2; 3]

Аналіз абсолютних та відносних змін фінансових показників виявив високу волатильність прибуткових показників у 2022 році.

Зокрема, падіння чистого прибутку на -24,67% у 2022 році (75,33% до рівня 2021 р.) вказує на вразливість фінансової стійкості до зовнішніх або внутрішніх чинників, які переважно вплинули на інші операційні доходи та витрати.

Незважаючи на загальне зростання доходу, зниження чистого фінансового результату свідчить про дестабілізацію операційної ефективності у короткостроковому періоді.

Успішне відновлення у 2023–2024 рр. вимагає впровадження механізмів управління ризиками, що мінімізують вплив непередбачуваних факторів на кінцевий фінансовий результат.

Проведемо аналіз ключових коефіцієнтів рентабельності (Net Profit Margin, NPM). Результати відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники чистого прибутку та маржинальності «СТОРОЖУК», 2021-2024 рр.

Рік	Чистий прибуток (тис. грн)	Чистий дохід (тис. грн)	NPM (%)
2021	8861,7	99070,3	8,94%
2022	6675,4	100968,3	6,61%
2023	23408	184284,9	12,70%
2024	58961,9	443842	13,28%

Джерело: складено автором на основі [2; 3]

Розрахунок відбувався за формулою:

$$NPM = \text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід} * 100\%$$

Спостерігається падіння NPM у 2022 році (8,94% до 6,61%), що корелює зі зниженням чистого прибутку. Різке відновлення та зростання до 13,28% у 2024 році свідчить про ефективне масштабування бізнесу та поліпшення структури витрат на тлі зростання обсягів продажів. Компанія

генерує більше чистого прибутку з кожної гривні доходу, що є позитивною ознакою.

Далі було проведено поглиблений аналіз операційної маржинальності (Gross Profit Margin, GPM). Для аналізу структури прибутків використовується показник операційного левериджу, який базується на співвідношенні валового прибутку та операційного прибутку. Результати наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Рентабельність валового прибутку ТОВ «СТОРОЖУК», 2021-2024 рр.

Рік	Валовий прибуток (тис. грн)	GPM (%)
2021	12813,7	12,93%
2022	13456,7	13,33%
2023	31257,8	16,96%
2024	86700,7	19,53%

Джерело: складено автором на основі [2; 3]

Розрахунок відбувався за формулою:

$$\text{GPM} = \text{Валовий прибуток} / \text{Чистий дохід} * 100\%$$

GPM зростає послідовно протягом усього періоду, від 12,93% у 2021 р. до 19,53% у 2024 р. Це є вагомим підтвердженням ефективності управління собівартістю та посилення цінової політики.

Додатково було розраховано рентабельність операційного прибутку (Operating Profit Margin, OPM), дані наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Рентабельність операційного прибутку ТОВ «СТОРОЖУК», 2021-2024 рр.

Рік	Операційний прибуток (тис. грн)	OPM (%)
2021	11006	11,11%
2022	8675,8	8,59%
2023	30131,4	16,35%
2024	72505,4	16,33%

Джерело: складено автором на основі [2; 3]

Розрахунок відбувався за формулою:

$$OPM = \text{Операційний прибуток} / \text{Чистий дохід} * 100\%$$

Падіння OPM у 2022 році (з 11,11% до 8,59%) було значно різкішим, ніж падіння NPM, що вказує на негативний вплив операційних витрат (інші операційні витрати та доходи). Різке зростання у 2023 році до 16,35% демонструє відновлення операційної ефективності.

Стабілізація OPM у 2024 році (16,33%) при зростанні GPM (19,53%) свідчить про те, що різниця між валовим та операційним прибутком (тобто операційні витрати) зростає пропорційно або швидше, ніж дохід, обмежуючи подальше підвищення операційної рентабельності.

Фінансові результати ТОВ «СТОРОЖУК» підтверджують, що після короткочасного спаду операційної ефективності у 2022 році, компанія перейшла у фазу зростання у 2023–2024 рр. Це зростання характеризується двома фазами:

1.Фаза інтенсивного зростання (2023/2022) показала приріст чистого прибутку, забезпеченого переважно зростанням рентабельності. Це свідчить про успішне використання внутрішніх резервів та оптимізацію витрат.

2.Фаза екстенсивного зростання (2024/2023) показала приріст чистого прибутку, забезпеченого зростанням обсягів реалізації. Компанія успішно використовує ефект масштабу, закріпивши при цьому досягнуті високі рівні GPM та OPM.

2.3 Передумови цифрової трансформації та доцільність впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «Сторожук»

Аналіз фінансово-економічної динаміки ТОВ «СТОРОЖУК» за 2021–2024 рр. свідчить про перехід компанії до фази агресивного екстенсивного зростання, що підтверджується збільшенням чистого доходу на 240,87% у 2024 році. Цей значний приріст обсягів, хоч і є позитивним, створює критичні фінансові та управлінські ризики, безпосередньо пов'язані з відсутністю системи управління взаємовідносинами з клієнтами.

Необхідність негайного впровадження CRM обґрунтовується тим, що неефективність збутових процесів у поточних масштабах прямо загрожує ліквідності, точності фінансового прогнозування та якості прибутку.

Перша і найбільш суттєва передумова полягає у відсутності якісного клієнтоцентричного підходу та наявності сильного ручного управління. На поточному етапі розвитку, при досягненні значних обсягів реалізації, процеси продажів та комунікації з клієнтами ТОВ «СТОРОЖУК» є децентралізованими, а дані – неструктурованими. Це створює високу залежність від людського фактора, де якість та швидкість обслуговування, а також збереження історії взаємодії, залежать від індивідуальних навичок та пам'яті конкретного менеджера. Наслідком є відсутність єдиного інформаційного простору для всіх підрозділів (маркетингу, продажів, фінансів, логістики), що призводить до фрагментації даних та дублювання зусиль.

Менеджмент не може отримати цілісного уявлення про клієнта: від моменту першого контакту до історії платіжної дисципліни. Фактично, компанія продає, орієнтуючись на продукт, а не на клієнта, що в умовах масштабування бізнесу призводить до зниження рівня сервісу, невиправданих очікувань клієнтів та, як наслідок, до підвищення коефіцієнта відтоку (Churn Rate). Це пряма загроза для довгострокової стабільності доходу, оскільки, як відомо з теорії управління, витрати на залучення нового клієнта значно перевищують витрати на утримання існуючого. CRM-система є єдиним механізмом, що дозволяє перейти на клієнтоцентричний підхід, перетворюючи розрізнені контакти на систематизований управлінський актив.

Друга передумова – це неефективна робота маркетингового підрозділу та неможливість обґрунтованого розподілу бюджетів. Компанія, керуючи всією базою клієнтів не може ідентифікувати, які саме сегменти клієнтів забезпечують найвищу маржинальність, а які лише обсяг продажів.

Маркетингові кампанії та зусилля збуту спрямовуються на широкий ринок, що призводить до неефективного використання ресурсів.

У результаті, високоцінні клієнти можуть бути недостатньо обслужені або не отримувати цільових пропозицій, тоді як значна частина бюджету витрачається на низькорентабельні або навіть збиткові сегменти. Це створює ситуацію, де зростання є сліпим, а його якість неможливо контролювати.

Впровадження CRM-системи є необхідною передумовою для реалізації наукового підходу до сегментації, використовуючи такі методики, як RFM-аналіз (Recency, Frequency, Monetary) та аналіз на основі життєвої цінності клієнта (LTV). CRM надає єдину базу транзакційних даних, що дозволяє відділу маркетингу перейти від масової комунікації до персоналізованої стратегії, максимізуючи прибуток з кожного сегмента [43].

Стрімке зростання обсягів продажів без автоматизованих процесів CRM призводить до перевантаження персоналу і, як наслідок, до зниження якості обслуговування. Менеджери фізично не встигають якісно обробляти зростаючий потік запитів, замовлень та комунікацій. Це безпосередньо призводить до збільшення коефіцієнта відтоку клієнтів (Churn Rate).[44] Фінансові наслідки відтоку є стратегічно руйнівними, оскільки компанія змушена постійно витрачати зростаючі бюджети на залучення нових клієнтів (CAC) лише для того, щоб компенсувати втрату існуючих.

Таке зростання є ілюзорним, оскільки значна частина отриманого доходу «проїдається» на покриття неефективності. CRM-система є єдиним механізмом, що дозволяє впровадити управління лояльністю. Вона автоматично фіксує та контролює швидкість реакції на запити, історію скарг та задоволеність клієнтів. Це дозволяє відділу продажів та сервісу проактивно ідентифікувати клієнтів, які перебувають у зоні ризику відтоку, і вживати превентивних заходів, тим самим забезпечуючи стійкість майбутніх доходів.

Третя передумова – це відсутність інтегрованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами на ТОВ «СТОРОЖУК», що створює не

просто операційні незручності, а формує системний управлінський ризик, який прямо загрожує стійкості компанії в умовах її екстенсивного масштабування. Цей ризик проявляється у критичній децентралізації інформації, що паралізує можливості аналізу, планування та контролю, які є необхідними для компанії з такими темпами зростання.

На ТОВ «СТОРОЖУК» уся життєво важлива інформація про клієнтів - історія замовлень, унікальні умови співпраці, деталі переговорів та платіжна дисципліна - зберігається у розрізнених електронних таблицях, особистих поштових скриньках та блокнотах окремих менеджерів з продажу. Цей стан призводить до критичної залежності від людського фактора. При будь-якій ротації персоналу, звільненні чи хворобі менеджера цінний клієнтський капітал компанії фактично втрачається або стає тимчасово недоступним.

Відділ продажів не може забезпечити безперервність комунікації, що змушує нових менеджерів витрачати ресурси на відновлення базової інформації та довіри клієнта. Для компанії, де швидкість реакції та якість сервісу є ключовими для утримання клієнтів, ця залежність створює неприпустимий операційний ризик, який безпосередньо впливає на рівень лояльності та, як наслідок, на коефіцієнт повторних доходів (Recurring Revenue). CRM-система є єдиним механізмом, що перетворює особисте надбання менеджера на керований корпоративний актив.

Критична фінансова передумова стосується і неконтрольованого зростання кредитного ризику та загрози ліквідності. Аналіз фінансових даних показує, що значний обсяг приросту чистого прибутку досягається за рахунок екстенсивних факторів, що неминуче супроводжується зростанням дебіторської заборгованості. Це створює касовий розрив, коли номінальний прибуток існує, але грошові кошти відсутні. Відсутність CRM-системи, інтегрованої з фінансами, унеможлиблює систематичний кредитний контроль.

Немає автоматизованого механізму для моніторингу графіка старіння дебіторської заборгованості на рівні окремих транзакцій. Це призводить до

низької швидкості реакції на прострочені платежі, що збільшує ризик тривалого накопичення простроченої дебіторської заборгованості та ускладнює її подальше стягнення, що, своєю чергою, негативно впливає на чистий прибуток підприємства.

Четвертою передумовою є низька швидкість реакції та неточність фінансового прогнозування доходів. В умовах, коли конкурентне середовище та темпи зростання вимагають швидких управлінських рішень, застаріла ручна система обробки замовлень та комунікацій призводить до втрати часу на всіх етапах. На рівні фінансового планування це проявляється у неможливості достовірного прогнозування доходів.

Фінансовий відділ змушений працювати з узагальненими даними, не маючи доступу до деталізованої інформації про Sales Pipeline - стадії, на яких перебувають активні угоди, їхню ймовірність закриття та очікувані терміни надходження коштів. Як наслідок, прогнози продажів залишаються неточними, що призводить до систематичних відхилень фактичних доходів від запланованих бюджетних показників.

Ця неточність дестабілізує всю систему бюджетування (закупівель, логістики, операційних витрат) та унеможлиблює ефективне управління ризиками, що яскраво продемонструвалося у 2022 році, коли компанія зазнала значного падіння прибутку, незважаючи на стабільний дохід. CRM-система, надаючи актуалізовані дані про потенційний дохід (прогноз на основі транзакцій), забезпечує необхідну інформаційну базу для гнучкого та точного бюджетування.

П'ята передумова – неможливість управління неявними операційними витратами та неефективність бізнес-процесів. Критична необхідність впровадження CRM-системи на ТОВ «СТОРОЖУК» обумовлена систематичною неможливістю управління неявними операційними витратами та глибокою неефективністю ключових бізнес-процесів, пов'язаних зі збутом. У фазі стрімкого екстенсивного зростання, коли обсяги

продажів зросли настільки значно, ці неявні втрати перетворилися на суттєвий, хоча і невидимий, тягар для компанії.

Неявні операційні витрати ТОВ «СТОРОЖУК» виникають переважно на стику функціональних підрозділів. У ручному, децентралізованому середовищі, кожен етап виконання замовлення - від підтвердження наявності товару на складі до узгодження індивідуальних умов оплати з бухгалтерією - вимагає ручного втручання та комунікації (телефонні дзвінки, електронні листи).

Це призводить до значних втрат робочого часу збутового персоналу, який замість прямої роботи з клієнтом (переговорів, продажу) витрачає його на внутрішню адміністративну бюрократію. Ці втрати часу є прямими неявними витратами праці, які не відображаються у традиційній фінансовій звітності як окрема стаття, але прямо знижують фактичну продуктивність кожного співробітника. CRM-система, автоматизуючи передачу інформації та завдань між відділами (наприклад, автоматичне формування замовлення для логістики після закриття угоди), мінімізує потребу в ручному узгодженні.

Це забезпечує вивільнення ресурсів для підрозділу збуту, які можуть бути спрямовані на пріоритетні процеси, що генерують найбільшу цінність для підприємства, що є ключовим фактором підвищення операційної ефективності компанії.

Неефективність бізнес-процесів на ТОВ «СТОРОЖУК» призводить до неприпустимого подовження циклу продажу. Кожен етап – від першого контакту (ліда) до укладення угоди – у ручній системі може займати більше часу, ніж необхідно. Відсутність чіткої, стандартизованої воронки продажів (Sales Pipeline) у CRM унеможливорює точне вимірювання часу проходження угоди через кожен етап. Це не дозволяє керівництву виявляти "вузькі місця" у процесі. У результаті, потенційні угоди "зависають" у роботі менеджерів, що знижує загальну швидкість обороту капіталу. CRM-система стандартизує бізнес-процес продажу, впроваджуючи чіткі стадії та нормативи переходу угоди, що дозволяє менеджменту проактивно втручатися та усувати бар'єри,

тим самим скорочуючи цикл продажу та підвищуючи загальну збутову потужність компанії.

Таким чином, неможливість управління неявними операційними витратами та неефективність бізнес-процесів є глибоко вкоріненими управлінськими проблемами ТОВ «СТОРОЖУК», що вимагають впровадження CRM-системи як інструменту для стандартизації та автоматизації. Це єдиний шлях до перетворення кількісного зростання на якісне підвищення операційної рентабельності та продуктивності праці.

Шоста передумова - критичні ризики при оцінці вартості бізнесу (Due Diligence) та залученні інвестицій. З точки зору стратегічного розвитку, компанія, яка досягла високих темпів зростання, може розглядатися як об'єкт для інвестицій. Компанія, демонструючи стрімке зростання обсягів продажів (зростання доходу на 240,87% у 2024 році), неминуче стає об'єктом інтересу для зовнішніх інвесторів, партнерів або потенційних покупців. Відсутність CRM-системи створює системний ризик зниження оціночної вартості та підриває довіру в процесі перевірки.

Непрозорість клієнтського капіталу як стримуючий фактор. У процесі Due Diligence інвестори оцінюють не лише історичні фінансові показники, а й якість та прогнозованість майбутніх грошових потоків. Фундаментальна проблема ТОВ «СТОРОЖУК» полягає в тому, що її клієнтський капітал є непрозорим. У ручній системі неможливо надати достовірні та структуровані дані щодо:

1. Стійкості доходу: неможливо чітко відокремити разові продажі від повторних доходів (Recurring Revenue) та оцінити їхню динаміку.
2. Прогнозованості: Немає аналітичних даних, які б підтверджували життєву цінність клієнта (Customer Lifetime Value, CLV) та обґрунтовували інвестиції в його залучення (Customer Acquisition Cost, SAC).

3. Лояльності: Відсутні достовірні показники коефіцієнта відтоку клієнтів (Churn Rate), що є критичним індикатором здоров'я клієнтської бази.

Відсутність цих метрик, які CRM-система генерує автоматично, змушує інвесторів застосовувати дисконт до оціночної вартості компанії. Вони сприймають зростання як ситуативне та некероване, оскільки відсутнє документальне підтвердження того, що компанія здатна зберігати та масштабувати свій клієнтський капітал системним способом [59].

Вимоги до аудиту процесів та контролю ризиків. Due Diligence охоплює аудит операційних ризиків. Відсутність CRM-системи на ТОВ «СТОРОЖУК» є прямим індикатором високого операційного ризику через залежність від людського фактора, неконтрольоване зростання дебіторської заборгованості та неефективність бізнес-процесів.

Сьома передумова - неможливість формування комплексної системи Key Performance Indicators (KPI) для відділу продажів та маркетингу. Управління за цілями вимагає чітких, вимірюваних та контрольованих показників. Без CRM-системи, KPI відділу продажів зводяться до примітивних метрик, як-от загальний обсяг продажів або кількість дзвінків. Це призводить до стратегічних дисфункцій, оскільки менеджери мотивовані на обсяг замість прибутковості та якості обслуговування [39].

CRM-система дозволяє запровадити ієрархічну систему KPI, яка охоплює: а) кількість угод у Sales Pipeline на кожній стадії; б) середній час закриття угоди; в) коефіцієнт конверсії на різних етапах; г) маржинальність замовлень. Введення цих KPI дозволяє фінансовому відділу синхронізувати систему мотивації з фінансовими цілями компанії, спрямовуючи зусилля збутового підрозділу на максимізацію прибутковості, а не лише на обсяг. Без CRM, система мотивації залишається відірваною від реальних потреб фінансового менеджменту [39].

Восьма передумова – проблема неможливості глибокої сегментації клієнтської бази та персоналізації збуту. Неякісне управління всією

клієнтською базою призводить до марнування маркетингових зусиль та зниження рентабельності. CRM-система надає методологічну базу для наукової сегментації, використовуючи такі критерії, як: а) RFM-аналіз (Recency, Frequency, Monetary); б) сегментація за маржинальністю; в) сегментація за чутливістю до ціни. Глибока сегментація дозволяє застосовувати персоналізовані стратегії ціноутворення та комунікації, що забезпечує максимізацію прибутку з кожного сегмента. Без CRM-системи та автоматизованого збору транзакційних даних, така сегментація залишається неможливою, і компанія змушена використовувати універсальні, менш ефективні підходи, що безпосередньо позначається на рівні рентабельності реалізованої продукції.

Сукупність цих управлінських, маркетингових та фінансових проблем чітко доводить, що ТОВ «СТОРОЖУК» досягло межі ефективності ручного управління. Впровадження CRM-системи є не просто автоматизацією, а стратегічною необхідністю та ключовим інструментом для інституціоналізації клієнтоцентричного підходу, підвищення прозорості та ефективності збутових бюджетів, а також для захисту компанії від критичних ризиків ліквідності та неточності фінансового прогнозування. CRM дозволить компанії перейти від стихійного зростання до контрольованого та стійкого розвитку, максимально використовуючи потенціал своєї клієнтської бази.

Впровадження сучасної CRM на ТОВ «СТОРОЖУК» є необхідним кроком для забезпечення контрольованого, якісного зростання. Це не просто оновлення програми, а стратегічна зміна підходу, спрямована на усунення серйозних проблем, які виникли через швидке, але частково некероване збільшення обсягів продажів та відсутність єдиної системи роботи з клієнтами.

Головна доцільність CRM-системи для ТОВ «СТОРОЖУК» полягає у створенні порядку в усіх процесах, пов'язаних із продажами. Система замінить неструктуровані таблиці, електронні листи та особисті записи

менеджерів на єдину, централізовану базу даних. Це усуне критичну залежність від людського фактора. Уся важлива інформація – історія замовлень, домовленості, умови співпраці – стане загальнодоступним ресурсом компанії. У разі звільнення менеджера компанія не втратить цінну історію взаємодії, що забезпечить неперервність обслуговування та збереже довіру покупців.

Також вона дозволить закріпити та автоматизувати найкращі практики роботи з клієнтами. Це усуне неоднорідність в обслуговуванні: всі менеджери будуть дотримуватися єдиної, стандартизованої послідовності дій при роботі з новим покупцем або при обробці запиту. Завдяки автоматичному розподілу завдань і нагадуванням, система суттєво прискорить реакцію на запити та зменшить кількість помилок, спричинених ручним введенням інформації. Це прямо впливає на збільшення продуктивності відділу продажів, дозволяючи співробітникам витрачати час на прямі продажі та переговори, а не на пошук даних та внутрішні узгодження.

Стратегічна доцільність CRM-системи полягає в її здатності перетворити обсяг продажів на якісний, стійкий прибуток.

Великим плюсом є змога відділу маркетингу та продажів чітко розділити клієнтську базу на групи за рівнем їхньої прибутковості та потенціалом співпраці. Це дозволяє припинити марнувати маркетингові бюджети на залучення покупців, які приносять низький дохід або швидко припиняють співпрацю. Завдяки системі компанія зможе сфокусувати рекламні зусилля на найбільш вигідних сегментах, що призведе до значного збільшення ефективності інвестицій та зростання загальної рентабельності.

Система забезпечує чітку картину всіх поточних та потенційних угод (воронка продажів). Це є критично важливим для точного планування ресурсів ТОВ «СТОРОЖУК». Фінансовий відділ зможе отримувати достовірні дані про очікувані обсяги продажів та терміни надходження грошей. Ця точність дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення

щодо закупівель, управління запасами та необхідності фінансування, усуваючи ризики, пов'язані з касовими розривами, що часто трапляються у швидкозростаючих компаніях.

Наявність CRM-системи є ключовою вимогою для інвестиційної оцінки компаній. Вона підтверджує, що зростання ТОВ «СТОРОЖУК» є керованим і може бути продовжене у майбутньому. CRM надає інвесторам об'єктивні докази того, наскільки добре компанія утримує клієнтів і наскільки прогнозованими є її доходи. Це знижує ризики в очах потенційних інвесторів і, як наслідок, збільшує оціночну вартість ТОВ «СТОРОЖУК» як стабільного та зрілого активу.

Доцільність впровадження CRM для ТОВ «СТОРОЖУК» є комплексною: вона вирішує поточні операційні проблеми (неефективність, повільність, втрата інформації) та закладає стратегічний фундамент для подальшого контрольованого та прибуткового розвитку. Це перехід від ситуативного управління до системної роботи з клієнтами як з найціннішим активом компанії.

Висновки до розділу 2

Проведений у цьому розділі аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «СТОРОЖУК» за останні роки та оцінка поточних управлінських процесів у сфері збуту та обслуговування клієнтів дозволяє констатувати, що компанія, досягнувши значних кількісних успіхів, опинилася на важливому етапі розвитку. Неефективність породжує неявні операційні витрати у вигляді втрат часу на узгодження, виправлення помилок та загальну низьку швидкість реакції, що прямо знижує якість клієнтського досвіду та підриває лояльність покупців.

Ключовим джерелом цієї проблеми є децентралізація інформації та критична залежність від людського фактора. Уся цінна історія взаємодії, умов та переваг клієнтів залишається неструктурованою і зберігається в особистих реєстрах менеджерів. Це унеможливорює створення єдиної бази

даних, робить клієнтський капітал вразливим до кадрових змін і не дозволяє керівництву проводити об'єктивну оцінку прибутковості різних сегментів споживачів. Додатково, фінансовий аналіз чітко вказав на проблему управління оборотним капіталом та ліквідністю, оскільки неконтрольоване зростання дебіторської заборгованості, спричинене стимулюванням продажів, створює високий ризик касових розривів. На стратегічному рівні, відсутність прозорих та підтверджених даних про якість клієнтської бази є стримуючим фактором для підвищення оціночної вартості бізнесу, особливо при проведенні Due Diligence.

На підставі вищевикладеного, встановлено, що існуюча модель управління є невідповідною досягнутому масштабу ТОВ «СТОРОЖУК» і вичерпала свій потенціал. Подальше зростання, без зміни управлінської платформи, буде некерованим і ризикованим. Таким чином, результати проведеного аналізу є переконливим обґрунтуванням необхідності впровадження CRM-системи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «СТОРОЖУК»

3.1 Концептуальні засади впровадження CRM-системи в діяльність ТОВ «Сторожук»

Впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для ТОВ «Сторожук» є критичною фазою цифрової трансформації. Це не просто оновлення IT-інфраструктури, а фундаментальний стратегічний проєкт, спрямований на інтеграцію клієнтоцентричної філософії в усі операційні та фінансові процеси.

Концептуальні засади цього впровадження мають забезпечити пряме вирішення ключових фінансових проблем, виявлених у Розділі 2, насамперед критично низької оборотності дебіторської заборгованості та забезпечення стійкості прибутковості після масштабного інвестиційного зростання.

Філософія впровадження CRM у ТОВ «Сторожук» ґрунтується на концепції «Data-Driven Client Management» (Управління клієнтами на основі даних), де всі управлінські рішення, пов'язані з клієнтом, базуються на достовірній та актуальній інформації, зібраній системою.

Сутність концепції - CRM-система повинна виступати в ролі єдиного джерела істини (Single Source of Truth), консолідуючи всі точки взаємодії (технічні запити, комерційні пропозиції, історія оплати, скарги) для створення повного, 360-градусного профілю клієнта. Це дозволить перейти від управління, заснованого на інтуїції менеджерів, до прогнозованого, контрольованого та проактивного управління.

Впровадження буде базуватись на цих засадах:

- CRM-система має бути налаштована таким чином, щоб скорочувати час реакції на запити клієнтів (особливо у високотехнологічній ніші металокопонування) та максимально персоналізувати пропозиції. Це означає, що швидкість та точність опрацювання замовлення стають

головними KPI, гарантуючи, що клієнт відчує, що його проєкт є унікальним. У B2B-галузі, де угоди великі, клієнтоцентричність є основним драйвером лояльності та повторних продажів.

- CRM не може існувати ізольовано. Ключовим принципом є тісна інтеграція з ERP/Фінансовим обліком. Це забезпечить автоматичне оновлення фінансових статусів у картці угоди, що є критично важливим для автоматизації контролю дебіторської заборгованості та генерування точних фінансових звітів. Інтеграція має забезпечити безперервність процесу від ліда до оплати та виробництва.
- Перш ніж обрати CRM-платформу, необхідно чітко описати, стандартизувати та оптимізувати цільову модель бізнес-процесів (модель TO-BE). Впровадження CRM повинно бути засобом для закріплення найкращих практик у роботі з клієнтами, а не просто перенесенням існуючого хаосу в цифрову оболонку.
- Успіх CRM більшою мірою залежить від якісного внесення даних та від того як будуть використовувати систему кінцеві користувачі. Впровадження вимагає активної залученості команди, підтримці усіх нових бізнес-процесів пов'язаних з CRM-системою, а також контролю. Це має сенс, адже у довгостроковій перспективі залученість окупиться меншими витратами часу на роботу працівників.
- Система буде обрана з урахуванням можливості подальшого зростання ТОВ «Сторожук» та інтеграції нових модулів (наприклад, сервісного обслуговування, якщо компанія розширить свою діяльність). Платформа повинна бути досить гнучкою, щоб адаптуватися до мінливих ринкових умов та нових вимог клієнтів.

Визначення цілей є ключовим етапом у плануванні будь-якого проєкту, оскільки саме вони формують основу для оцінки результативності, визначення ефективності вкладених ресурсів та забезпечення довгострокової рентабельності. Для ТОВ «Сторожук» на основі актуальних потреб компанії та її стратегічного бачення розвитку сформовано стратегічні цілі.

Однією зі складових успішного руху вперед є прагнення до стійкого фінансового зростання. Компанія ставить перед собою завдання поступово відмовитися від моделі, що базується на великих інвестиціях, і перейти до формування доходу за рахунок високої якості продукту, стабільності сервісу та лояльності клієнтів. Такий підхід передбачає збільшення частки повторних продажів та формування стабільної клієнтської бази, що суттєво знижує ризики втрати прибутковості внаслідок відтоку клієнтів.

Поряд із цим важливим напрямом розвитку є зміцнення фінансової стійкості. Для цього компанія планує впровадити цифрові інструменти, які дадуть змогу оптимізувати управління грошовими потоками, прискорити їхнє надходження та зменшити залежність від короткострокових позик.

Цифровізація внутрішніх процесів дозволить створити умови для більш прогнозованого фінансового планування та швидшого реагування на зміни ринку. Не менш важливим завданням є формування єдиного інформаційного простору, який забезпечуватиме взаємозв'язок між відділами продажу, маркетингом, фінансовою службою та виробничим плануванням. Така інтеграція підвищить прозорість процесів і дозволить керівництву оперативніше ухвалювати рішення.

У практичній площині ТОВ «Сторожук» зосереджує особливу увагу на оптимізації управління дебіторською заборгованістю, оскільки затримки оплат безпосередньо впливають на можливість підприємства закуповувати метал, планувати виробничі цикли та своєчасно виконувати замовлення. На підприємстві нині контроль дебіторки здійснюється переважно вручну: менеджери з продажів самостійно переглядають інформацію у BAS, вивантажують дані в Excel, відслідковують строки виставлених рахунків і телефонують клієнтам щодо оплат. Через це фактичний стан розрахунків часто оновлюється із запізненням, а оперативність реакції залежить від того, наскільки уважно та своєчасно кожен менеджер виконає свою частину ручних процедур.

Для ТОВ «Сторожук» це означає, що реальний контроль платежів не є прозорим у режимі реального часу: окремі рахунки можуть «випадати» з уваги, нагадування здійснюються нерегулярно, а прострочені оплати помічаються уже постфактум. У результаті підприємство періодично стикається з розривами ліквідності, які ускладнюють формування виробничих планів і призводять до необхідності відтерміновувати закупівлі металу або переглядати графіки відвантаження.

Впровадження CRM Creatio дозволить вирішити цю проблему завдяки повній автоматизації контролю оплат, синхронізованої з BAS. У картці кожної угоди менеджер ТОВ «Сторожук» бачитиме не просто загальний статус, а конкретні дані: дату виставлення рахунку, дату очікуваної оплати, суму та ступінь ризику прострочення. Система автоматично генеруватиме сповіщення, якщо клієнт не оплатив рахунок у встановлений термін, а також надсилатиме внутрішні нагадування менеджеру та керівнику відділу продажів.

Це дасть змогу підприємству зменшити середній строк оплати на 10–15%, оскільки комунікації з клієнтами стануть системними, а людський фактор – мінімальним. Для ТОВ «Сторожук», де оплата за кожне замовлення є важливою складовою фінансових потоків, це означає швидше повернення коштів, стабільнішу ліквідність та зменшення потреби у власному обіговому капіталі.

Додатково CRM дозволить керівництву бачити платіжну дисципліну по кожному клієнту в аналітиці: хто затримує оплату, на скільки днів, який обсяг простроченої дебіторки накопичується і які менеджери вчасно реагують на ризики. Це дасть змогу не лише прискорити інкасацію коштів, а й підвищити оборотність дебіторської заборгованості, що безпосередньо зміцнить фінансовий стан компанії. Ще одним важливим завданням є покращення точності прогнозування продажів. Завдяки глибшій аналітиці даних CRM, компанія зможе формувати більш реалістичні прогнози доходів, що дозволить точніше планувати витрати, ефективніше управляти

операційним важелем та підтримувати баланс між навантаженням ресурсів і доходністю.

ТОВ «Сторожук» прагне суттєво підвищити продуктивність роботи відділу продажів, оскільки саме ефективність комерційної діяльності визначає рівень завантаження виробничих потужностей та стабільність грошових потоків підприємства. Одним із ключових завдань є покращення якості опрацювання лідів: CRM-система дозволить фіксувати всі звернення клієнтів, контролювати швидкість реакції менеджера, автоматично розподіляти ліди та мінімізувати втрати потенційних замовлень на ранніх етапах. Для компанії, яка працює у проєктному B2B-сегменті та виготовляє металоконструкції під індивідуальні вимоги, це критично - кожен непропрацьований запит означає втрату великої угоди.

Глибший аналіз поведінки клієнтів, історії попередніх звернень та результатів минулих проєктів стане основою для створення персоналізованих рішень. CRM дозволить відстежувати інтереси різних категорій замовників (підрядні організації, девелопери, виробничі підприємства), що допоможе формувати більш точні пропозиції та підвищити релевантність технічних рішень. Завдяки цьому менеджери зможуть швидше узгоджувати технічні специфікації, скорочувати цикл прийняття рішення та збільшувати частку успішно закритих угод [54].

Компанія також планує збільшити середній чек приблизно на 15%. Це стане можливим завдяки кільком факторам:

- застосуванню персоналізованих підходів до продажів обладнання і конструкцій;
- впровадженню алгоритмів рекомендацій на основі історичних даних;
- точнішому формуванню технічних рішень за рахунок використання шаблонів CRM;
- підвищенню лояльності клієнтів, які отримують чіткішу комунікацію, оперативніші відповіді та прозорість на всіх етапах співпраці з ТОВ «Сторожук».

Операційні цілі компанії спрямовані на створення ефективної, прозорої та керованої системи роботи, яка підтримуватиме реалізацію стратегічних завдань та забезпечуватиме стабільний розвиток. Одним із ключових напрямів є централізація даних. Йдеться про формування єдиної та достовірної інформаційної бази, у якій буде зібрана вся важлива інформація про клієнтів: контактні дані, історія комунікацій, технічні параметри проєктів і всі деталі взаємодії. Така база даних дозволить уникнути дублювання інформації, зменшить ризик втрати важливих відомостей та забезпечить швидкий доступ до потрібних даних для всіх працівників, які беруть участь у процесі продажів чи супроводу клієнтів.

ТОВ «Сторожук» отримуватиме однаково якісний рівень сервісу, починаючи від нових та закінчуючи давніми закупщиками металевої продукції, ретейлерами тощо. Завдяки стандартам роботи з клієнтом через CRM з'явиться можливість швидше навчати нових менеджерів з продажів різних напрямків (обладнання, металоконструкцій, кованих виробів, додаткового устаткування) враховуючи специфіку роботи з кожним. Документація в CRM і наявність шаблонів допоможуть у правильному підході.

Виходячи з цього, логічним є прагнення до автоматизації і рутинних щоденних задач. Значна частина часу менеджерів з продажів, фінансових менеджерів і маркетологів витрачається на монотонні постійні дії, як ручне оновлення даних в різних системах (як BAS), ручне нагадування про дедлайни постачальникам та дебіторам, постійне створення дублікатів документів, запитів тощо, запуск ручних рекламних кампаній, замість автоматичних розсилок зібраних в одному сервісі. Робота з CRM дозволить автоматизувати ці типові процеси і дозволить зекономити обсяги таких задач на 30-40% [53].

Наприклад менеджер з продажів обладнання одразу відкриватиме готовий шаблон угоди, напівзаповнену картку клієнта, де буде достатньо

обрати специфіку замовлення і нічого вручну прописувати не буде необхідно.

Фінансовим менеджерам не потрібно буде вручну нагадувати про зобов'язання партнерів завдяки автоматизації нагадувань, згідно прописаних флоу клієнтів в Creatio.

Маркетологи зможуть робити розсилання маркетингових кампаній (акцій) шляхом налаштування сегментів і зручним конструктором листів, повідомлень через соціальні мережі, смс повідомлення, а також з опцією вибору потрібного домену відправника тощо. Тобто клієнти будуть отримувати релевантні пропозиції, враховуючи їх середній чек, попередні товари в корзині на сайті та категорії попередніх покупок [47].

Завдяки впровадженню автоматизованих функцій CRM компанія планує скоротити обсяг таких завдань приблизно на 30–40%.

Автоматизація також зменшить кількість помилок, прискорить виконання процесів та сприятиме загальному підвищенню продуктивності.

Для ефективного впровадження CRM-системи в ТОВ «Сторожук» застосовується комбінований підхід, що поєднує класичне планування та контроль із гнучким підходом до налаштувань системи. Це дозволяє одночасно змінювати бізнес-процеси та швидко отримувати практичні результати, необхідні для роботи в B2B-сегменті металоконструкцій.

Перед початком впровадження команда ТОВ «Сторожук» проводить детальний аналіз поточних процесів: хто і як обробляє замовлення, які етапи продажів займають найбільше часу, де виникають помилки через ручну роботу. На цій основі створюється нова схема роботи: від прийому ліда до виставлення рахунку і контролю оплати.

Розподіл ролей:

- Менеджери з продажів ТОВ «Сторожук» відповідають за обробку лідів, ведення картки клієнта та комунікацію з проектним відділом.

- Інженери та технічний відділ додають технічні специфікації проєктів у CRM, включаючи тоннаж металоконструкцій, тип матеріалу, терміни виготовлення.
- Фінансовий відділ контролює строки оплат і дебіторську заборгованість через автоматичні нагадування та тригери, які система створює для кожного клієнта.
- Керівники відділів отримують доступ до інформації про просування угод, проблемні замовлення та прогноз грошових надходжень, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення.

Спочатку налаштовується картка клієнта та управління лідами, щоб усі вхідні заявки автоматично зберігалися у системі і розподілялися між менеджерами.

Далі створюється багатоетапна воронка продажів, яка точно відображає всі етапи B2B-контракту: від первинного контакту до затвердження технічної специфікації та підписання договору. CRM автоматично відстежує строки проходження кожного етапу і сигналізує про затримки.

Потім впроваджується автоматичний контроль оплати: система надсилає нагадування менеджеру і клієнту за кілька днів до терміну платежу та інформує фінансовий відділ про прострочення. Це дозволяє скоротити середній строк оплати на 10–15% і підвищити оборотність дебіторської заборгованості.

В останню чергу інтегруються звіти та аналітика: менеджери та керівництво отримують дашборди з даними про ліди, угоди, доходи та проблемні рахунки в реальному часі.

Таким чином, CRM ТОВ «Сторожук» не просто автоматизує роботу, а стирає розрив між відділами, підвищує продуктивність менеджерів і забезпечує контроль за фінансами в реальному часі, закладаючи основу для стабільного розвитку компанії.

Не менш важливим фактором є персонал та управління змінами. Якість упровадження значною мірою залежить від того, наскільки команда розуміє

цінність системи та готова адаптувати свої робочі звички. Для цього необхідно визначити внутрішніх лідерів - співробітників, які стануть активними прихильниками нового підходу та допоможуть колегам швидше опанувати практичні сценарії роботи. Проведення прикладних, а не теоретичних тренінгів дасть змогу зосередитися на реальних робочих ситуаціях і зменшити опір змінам [55].

Технічна складова трансформації полягає у виборі CRM-платформи, яка відповідає специфіці діяльності компанії. Для ТОВ «Сторожук» критичними є підтримка складних B2B-процесів, робота з багатоступінчастими воронками продажів, можливість інтеграції з ERP чи BAS та наявність потужних аналітичних інструментів. Окрім цього, значення має автоматизація фінансових сигналів і логіка, що дозволяє поєднати продажі з управлінням грошовими потоками.

Правильно обрана та налаштована платформа стає основою, на якій вибудовуються всі подальші бізнес-процеси.

Для забезпечення стратегічних цілей ТОВ «Сторожук», насамперед підвищення оборотності дебіторської заборгованості та контролю B2B-процесів, найоптимальнішим вибором визначено платформу Creatio.

Вибір Creatio ґрунтується на її здатності вирішувати три ключові групи завдань, критичних для фінансової стійкості ТОВ «Сторожук»:

1. B2B-специфіка та управління воронками. Діяльність ТОВ «Сторожук» характеризується довготривалим циклом продажу, високою вартістю угод та значною кількістю технічних узгоджень. Creatio, будучи Low-code/No-code платформою, забезпечує високу гнучкість у налаштуванні складних, багатоетапних воронки продажів. Це дозволяє легко адаптувати систему для відображення всіх стадій B2B-контракту, включаючи етапи технічного проєктування та затвердження специфікацій. Можливість створення кастомізованих об'єктів та полів гарантує, що вся необхідна інформація про специфікації

металоконструкцій (тип, тоннаж, терміни виробництва) буде консолідована безпосередньо в картці угоди.

2. Автоматизація фінансового контролю, що вплине на оборотність дебіторської заборгованості, яка потребує проактивного механізму управління. Вбудований у Creatio потужний BPM-рушій є ідеальним інструментом для реалізації автоматизованого процесу. Це дає ТОВ «Сторожук» можливість налаштувати складні тригери, які автоматично генеруватимуть завдання, надсилатимуть нагадування (менеджеру та клієнту) та здійснюватимуть ескалацію проблеми (зміна власника завдання) до фінансового директора у разі фактичного прострочення оплати. Це перетворить систему на активний інструмент фінансового управління.
3. Інтеграція та аналітика від Creatio має розвинені можливості для інтеграції через API, яких наразі компанія не має, та надасть можливість роботи з обліковими системами, що є обов'язковою умовою для синхронізації рахунків, оплат та кінцевих термінів з BAS/ERP. Така двостороння синхронізація створює єдине джерело коректних даних. На основі цих інтегрованих даних платформа дозволяє будувати динамічні аналітичні дашборди, зокрема, звіт «Прогноз грошових надходжень» (Cash Flow Forecast) та ключовий показник DSO (Days Sales Outstanding) у реальному часі, що є незамінним для управлінського обліку [49].

Процес впровадження CRM-системи є структурованим і розділений на чотири послідовні фази, що забезпечують контрольований перехід від аналізу поточних проблем до повноцінної експлуатації нового цифрового інструменту:

1. Ініціація та аудит, які є фундаментом усього проєкту, метою є чітке окреслення меж проєкту та глибоке розуміння того, як бізнес-процеси функціонують на даний момент. На цьому етапі формується міжфункціональна проєктна команда, до якої входять представники

продажів, фінансового відділу, ІТ та вищого керівництва. Затверджується фінальний бюджет та реалістичні терміни виконання робіт. Ключовим елементом є проведення детального аудиту поточного стану, особливо критичного циклу «Клієнт-Оплата-Виробництво», що включає аналіз воронки продажів, процедур ціноутворення, методів виставлення рахунків та контролю дебіторської заборгованості, з метою виявлення всіх «вузьких місць» та можливостей для автоматизації [51].

2. Після завершення аудиту команда переходить до розробки цільової моделі бізнес-процесів, де описується, як мають працювати оновлені, оптимізовані процеси з використанням CRM-системи. На основі цих вимог складається деталізоване технічне завдання, що включає функціональні та нефункціональні вимоги, особливо до інтеграції з існуючими обліковими. Здійснюється вибір конкретної CRM-платформи, яка найкраще відповідає B2B-специфіці виробництва металоконструкцій та можливостям налаштування складного фінансового контролю. На цьому етапі фіналізується архітектура системи та план міграції даних.
3. Налаштування та пілотна версія реалізується за принципами Agile, дозволяючи досягти швидких результатів та мінімізувати ризики. Налаштування функціоналу відбувається послідовно, з фокусом на критично важливих модулях. Перші налаштування включають управління лідами та контактами, що дозволяє централізувати клієнтську базу та стандартизувати введення даних. Також, в них входить управління угодами та воронкою, що забезпечує прозорість процесу продажу. Найважливіший блок – автоматизація фінансового контролю дебіторської заборгованості, який налаштовує автоматичні тригери для проактивної інкасації та ескалації прострочень. Після налаштування, система проходить пілотне тестування на обмеженій

групі досвідчених менеджерів, щоб перевірити її працездатність та внести необхідні корективи до повноцінного запуску.

4. Фінальна фаза передбачає масштабування системи на весь відділ продажів, маркетинг та фінансовий контроль. Здійснюється остаточна міграція всіх історичних даних та специфікацій проєктів у CRM. Впровадження супроводжується інтенсивним навчанням всього персоналу новим бізнес-процесам та стандартам роботи із системою. Після офіційного запуску в промислову експлуатацію, починається постійний моніторинг KPI для оцінки досягнення стратегічних та тактичних цілей. Цей етап також включає формування внутрішньої служби підтримки та плану подальшого розвитку функціоналу CRM-системи.

Кожна фаза має чітко визначені цілі та результати, що мінімізує проєктні ризики та гарантує, що система буде налаштована відповідно до критичних потреб бізнесу, зокрема, щодо фінансового контролю та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами.

Впровадження CRM-системи зумовить глибоку трансформацію ключових процесів, що безпосередньо впливають на фінансовий результат компанії.

Поточний стан характеризується тим, що відсутність єдиної системи консолідації призводить до втрати значної частини вхідних лідів та нераціонального витрачання часу менеджерів на «холодні» та неякісні контакти. Трансформація передбачає, що всі вхідні запити автоматично консолідуються та розподіляються між менеджерами. Запроваджується система скорингу лідів, яка автоматично оцінює потенційну цінність запиту на основі заданих критеріїв. Це дозволяє фокусувати зусилля найбільш кваліфікованих менеджерів на найбільш рентабельних угодах, підвищуючи загальну продуктивність відділу.

Роботі з угодами в ТОВ «Сторожук» характерний індивідуальний підхід, враховуючи власний досвід кожного менеджера, а отже це збільшує

ймовірність операційних затримок і невдалих угод, а також зменшує потенціал недосвідчених спеціалістів з продажу. Трансформація процесу продажів передбачає створення єдиної, обов'язкової для всіх, багатоетапної воронки продажів, яка точно відображає специфіку B2B-контракту: від кваліфікації до технічного узгодження та фінального підписання. CRM фіксуватиме роботу з кожним клієнтом, враховуючи дзвінки, кожна комунікація та етап угоди [45].

Тобто починаючи від першого контакту з менеджером чи маркетинговою кампанією, яка могла бути результатом ліда, закінчуючи фінальним варіантом угоди в CRM можна буде відслідковувати. Отримуючи таку інформацію і контролюючи кожен етап по годині можна будувати і логістичні процеси. Призупенені та відмінені угоди будуть мати окрему категорію в CRM, яка підлягатиме аналізу причин (наприклад, відмова через неякісний зразок продукції, краща ціна у конкурентів, зміна угоди на іншу тощо) і передаватиметься у дашборд з проблемними лідами для майбутніх покращень роботи з клієнтами. Будуть пропонуватись інші формати комунікації, інші товари, інші матеріали чи способи обробки сировини для зменшення кінцевої вартості.

Трансформація маркетингового процесу спрямована на перетворення маркетингу з масового на персоналізований, що є необхідним для підвищення лояльності та CLV у B2B [46].

Наразі маркетинг не може ефективно сегментувати клієнтів за обсягами, рентабельністю або галузевою специфікою, що призводить до нецільових маркетингових витрат. CRM-система дозволяє здійснити трансформацію, детально сегментуючи клієнтську базу на основі наявних даних про придбані конструкції, галузь діяльності та історію взаємодії. Маркетинговий відділ ТОВ «Сторожук» отримуватиме можливість створювати сегментовані кампанії та персоналізовані пропозиції, як-от пропозиція оновлення обладнання або розширення об'єктів лише тим

клієнтам, які купували його п'ять років тому, що значно підвищує релевантність комунікації та загальну конверсію.

Поточний стан на підприємстві характеризується тим, що після завершення проєктів або у разі тривалого циклу продажу контакт із клієнтом часто припиняється, що призводить до втрати потенційних лідів та лояльності. Трансформація полягає у запровадженні автоматизованих сценаріїв утримання (Retention) та реактивації «сплячих» клієнтів. Наприклад, через 6–12 місяців після завершення будівництва CRM автоматично ініціює контакт з пропозицією технічного обслуговування або розширення об'єкта будівництва, додаткового обладнання з вигідною ціною, максимізуючи дохід від існуючої бази, забезпечуючи тим самим активне управління життєвим циклом клієнта [58].

Зміна процесу фінансового контролю є критичним питанням, оскільки CRM повинна вирішити важливу фінансову проблему - низьку оборотність дебіторської заборгованості, перетворюючи контроль із реактивного на проактивний.

Наразі контроль за дебіторською заборгованістю здійснюється в ручному режимі та є здебільшого реактивним, тобто відбувається вже після факту прострочення оплати, що є прямою причиною низької оборотності дебіторської заборгованості, зафіксованої у фінансовому аналізі.

Трансформація цього процесу передбачає перетворення CRM на активний інструмент фінансового контролю, який інтегрується з фінансовим обліком для автоматичного моніторингу термінів оплати за всіма угодами. Система використовуватиме автоматичні тригери для забезпечення проактивної інкасації, зокрема, надсилатиме завдання-нагадування менеджеру та клієнту ще до настання дедлайну, мінімізуючи ризик прострочення. У випадку фактичного прострочення оплати, CRM автоматично здійснить ескалацію проблеми до фінансового директора. Це також забезпечить генерування оновлюваного списку «проблемних»

дебіторів у реальному часі, дозволяючи фінансовому відділу оперативно вживати заходів.

Процес управлінської звітності вимагає ручного зведення даних з різних джерел, що робить його трудомістким, повільним і часто застарілим на момент формування, знижуючи оперативність управлінських рішень. CRM генеруватиме динамічні аналітичні звіти у реальному часі, усуваючи необхідність ручної праці. Система надасть повноцінну інформацію про ефективність кожного менеджера, детальний аналіз причин втрачених угод, а головне – забезпечить точний прогноз грошових надходжень на основі очікуваних оплат, фіксованих у воронці продажів. Це гарантує, що керівництво отримує обґрунтовану інформацію для прийняття стратегічних рішень, що є запорукою стійкості та контрольованості фінансових результатів підприємства [52].

Обрана CRM-платформа також дозволяє ТОВ «Сторожук» поступово вводити нові бізнес-моделі без необхідності повного перепланування існуючих процесів. Наприклад, у разі запуску власного програмного продукту для клієнтів, система зможе зберігати дані про кожного користувача, вести історію його замовлень і взаємодій, а також автоматично надсилати персоналізовані повідомлення про оновлення функціоналу, терміни обслуговування чи спеціальні пропозиції. Така інтеграція з цифровими продуктами дозволяє компанії формувати додаткові джерела доходу без втрати контролю над якістю обслуговування.

Крім того, гнучкість CRM забезпечує легке додавання нових модулів під потреби конкретних підрозділів ТОВ «Сторожук». Наприклад, якщо компанія розширює сервісне обслуговування або вводить післяпродажний супровід для будівельних об'єктів, система зможе створювати завдання для відповідальних інженерів, відстежувати строки виконання та збирати фідбек від клієнтів. У майбутньому це дозволить інтегрувати управління виробництвом, продажами та сервісом у єдину платформу, що підвищить ефективність роботи і скоротить час на координацію між відділами.

Таким чином, CRM стає не просто інструментом обліку продажів, а основою для розвитку цифрової екосистеми компанії. Вона забезпечує компанії гнучкість, контроль і прозорість процесів, а також можливість швидко адаптуватися до змін на ринку і нових потреб клієнтів, зберігаючи стабільність операцій і високу якість взаємодії [37].

3.2 Розробка та етапи реалізації програми імплементації CRM-системи

Програма впровадження CRM-системи в ТОВ «Сторожук» базується на принципах, окреслених у Розділі 3.1. та методології Hybrid-Agile, що передбачає чітку фазову структуру для контролю бюджету і термінів, а також спринти для оперативного налаштування функціоналу.

У сучасних умовах функціонування підприємств металоконструкцій ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від швидкості обробки інформації, точності аналітики та можливості приймати рішення на основі достовірних даних. Для ТОВ «Сторожук», яке демонструє динамічне зростання доходів та прибутку у період 2021–2024 років, актуальною проблемою стало перевантаження менеджерів середньої ланки щоденними операційними завданнями.

Проект має бути реалізований силами внутрішньої команди на чолі із залученим зовнішнім імплементатором CRM-системи як ключовим виконавцем, від команди Creatio.

Було обрано найкращий варіант за техніко-фінансовими характеристиками – CRM Creatio. Чітко описані критерії, вимоги компанії та можливості CRM-системи у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Критерії та аргументи на користь Creatio

Критерій	Вимоги ТОВ «Сторожук»	Підтримка Creatio
В2В-Специфіка та кастомізація воронки	Довготривалий цикл продажу, технічні узгодження, індивідуальні специфікації металоконструкцій.	Висока гнучкість. Дозволяє створювати складні, багатоетапні воронки продажів (Opportunities Management) та легко додавати унікальні поля для зберігання специфікацій проекту (наприклад, тип конструкції, тоннаж).

Закінчення таблиці 3.1

Автоматизація фінансового контролю	Необхідність проактивної інкасації, автоматичні нагадування та ескалація прострочень до Фін. Директора.	Потужний BPM-рушій. Creatio є однією з найсильніших систем на ринку щодо управління бізнес-процесами (Business Process Management). Це дає можливість налаштувати складні тригери та автоматичні ланцюжки "Проактивної інкасації" без глибокого програмування (Low-code).
Інтеграційні можливості	Синхронізація рахунків, оплат, термінів з 1C/ERP для єдиного джерела істини (Single Source of Truth).	Creatio має гнучкі API та готові конектори, що забезпечують надійну двосторонню інтеграцію з обліковими системами, що є обов'язковою умовою для фінансового контролю.
Аналітика та звітність	Потреба у динамічному прогнозі грошових надходжень (Cash Flow Forecast) та контролі DSO у реальному часі.	Розширені інструменти аналітики. Платформа дозволяє легко створювати кастомізовані дашборди з фінансовими та операційними показниками, включаючи DSO та ефективність менеджерів.

Джерело: створено автором на основі [17]

Таким чином, Creatio не лише відповідає операційним вимогам відділу продажів, але й забезпечує фундаментальний інструментарій для вирішення стратегічних фінансових проблем підприємства.

Операційне навантаження збільшується пропорційно зростанню обсягів виробництва та доходів - з 111,9 млн грн у 2021 році до 460,3 млн грн у 2024 році, а традиційні методи управління вже не забезпечують належного рівня контролю та аналітики.

Впровадження CRM-системи Creatio дозволяє вирішити зазначені проблеми шляхом автоматизації управлінських процесів, централізації даних, впровадження аналітики на основі реальних показників та забезпечення наскрізного контролю за виконанням завдань.

Таким чином, впровадження CRM є стратегічним управлінським рішенням, спрямованим на цифрову трансформацію підприємства, підвищення ефективності процесів і конкурентоспроможності на ринку металопродукції.

Була обрана хмарна версія CRM-системи Creatio як оптимальне рішення з кількох причин. По-перше, вона дозволяє підприємству не

інвестувати значні кошти у серверне обладнання та IT-інфраструктуру, що є критично важливим для середніх підприємств з обмеженим технічним ресурсом, також без досвіду ведення подібних масивів даних. По-друге, хмарна модель забезпечує безперервний доступ до даних з будь-якої точки, що дозволяє керівництву та менеджерам контролювати виробничі та комерційні процеси навіть дистанційно.

Інтеграція з BAS є ключовим елементом, оскільки дозволяє автоматично передавати фінансові та облікові дані до CRM:

- автоматичне відображення оплати замовлень та дебіторської заборгованості;
- контроль витрат на сировину та оплату праці;
- синхронізація даних по замовленнях між бухгалтерією та відділом продажів;
- формування звітів про фінансові показники у реальному часі.

Таким чином, впровадження CRM у хмарі з інтеграцією BAS дозволяє скоротити ручну роботу та ризик помилок, підвищуючи точність управлінських рішень.

Розподіл ролей у CRM-системі критично важливий для ефективного використання.

Відділ продажів буде основним користувачем системи: менеджери зможуть фіксувати контакти, відстежувати історію комунікацій, планувати зустрічі та контролювати виконання замовлень.

CRM надасть можливість швидко оцінювати ефективність кожного менеджера та прогнозувати продажі.

Маркетинговий відділ отримає інструменти для сегментації клієнтської бази, запуску рекламних кампаній, аналізу конверсії та ефективності каналів просування. Це дозволить формувати таргетовані пропозиції та підвищувати лояльність клієнтів [57].

Керівництво використовуватиме CRM для контролю ключових показників ефективності (KPI) усіх відділів, швидкого доступу до аналітики та оперативного прийняття рішень.

Бухгалтерія інтегрується з BAS і CRM для відстеження оплат, контролю дебіторської заборгованості та формування фінансових звітів. Це зменшує ризик помилок та дозволяє вести прозорий фінансовий облік.

Такий розподіл ролей забезпечує безпеку даних, зручність користування і ефективність процесів.

Проект впровадження CRM-системи реалізується відповідно до Hybrid-Agile методології, яка поєднує строге фазове планування (Waterfall) для контролю бюджету і термінів, та гнучкий Agile-підхід для налаштування функціоналу. Загальна тривалість проекту складає 20 тижнів.

Ключовим виконавцем проекту є зовнішній імплементатор CRM-системи (1 спеціаліст), який відповідає за технічне налаштування та навчання. Внутрішня команда, що складається з керівника проекту (Технічний /Фінансовий директор) та ключових користувачів (менеджерів з продажу, маркетолог), забезпечує аудит, затвердження рішень та тестування.

Впровадження CRM здійснюється у чотири етапи: [48]

1. Підготовчий етап (1 місяць)

- Аналіз поточних бізнес-процесів;
- Формування технічного завдання;
- Визначення ключових користувачів та відповідальних осіб.

Цей етап критично важливий для правильного налаштування CRM відповідно до специфіки підприємства.

2. Налаштування та інтеграція з BAS (2 місяці)

- Конфігурація системи;
- Налаштування прав доступу;
- Інтеграція з бухгалтерською системою для передачі фінансових даних.

Цей етап забезпечує злагоджене функціонування CRM у комплексі з іншими системами підприємства.

3.Тестування та навчання персоналу (1 місяць)

- Проведення тренінгів;
- Тестування всіх бізнес-процесів у CRM;
- Усунення недоліків та налаштування сценаріїв.

Забезпечує готовність персоналу до роботи в системі та мінімізує ризик помилок при введенні даних.

4.Введення в експлуатацію та оптимізація (2 місяці)

- Запуск системи;
- Коригування налаштувань;
- Моніторинг ефективності та збір відгуків.

На цьому етапі оцінюється фактичний ефект впровадження і визначаються подальші можливості розвитку CRM. (див.табл 3.2).

Таблиця 3.2 – Етапи впровадження CRM-системи на ТОВ «Сторожук»

Етап	Тривалість	Основні завдання	Відповідальні підрозділи
Підготовчий	1 місяць (березень 2026)	Аналіз бізнес-процесів, формування технічного завдання, визначення ключових користувачів	Керівництво, відділ продажів, ІТ
Налаштування та інтеграція з BAS	2 місяці (квітень-травень 2026)	Конфігурація CRM, налаштування прав доступу, інтеграція з BAS	ІТ, бухгалтерія, імплементаційна команда
Тестування та навчання персоналу	1 місяць (червень 2026)	Проведення тренінгів, тестування бізнес-процесів, усунення недоліків	ІТ, HR, відділ продажів
Введення в експлуатацію та оптимізація	2 місяці (червень-липень 2026)	Запуск системи, коригування налаштувань, моніторинг ефективності	Керівництво, відділи продажів і маркетингу, ІТ

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Деталізація змісту робіт за фазами впровадження. Ретельна деталізація робіт на кожній фазі забезпечує прозорість процесу та можливість оперативного контролю з боку керівництва ТОВ «Сторожук». Детальний календарний план впровадження CRM на підприємстві, враховуючи період виконання та всі етапи відображено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Календарний план впровадження CRM Creatio у ТОВ

«Сторожук»

Етап проєкту	Період виконання	Тривалість	Основні дії
1. Ініціація та аудит	02.03.2026 – 29.03.2026	4 тижні	Тиждень 1: Формування проєктної команди, призначення керівника проєкту, оплата ліцензій Creatio. Тиждень 2–3: Інтерв'ю з менеджерами та фінансистами, аудит AS-IS, картографування процесів «Лід–Оплата–Виробництво». Тиждень 4: Формування технічного завдання, опис бізнес-вимог, визначення параметрів інтеграції з BAS.
2. Проектування TO-BE та базове налаштування Creatio	30.03.2026 – 10.05.2026	6 тижнів	Тиждень 5–6: Розробка нової моделі TO-BE, стандартизація воронки продажів, визначення процедури контролю оплат. Тиждень 7–8: Налаштування об'єктів та довідників, створення кастомних полів для технічних специфікацій, налаштування прав доступу. Тиждень 9: Детальний план інтеграції BAS ↔ Creatio. Тиждень 10: Створення базових аналітичних дашбордів.
3. Реалізація модулів та пілотний запуск	11.05.2026 – 21.06.2026	6 тижнів	Тиждень 11–13: Реалізація двосторонньої інтеграції з BAS/ERP (статуси оплат, рахунки, терміни). Тиждень 14–15: Налаштування BPM-процесу фінансового контролю: нагадування менеджеру за 7 та 3 дні, автоматичні email-клієнтам, ескалація прострочень. Тиждень 16: Дашборди DSO, Cash Flow Forecast, ефективність менеджерів. Тиждень 17–18: Пілот, тестування тригерів, перевірка актуальності фінансових даних.
4. Завершення впровадження та стабілізація роботи	22.06.2026 – 19.07.2026	4 тижні	Тиждень 19: Фінальна міграція клієнтської бази, очищення даних. Тиждень 20: Навчання всіх користувачів, фокус на нових процесах по роботі з ДЗ. Тиждень 21: Офіційний запуск Creatio в експлуатацію. Тиждень 22: Оцінка результатів: аналіз DSO, рівня простроченої ДЗ, корекція налаштувань.

Джерело: розроблено автором на основі [17]

1. Ініціація та аудит (4 тижні)

- Метою цієї фази є формування необхідної організаційної структури та глибоке розуміння поточних бізнес-процесів.
- Організаційні заходи (Тиждень 1). Керівництво видає наказ про початок проєкту та створює міжфункціональну проєктну Команду.

Призначається керівник проєкту з боку ТОВ «Сторожук» (бажано Фінансовий Директор, враховуючи стратегічний фокус на ДЗ) та ключові користувачі. Фіналізуються домовленості та оплачуються ліцензії Creatio.

- Аудит AS-IS (Тиждні 2-3). Імплементатор проводить серію глибинних інтерв'ю з менеджерами відділу продажів та фінансистами. Здійснюється картографування поточного стану циклу «Лід-Оплата-Виробництво» з особливою увагою до ручних операцій, які призводять до затримок у розрахунках. Результатом є деталізований звіт про поточний стан процесів та виявлені «вузькі місця».[50]
- Формування технічного завдання (Тиждень 4). На основі аудиту створюється деталізоване ТЗ, яке фіксує функціональні вимоги до Creatio. Це включає опис необхідної структури воронки, обов'язкових полів для специфікацій B2B-проєктів та, що найважливіше, точні вимоги до інтеграції з BAS/ERP для синхронізації фінансових даних.

2. Проектування ТО-ВЕ та налаштування базового функціоналу (6 тижнів)

Центральна фаза, на якій відбувається перетворення існуючих процесів у цифрову модель.

- Розробка цільової моделі ТО-ВЕ (Тиждні 5-6). Імплементатор, у тісній співпраці з керівниками відділів, проєктує оптимізовану модель бізнес-процесів. Розробляється стандартизована багатоетапна воронка продажів. Описується цільова процедура роботи з простроченнями.
- Базове налаштування Creatio (Тиждні 7-8). Імплементатор використовує Low-code інструменти платформи для налаштування об'єктів (Клієнт, Контакт, Угода) та створення всіх необхідних кастомізованих полів для зберігання технічних специфікацій. Створюються необхідні структурні підрозділи та налаштовуються права доступу.
- Розробка інтеграційного плану (Тиждень 9). Деталізується технічна специфікація двостороннього обміну даними між Creatio та 1C/ERP. Визначається, які саме дані (рахунки, суми, дати, статуси оплати)

передаватимуться автоматично для забезпечення актуальності фінансової інформації в CRM.

- Налаштування базової аналітики (Тиждень 10). Створюються первинні дашборди для керівника відділу продажів та генерального директора, які відображають ключові операційні метрики (швидкість проходження етапів воронки, конверсія).

3. Реалізація ключових модулів та пілотний запуск (6 тижнів)

Ця фаза є найважливішою, оскільки тут реалізується ключовий функціонал для вирішення фінансових проблем.

- Реалізація інтеграції з BAS/ERP (Тижні 11-13). Імплементатор спільно з IT-фахівцем ТОВ «Сторожук» налаштовує двосторонню синхронізацію. Після завершення, фінансові дані з BAS, такі як статус оплати рахунку, автоматично оновлюють відповідну угоду в Creatio.
- Налаштування BPM-процесу фінансового контролю (Тижні 14-15). Це серце проєкту. Імплементатор налаштовує вбудований BPM-рушій Creatio для проактивного управління дебіторською заборгованістю.

Процес включає три автоматичні тригери. Превентивне нагадування, автоматичне завдання менеджеру за 7 та 3 дні до кінцевого терміну оплати.

Також сповіщення клієнту через автоматичне email-повідомлення клієнту про наближення дати платежу та тригер ескалація у разі прострочення оплати на 5 днів, Creatio автоматично змінює власника завдання на фінансового директора та формує звіт про «проблемного» дебітора.

- Налаштування розширеної фінансової аналітики (Тиждень 16). На базі інтегрованих даних створюються ключові фінансово-операційні дашборди: Звіт DSO (середній термін оплати), прогноз грошових надходжень (Cash Flow Forecast) на найближчі 3 місяці., аналіз ефективності менеджерів з продажу за показником «Дотримання фінансових умов» [49].

- Пілотне тестування (Тиждні 17-18). Обмежена група менеджерів та Фінансовий Директор починають роботу в системі. Тестується коректність відображення даних та спрацювання тригерів інкасації.
4. Фінальна фаза, що забезпечує стабільну експлуатацію системи та оцінку досягнення цілей (4 тижні):
- Міграція даних (Тиждень 19). Здійснюється остаточне перенесення всієї історичної клієнтської бази, контактів та незакритих угод. Важливо провести обов'язкову процедуру очищення даних для забезпечення їхньої достовірності.
 - Комплексне навчання персоналу (Тиждень 20). Проводиться обов'язковий інтенсивний тренінг для всіх кінцевих користувачів. Акцент робиться на роботі з новими ВРМ-процесами, які стосуються проактивного контролю ДЗ.
 - Запуск у експлуатацію (Тиждень 21). Керівництво фіксує дату офіційного переходу всіх співробітників на роботу виключно в Creatio, припиняючи використання застарілих таблиць та паперових звітів.
 - Фінальна оцінка та моніторинг (Тиждень 22). Імплементатор спільно з Фінансовим директором проводить аналіз ключових метрик за перший місяць роботи. Головним показником є динаміка DSO та рівень простроченої дебіторської заборгованості.

Орієнтовний бюджет проєкту імплементації CRM-системи.

Бюджет проєкту є важливим показником, який забезпечує оцінку його економічної доцільності. Розрахунок є орієнтовним та відображає вартість впровадження високофункціональної CRM-платформи, необхідної для вирішення складних фінансових завдань.

Основні статті витрат включають ліцензування, оплату послуг імплементатора та супутні ІТ-витрати. Раціональне планування витрат дозволяє уникнути перевантаження бюджету й забезпечує контроль ефективності на кожному етапі.

Впровадження CRM-системи Creatio у хмарній версії для ТОВ «Сторожук» передбачає витрати на ліцензії, роботу імплементаційної команди, інтеграцію з BAS та навчання персоналу. Вартість реалізації проекту становить $\approx 1\,400\,000$ грн, що відповідає реалістичним умовам малих чи середніх підприємств України (див.табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Витрати на впровадження CRM-системи Creatio на ТОВ «Сторожук»

Стаття витрат	Вартість, грн	Примітки
Ліцензія на CRM (хмарна версія, 25 користувачів)	450 000	Доступ до системи, оновлення, техпідтримка
Робота імплементаційної команди	820 000	Аудит процесів, інтеграція з BAS, кастомізація, тестування
Супутні витрати	130 000	Навчання персоналу, додаткові модулі, технічне обслуговування
Разом	1 400 000	Загальна вартість впровадження CRM-проекту

Джерело: [17]

Розподіл витрат за демонструє збалансовану структуру фінансування, у якій основна частина коштів припадає на етап адаптації системи під бізнес-процеси компанії. Це відповідає практиці впровадження CRM у малому та середньому бізнесі, де гнучке налаштування системи має вирішальне значення.

Найбільша частина фінансування припадає на роботу імплементаційної команди - 820 000 грн. Це відповідає типовій практиці впровадження CRM у малому та середньому бізнесі, де ключовим фактором успіху є глибоке налаштування системи під реальні бізнес-процеси компанії. До цього блоку входить аудит поточних процесів (AS-IS), розробка цільової моделі (TO-BE), інтеграція з BAS, кастомізація функціоналу, налаштування воронок продажів та комплексне тестування.

Важливо відзначити, що Creatio вже має часткову інтеграцію з BAS (аналог 1С, що використовується в Україні), тому додаткові витрати на з'єднання систем знижуються. Основні ресурси спрямовуються не стільки на технічне «підключення», скільки на адаптацію системи до специфіки

діяльності підприємства, розробку автоматичних бізнес-процесів, налаштування тригерів контролю фінансів і модулів аналітики.

Другим за величиною елементом є вартість ліцензії - 450 000 грн. Ця сума включає доступ до хмарної CRM для 25 користувачів, регулярні оновлення, підтримку, а також використання стандартного пакета можливостей, який охоплює процеси продажів, управління клієнтською базою та внутрішню комунікацію.

Окрема стаття - супутні витрати - 130 000 грн, що охоплюють навчання персоналу, закупівлю додаткових модулів, технічне обслуговування на перший рік та доопрацювання, що можуть виникнути в процесі адаптації.

У сукупності ці витрати створюють збалансовану фінансову модель впровадження CRM: від технічних компонентів до кадрової підготовки. Оскільки результат впровадження найбільше залежить від точності налаштування процесів і рівня залученості персоналу, саме ці напрями отримали найбільшу частку фінансування.

Додатково варто зазначити, що наведені витрати розраховані для першого року використання CRM-системи. У подальшому, після повноцінного запуску та стабілізації роботи процесів, планується розширення кількості користувачів платформи з 25 до 40 осіб. Згідно з офіційними розрахунками Creatio для тарифного плану рівня Enterprise, орієнтовна вартість користування CRM за такої кількості ліцензій становитиме близько 66 тис. грн на місяць, що дорівнює приблизно 792 тис. грн на рік.

Враховуючи функціональні можливості Creatio - включаючи гнучке моделювання процесів BPM, повну історію взаємодії з клієнтами, автоматизацію продажів та фінансових тригерів, інтеграції з BAS, а також розширені аналітичні інструменти - така вартість є обґрунтованою та економічно доцільною. Більш того, збільшення кількості користувачів дозволить масштабувати використання CRM та залучити в систему всі

ключові підрозділи, що суттєво підвищить ефективність комунікацій, прозорість процесів і швидкість прийняття управлінських рішень.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації програми впровадження CRM-системи

Економічне обґрунтування впровадження CRM-системи Creatio для ТОВ «Сторожук» ґрунтується на оцінці фінансового та операційного ефекту, який очікується від підвищення ефективності роботи підприємства та оптимізації взаємодії з клієнтами. Основними напрямками ефекту є збільшення доходів за рахунок підвищення конверсії продажів, скорочення часу, витраченого адміністративним персоналом на рутинні операції, а також зниження витрат на матеріальні ресурси [31]. На відміну від ERP-систем, де головним критерієм ефективності є управління активами, CRM дозволяє оцінювати ефект через приріст дохідності та поліпшення контролю над клієнтською базою.

Фінансовий ефект впровадження системи розподіляється на дві ключові складові: приріст чистого прибутку внаслідок підвищення продуктивності персоналу та економію операційних витрат завдяки автоматизації рутинних процесів. Для проведення розрахунків використано фактичні показники діяльності ТОВ «Сторожук» за 2024 рік, а також очікувані цільові показники програми впровадження CRM.

Автоматизація завдань і звітності дозволяє скоротити час, витрачений адміністративним персоналом на рутинні операції, на 20–30 %, що зменшує витрати на оплату праці та підвищує ефективність роботи менеджерів середньої ланки. CRM-система забезпечує аналітику історії замовлень, попиту на продукцію та сезонних коливань, що дозволяє знизити рівень надлишкових запасів металу на 6–8 %. При доході підприємства у 460,3 млн грн витрати на матеріали складають приблизно 184,1 млн грн. Надлишкові запаси оцінюються на рівні 10 % цих витрат, тобто близько 18,41 млн грн.

Впровадження CRM дозволяє зменшити їх на 1,29 млн грн, з яких прямий економічний ефект у вигляді скорочення витрат на зберігання та втрат складає приблизно 0,7 млн грн. Що змінює CRM:

- після впровадження CRM із аналітикою продажів і інтеграцією з BAS закупівлі коригуються автоматично на основі реальних даних щодо замовлень;
- це дозволяє знизити рівень надлишкових запасів на 6–8 %, що є реалістичним показником

Надлишкові запаси $\approx 10\%$ від витрат на матеріали:

$$184,1\text{млн} \times 10\% = 18,41\text{ млн}$$

CRM дозволяє скоротити цей обсяг на 6–8 %, тобто:

$$18,41\text{млн} \times 0,07 = 1,29\text{млн грн}$$

Використання аналітики клієнтської бази та таргетованих пропозицій дозволяє збільшити конверсію продажів на 1–1,5 %, що при річному доході у 460,3 млн грн забезпечує додатковий дохід у розмірі 4,6–6,9 млн грн. Контроль оплат і автоматичні нагадування дозволяють скоротити середній строк дебіторської заборгованості на 8–10 %, що вивільняє близько 1,5 млн грн оборотних коштів. Інтеграція CRM з існуючою системою BAS зменшує дублювання даних та неточності у фінансовій звітності, що також сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів.

Економічне обґрунтування впровадження CRM-системи Creatio для ТОВ «Сторожук» ґрунтується на оцінці фінансового та операційного ефекту, який очікується внаслідок підвищення ефективності роботи підприємства та оптимізації взаємодії з клієнтами.

Впровадження CRM передбачає початкові витрати на стартовий рік у розмірі 1,4 млн грн, що включає ліцензію, імплементацію та навчання персоналу для 25 користувачів. У другому та третьому роках витрати обмежуються лише оплатою ліцензій, яка зростає відповідно до збільшення

кількості користувачів: 0,8 млн грн для 40 користувачів на другий рік та 0,97 млн грн для 50 користувачів на третій рік.

Джерелом фінансування є нерозподілений прибуток підприємства у 2024 році у сумі 129 895,3 тис. грн, що дозволяє реалізувати проект без залучення зовнішніх коштів. Масштабування системи вже враховано в плані розширення користувачів.

Очікуваний фінансовий ефект від впровадження CRM оцінюється за кількома напрямками: додатковий дохід від підвищення конверсії продажів, економія управлінських витрат через автоматизацію рутинних операцій, економія запасів металу завдяки точнішому плануванню та вивільнення оборотних коштів за рахунок скорочення дебіторської заборгованості.[56]

Додатковий дохід у консервативному сценарії складає 1 % від річного доходу підприємства, що відповідає 4,6 млн грн на 25 користувачів, і зростає пропорційно кількості користувачів: 7,36 млн грн на 40 користувачів та 9,2 млн грн на 50 користувачів.

Покроковий розрахунок компонентів ефекту

Додатковий дохід. Базова оцінка для 25 користувачів - 1 % від річного доходу:

1-й рік (25 користувачів): $1\% \times 460,3 = 4,603$ (округлено 4,6 млн грн.)

2-й рік (40 користувачів): $4,603 \times 40/25 = 4,603 \times 1,6 = 7,3648$ (округлено 7,36 млн грн.)

3-й рік (50 користувачів): $4,603 \times 50/25 = 4,603 \times 2,0 = 9,206$ (округлено 9,20 млн грн.)

Аналогічно пропорційно зростає економія управлінських витрат: 0,8 млн грн на 25 користувачів, 1,28 млн грн на 40 користувачів та 1,6 млн грн на 50 користувачів, розрахунки вказані нижче:

1-й рік: 0,8 млн грн.

2-й рік: $0,8 \times 1,6 = 1,28$ млн грн.

3-й рік: $0,8 \times 2,0 = 1,60$ млн грн.

Економія запасів металу також збільшується пропорційно: 0,7 млн грн у першому році, 1,12 млн грн у другому та 1,4 млн грн у третьому. Вивільнення оборотних коштів зростає пропорційно кількості користувачів: 1,5 млн грн, 2,4 млн грн і 3,0 млн грн відповідно (розрахунки вказано нижче):

1-й рік: 1,5 млн грн.

2-й рік: $1,5 \times 1,6 = 2,40$ млн грн.

3-й рік: $1,5 \times 2,0 = 3,00$ млн грн.

Сумарний ефект без дисконтування на три роки становить: 7,6 млн грн у першому році, 12,16 млн грн у другому та 15,2 млн грн у третьому. Для оцінки реальної ефективності проекту було застосовано дисконтування грошових потоків за ставкою 15,5 %, що дозволяє врахувати вартість грошей у часі.

Дисконтований ефект становить: 6,58 млн грн у першому році, 9,11 млн грн у другому та 10,06 млн грн у третьому році. Дисконтовані витрати на впровадження і ліцензії становлять 1,21 млн грн у першому році, 0,60 млн грн у другому та 0,64 млн грн у третьому. Чистий дисконтований ефект, що відображає фактичну вигоду підприємства після вирахування витрат, становить 5,37 млн грн у першому році, 8,51 млн грн у другому та 9,42 млн грн у третьому.

Термін окупності визначається за формулою:

$$T_{\text{окуп.}} = \frac{\text{Витрати на впровадження}}{\text{Сумарний фінансовий ефект за рік}}$$

Для сценарію з 1 % зростанням доходу:

$$T_{\text{окуп.}} = \frac{1400000}{6500000} \approx 0,215 \text{ року} \approx 2,6 \text{ місяця}$$

Для сценарію з 1,5 % зростанням доходу:

$$T_{\text{окуп.}} = \frac{1400000}{8800000} \approx 0,16 \text{ року} \approx 2,0 \text{ місяця}$$

Отримані результати свідчать, що впровадження CRM-системи окупається протягом 2–3 місяців після початку її повноцінного використання. Такий показник є типовим для ефективних цифрових рішень у промисловому секторі, де навіть незначне зростання продажів і зниження управлінських витрат забезпечують суттєвий ефект. Фактична окупність проекту досягається в межах першого року, оскільки ефект наростає поступово – у міру інтеграції системи, навчання персоналу та стабілізації нових бізнес-процесів.

Таким чином, проект впровадження CRM-системи показує високу ефективність, короткий термін окупності (приблизно три місяці у першому році) та значне зростання економічного ефекту в наступні роки завдяки масштабуванню користувачів і пропорційному зростанню доходів і економії ресурсів.

Ефективність підприємства після впровадження оцінюється за трьома групами показників: фінансовими (додатковий дохід та економія витрат), матеріальними (скорочення запасів металу) та операційними (скорочення часу на рутинні операції та дебіторської заборгованості).

Порівняння показників до і після впровадження системи демонструє суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства та раціональне використання ресурсів, що підтверджує доцільність і економічну вигоду інвестицій у цифрову трансформацію.

Показники прогнозованого економічного ефекту впровадження CRM відображені у табл.3.5

Таблиця 3.5 – Прогноз економічного ефекту впровадження CRM

Рік	К-сть користувачів	Додатковий дохід, млн грн	Економія управлінських витрат, млн грн	Економія запасів, млн грн	Вивільнення оборотних коштів, млн грн	Сумарний ефект, млн грн	Дисконтований ефект, млн грн	Витрати, млн грн	Дисконтовані витрати, млн грн	Чистий дисконтований ефект, млн грн
2026	25	4,6	0,8	0,7	1,5	7,6	6,58	1,4	1,21	5,37

Закінчення таблиці 3.5

2027	40	7,36	1,28	1,12	2,4	12,16	9,11	0,8	0,6	8,51
2028	50	9,2	1,6	1,4	3	15,2	10,06	0,97	0,64	9,42

Джерело: розроблено на основі [9] та на основі даних підприємства

Як видно з таблиці, впровадження CRM дозволяє не лише зекономити ресурси, а й отримати додаткові фінансові вигоди. Водночас витрати на впровадження (≈ 1.4 млн. грн) окупаються вже протягом першого року роботи системи, якщо реалізуються прогнозовані ефекти.

Одним із ключових фінансових показників ефективності впровадження CRM-системи є термін окупності інвестицій. Термін окупності безпосередньо впливає на стратегічні рішення керівництва щодо розподілу ресурсів та пріоритетності проекту.

Для оцінки результатів застосовано консервативний підхід, орієнтований на реалістичне зростання доходу лише на 1–1,5 % у перший рік після впровадження системи. Окрім зростання виручки, враховано економію на управлінських витратах, оптимізацію запасів металу та скорочення дебіторської заборгованості.

Вихідні дані для розрахунку відображено у таблиці 3.6

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для розрахунку доцільності впровадження CRM-системи на ТОВ «Сторожук»

Показник	Значення
Витрати на впровадження CRM (ліцензія + імплементація + навчання)	1 400 000 грн
Дохід підприємства за 2024 рік	460,3 млн грн
Очікуване збільшення доходу	1–1,5 %
Додатковий дохід	4,6–6,9 млн грн
Економія на управлінських витратах (скорочення рутинних процесів, автоматизація звітності)	0,8 млн грн
Економія за рахунок оптимізації запасів металу	0,7 млн грн
Зниження дебіторської заборгованості	0,5 млн грн

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Розрахунок економічного ефекту наведено у табл.3.7

Таблиця 3.7 – Прогнозований фінансовий ефект від впровадження CRM за двома сценаріями у перший рік

Сценарій	% додаткового доходу	Додатковий дохід, млн грн	Економія управлінських витрат, млн грн	Економія запасів, млн грн	Зниження дебіторської заборгованості, млн грн	Сумарний ефект, млн грн
Консервативний	1%	4,6	0,8	0,7	0,5	6,5
Оптимістичний	1,50%	6,9	0,8	0,7	0,5	8,9

Джерело: розраховано на основі даних підприємства та [9]

На рисунку 3.2 відображено прогнозований чистий дисконтований економічний ефект впровадження CRM-системи Creatio на три роки.

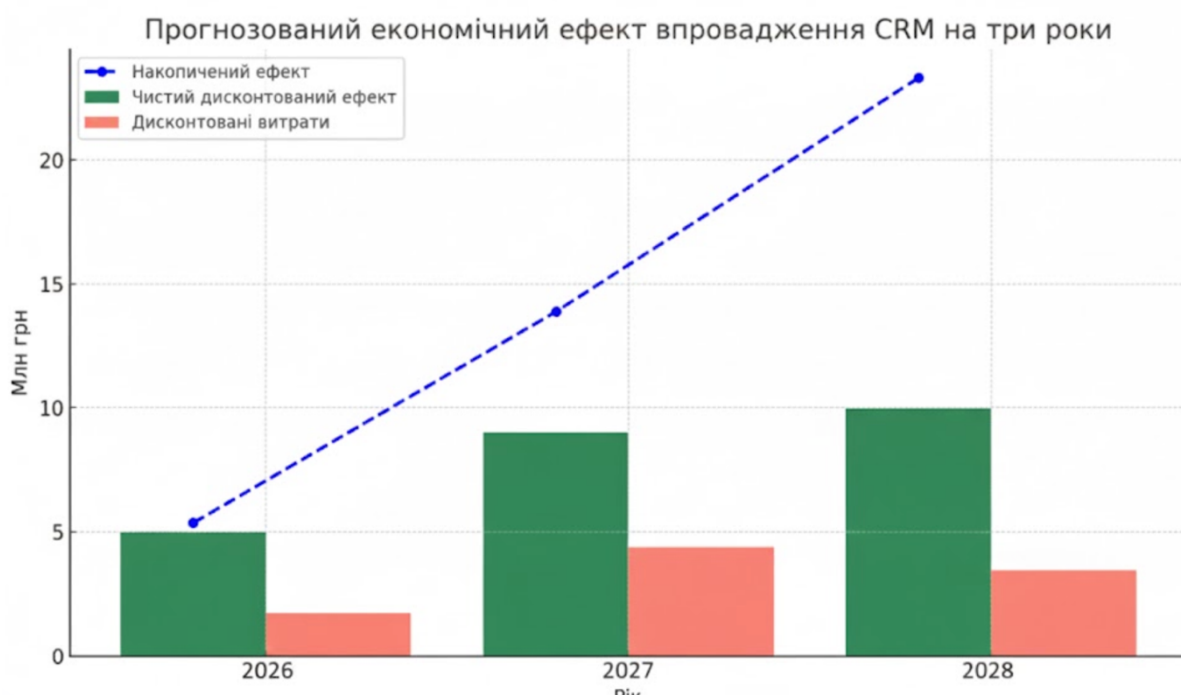


Рисунок 3.2 – Прогнозований економічний ефект та дисконтовані витрати від впровадження CRM на підприємстві ТОВ «Сторожук» на три роки

Джерело: складено автором

Як видно, вже у першому році після старту проекту чистий дисконтований ефект перевищує дисконтовані витрати, що свідчить про швидку окупність проекту. У другому та третьому роках ефект істотно

зростає завдяки масштабуванню користувачів і пропорційному збільшенню додаткового доходу, економії управлінських витрат, економії запасів та вивільнення оборотних коштів.

Накопичений ефект за три роки дозволяє оцінити загальну фінансову вигоду від впровадження CRM на рівні понад 23 млн грн у дисконтованих величинах. Отже, проект впровадження CRM у ТОВ «Сторожук» є економічно доцільним, високоефективним та має короткий термін окупності, що підтверджує раціональність інвестицій у цифрову трансформацію підприємства.

Для об'єктивної оцінки ефективності впровадження CRM-системи було виконане порівняння фактичних показників діяльності підприємства до автоматизації та прогнозних результатів після її впровадження. У розрахунках враховано фінансово-економічний аналіз, і зроблено оцінку очікуваного впливу запланованого впровадження на ключові показники діяльності компанії. Основною метою є кількісна оцінка економічної доцільності проекту шляхом порівняння базового 2024 фінансового року (ситуація до впровадження) та прогнозу 2026 року. Результати представлено у таблиці 3.8

Таблиця 3.8 – Розрахунок ефективності впровадження CRM-системи на ТОВ «Сторожук» (прогноз)

Показник	Базовий (2024)	Прогноз (2026)	Зміна (Абс., тис. грн)	Зміна (%)
Дохід (Виручка)	460,300,0	464,900	+4,600	+1.00%
Операційні витрати	30,011,0	28,511	-1,500	-5.00%
Чистий прибуток	58,961,9	65,561	+6,600	+11.20%
Дебіторська заборгованість	6,329,3	5,829	-500	-7.90%

Джерело: розраховано автором

Очікуваний річний приріст чистого прибутку становить 6,600 тис. грн, що значно перевищує суму інвестицій.

Окупність (ROI): Заплановані інвестиції в розмірі 1,400 тис. грн окупляться вже протягом першого року експлуатації, забезпечуючи ROI приблизно 471%.

Головними джерелами приросту прибутку є:

- Зниження операційних витрат на 1,500 тис. грн.
- Зростання виручки на 4,600 тис. грн.
- Зменшення дебіторської заборгованості на 500 тис. грн.

Впровадження CRM-системи на ТОВ «Сторожук» має прямий вплив на рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE), оскільки система підвищує ефективність використання ресурсів і збільшує прибуток компанії за рахунок автоматизації процесів, скорочення дебіторської заборгованості, оптимізації взаємодії з клієнтами та зростання доходу.

У 2024 році показник ROA становив 28,4%, що вже свідчить про достатньо ефективне використання активів. Після впровадження CRM прогнозується його зростання до 31,6%.

Показник ROE у 2024 році становив 81,9%, що є дуже високим значенням для виробничої компанії. Після впровадження CRM прогнозується зростання ROE до 86,9%.

У таблиці 3.9 наведено розрахунки ROA та ROE за 2024 рік та прогноз після впровадження CRM-системи.

Таблиця 3.9 – Порівняння ROA та ROE ТОВ «Сторожук» до та після впровадження CRM

Показник	2024 (факт)	2026 (прогноз)	Зростання, млн грн	Зростання, %
Чистий прибуток, млн грн	58,96	65,56	6,6	11,20
ROA, %	28,40%	31,60%	-	3,20
ROE, %	81,9%	86,9%	-	5

Джерело: розраховано автором

Зростання ROA зумовлене тим, що скорочується частка "заморожених" коштів у дебіторській заборгованості, зростає загальний обсяг чистого прибутку без потреби суттєвого збільшення активів та підвищується продуктивність відділу продажів, і кожен вкладений у активи ресурс генерує більший фінансовий результат.

Таким чином, CRM дає змогу генерувати більший прибуток при тих самих активах, що підвищує капіталовіддачу підприємства.

Підвищення ROE власного капіталу пояснюється збільшенням чистого прибутку завдяки більш якісному управлінню клієнтською базою, зростанням конверсії лідів у угоди та середнього чека і стабілізацією грошових потоків, що дозволяє компанії працювати без залучення дорогих короткострокових кредитів.

Також було проаналізовано показники цифрової зрілості підприємства. Показники за 2024 рік свідчать про часткову цифровізацію та значний обсяг ручної праці. Наразі дані частково обробляються на паперах, а записи вручну є регулярними, що уповільнює обробку інформації та призводить до помилок.

Критичні бізнес-процеси не оцифровані повністю, що вимагає значних ручних зусиль. Щодо кібербезпеки, не всі дані захищені і немає захисту всіх даних. Використовуються лише базові засоби захисту, а не всі можливі, що робить підприємство вразливим до загроз. Крім того, немає відповідальної за цифрову трансформацію особи чи підрозділу, що ускладнює системне впровадження змін.

Впровадження цифрових технологій призведе до якісної трансформації бізнес-моделі, усуваючи існуючі недоліки ручної праці та фрагментованих систем. Очікується, що найбільший економічний ефект буде досягнутий за рахунок значного зростання операційної ефективності та зниження ризиків.

У сфері операційної діяльності підприємство перейде від часткової автоматизації до високоцифрової моделі. Головним результатом стане повне усунення ручних записів та паперового документообігу (зростання

оцифрування процесів з 50% до 95%). Це різко підвищить швидкість виконання завдань, мінімізує людські помилки та звільнить ресурси для стратегічних цілей.

Одночасно суттєво зросте захищеність даних (з 50% до 85%), завдяки чому будуть впроваджені всі необхідні сучасні захисти. Це гарантує безпечну роботу з конфіденційною інформацією та знижує фінансові ризики від кібератак, яких компанія була вразлива у 2024 році.

Таким чином, у 2026 році підприємство буде характеризуватися високою інтегрованістю систем (90%), захищеністю цифрових активів та максимальною швидкістю обробки інформації. Це забезпечить не лише фінансову вигоду, але й стратегічну стійкість, дозволяючи швидко реагувати на ринкові зміни та підтримувати високу конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 3

Проектні пропозиції, розроблені в цьому розділі, стали прямим та необхідним управлінським рішенням для нівелювання системних ризиків, що були виявлені в ході аналізу діяльності ТОВ «СТОРОЖУК». Було обґрунтовано вибір та деталізовано впровадження CRM-системи, яка є ключовим інструментом для переходу від некерованого кількісного зростання до якісного, контрольованого розвитку.

Було описано CRM-систему, що здатна забезпечити комплексну централізацію клієнтських даних та стандартизацію бізнес-процесів збуту. Розроблений план впровадження охоплює всі необхідні етапи: від детального аудиту існуючих процесів та підготовки ІТ-інфраструктури до глибокого навчання персоналу та інтеграції CRM із наявною обліковою системою.

Незважаючи на первинні витрати на ліцензування та впровадження, розрахунки продемонстрували, що синергійний ефект від автоматизації забезпечить значне зростання продуктивності праці збутового персоналу, оскільки вони зможуть мінімізувати час на адміністративну рутину та зосередитися на прямих продажах. Очікується також суттєве зниження втрат клієнтського капіталу завдяки покращенню якості обслуговування та підвищення коефіцієнта конверсії за рахунок прискорення реакції на запити. Згідно з прогностичними розрахунками, впровадження CRM-системи забезпечить:

- зниження операційних витрат на 5%;
- скорочення адміністративних витрат на 3–4%, або близько 0,8 грн на рік завдяки автоматизації управлінських процесів та зменшенню частки ручної роботи менеджерів;
- підвищення ефективності відділу продажів на 5–7%, що при річному обсязі реалізації у 460,3 млн грн забезпечує додатковий дохід $\approx 4,6$ млн.грн на рік;

ВИСНОВКИ

У процесі написання дисертаційної роботи було досліджено особливості організації управлінських і фінансових процесів підприємства, проведено аналіз наявної системи взаємодії з клієнтами та запропоновано програму з впровадження CRM-системи Creatio для підвищення ефективності роботи компанії. Під час написання роботи було проаналізовано операційну роботу ТОВ «Сторожук» і враховуючи ці дані дійшли висновків, що клієнтською база не охоплюється правильно, відсутні шаблони роботи з клієнтами зі сторони відділу продажів, нема автоматизації контролю дебіторської заборгованості.

Враховуючи цю інформацію, було розраховано проєкт впровадження CRM-системи, яка не лише полегшить роботу менеджерам, а й дозволить витрачати менше, а заробляти більше на декількох статтях витрат.

Загальна вартість проєкту становить 1.4 млн. грн, що включає витрати на придбання ліцензій, налаштування системи, навчання персоналу та технічну підтримку.

Потенційний додатковий дохід за розрахунком складає 1 % від річного доходу підприємства, що відповідає 4,6 млн грн на 25 користувачів, і зростає разом з масштабом підприємства відповідно до зростання кількості користувачів щорічно: через рік 7,36 млн грн на 40 користувачів та через 2 роки з моменту імплементації CRM 9,2 млн грн на 50 користувачів.

Для більш чіткого розуміння було визначено прогнозований накопичений ефект за 2026-2028 роки і згідно оцінки бачимо фінансову вигоду від впровадження CRM на рівні понад 23 млн грн у дисконтованих величинах, маючи ставку дисконтування 15,5%.

В результаті впровадження ми побачимо якісно побудовані процеси роботи з клієнтами, починаючи від першого контакту, завершуючи контрактами. Так само і робота з партнерами-дебіторами, в роботі з якими будуть побудовані ланцюжки з автоматичними нагадування не лише фінансовим менеджерам, а й самим партнерам.

Також за прогнозом компанія знизить надлишкові запаси на суму 1.29 млн.грн., що складає 8% від базового 2024 року. Такий показник досягається за рахунок роботи з даними шляхом цифровізації документів, а також використанням динамічних розрахунків, аналітичного модулю вбудованого в CRM для економії ресурсів.

Дебіторська заборгованість знизиться на 0,5 млн.грн., тобто майже на 8% від показників 2024 року.

ROA має зрости з рекордних для компанії 28,4% у 2024 до 31,6% за рахунок зростання чистого прибутку без інвестицій в активи, за рахунок покращення продуктивності відділу продажів й маркетингу.

Запропонована програма є не лише технічним оновленням, а стратегічним управлінським рішенням, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона передбачає комплексну модернізацію процесів взаємодії між відділами, побудову системи звітності на основі аналітичних даних та перехід до управління, заснованого на фактах (data-driven management).

Таким чином створюються переваги підприємства на ринку, які дозволяють йому буде успішними і діджиталізованими. Масштабування та покращення лояльності клієнтів в такому сценарії є лише питанням часу. Це, у свою чергу, створює передумови для довгострокового розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Brown S. A. CRM: Customer Relationship Management. A Strategic Imperative in the World of E-Business. — John Wiley & Sons, 2002. — 320 p.
2. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. — Pearson Education, 2016. — 816 p.
3. Peppers D., Rogers M. The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time. — Currency/Doubleday, 1996. — 320 p.
4. Zendesk. Шостий щорічний звіт CX Trends: вебсайт. URL: <https://cxtrends.zendesk.com/> (дата звернення 15.06.2025)
5. Берестецька, О., & Різник, Н. (2023). ВИКОРИСТАННЯ CRM – СИСТЕМ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТЕЙ. с. 26-31.
6. Berger P. D. , Nasr N. L. Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. Journal Of Interactive Marketing, Volume 12, Number I , Winter 1998.
7. Мозгова Г. В. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. Економіка та управління підприємствами. – 2017. – №2. – С. 89–93.
8. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. О. В. Димченко; [О. В. Димченко, О. Д. Панова, В. В. Коненко та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 432 с
9. Gartner. Актуальні звіти та аналіз ринку CRM. URL: <https://www.gartner.com/en> (Дата звернення: 15.06.2025).
10. Salesforce Blog. URL: <https://www.salesforce.com/blog/> (Дата звернення: 15.06.2025).
11. HubSpot Blog. URL: <https://blog.hubspot.com/> (Дата звернення: 15.06.2025).

- 12.ZOHO CRM Resources. URL: <https://www.zoho.com/crm/resources/> (Дата звернення: 15.06.2025).
- 13.Грінберг П. CRM at the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers. 4th ed. — McGraw-Hill Education, 2010. — 512 p.
- 14.Вдовиченко Ю. В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки // Економіка та держава. — 2018. — № 1. — С. 79-82.
- 15.Ринок металоконструкцій України. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F> (Дата звернення: 15.06.2025).
- 16.Фінансова звітність ТОВ «Сторожук». URL: <https://opendatabot.ua/c/32849298> (Дата звернення: 15.06.2025).
- 17.Creatio Products Pricing. URL: <https://www.creatio.com/ua/products/pricing> (Дата звернення: 15.06.2025).
- 18.Unlocking the Power of CRM: What Does CRM Do? URL: <https://www.sunbasedata.com/blog/unlocking-the-power-of-crm-what-does-crm-do>
- 19.Оксамитна , Л. ., & Пряха (2023). Підходи до оцінки ефективності CRM-систем. Управління розвитком складних систем, (54), 30–39.
- 20.Поліщук І.І. CRM- система як основа формування споживчої лояльності. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. № 3 (17). С. 76-80
- 21.Що таке CRM-система та як вона працює? | Creatio. AI-Native Platform to Automate CRM and Workflows with No-Code. URL: <https://www.creatio.com/ua/crm/what-is-crm> (дата звернення: 15.06.2025).
- 22.Gun L., Imamoglu S.Z., Turkcan H., Ince H. Effect of Digital Transformation on Firm Performance in the Uncertain Environment:

- Transformational Leadership and Employee Self-Efficacy as Antecedents of Digital Transformation // Sustainability. – 2024. – Vol. 16, No. 3, 1200. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/3/1200> (дата звернення: 15.06.2025)
23. Digital transformation of organization using AI-CRM: A multi-level study // Journal of Business Research. – 2022. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296322007019> (дата звернення: 15.06.2025)
24. Digital Transformation and Firm Performance: Benefit from Letting Users Participate // (Information & Management). – 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/370309373_Digital_Transformation_and_Firm_Performance_Benefit_From_Letting_Users_Participate (дата звернення: 15.06.2025)
25. The Digital Transformation of SMEs – OECD Report. – 2021. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/02/the-digital-transformation-of-smes_ec3163f5/bdb9256a-en.pdf (дата звернення: 15.06.2025)
26. The Impact of Digital Marketing on the Performance of SMEs // Sustainability. – 2024. – Vol. 16, No. 19, 8667. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/19/8667> (дата звернення: 15.06.2025)
27. Ляшенко В.І., Вишневецький В.П. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. – К.: НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2018. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf (дата звернення: 15.06.2025)
28. Шпак Н., Штефан.В Цифрові платформи та інструменти для оптимізації роботи українських підприємств легкої промисловості // Економіка та суспільство. – 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/396655538_CIFROVI_PLATFOR

MI TA INSTRUMENTI DLA OPTIMIZACII ROBOTI UKRAINSKIH
PIDPRIEMSTV LEGKOI PROMISLOVOSTI (дата звернення:
 15.09.2025)

29. Прокопенко О.В. Цифровізація бізнес-процесів як конкурентна перевага // Економічний простір. – 2021. – № 153. – С. 104–111. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6616/6555> (дата звернення: 15.09.2025)
30. Мандич О., Ставерська Т., & Малій О. (2023). Інтеграція штучного інтелекту в ринок блокчейн та криптовалют. Modeling the development of the economic systems, (4), 61–66. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-8> (дата звернення: 15.09.2025)
31. Гордєєва-Герасимова Л. Впровадження CRM-системи на підприємстві // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2022. – № 6(2). – С. 115–121. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-21.pdf> (дата звернення: 15.09.2025)
32. Коляда Н. Застосування систем управління взаємовідносинами з клієнтами в сучасних умовах // Матеріали наук. конф. – 2024. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/17582/1/grtb-2024-67-69.pdf> (дата звернення: 15.09.2025)
33. Masoud R. The Effects of Digital Transformation on Firm Performance. – 2023. URL: <https://sitic.org/wordpress/wp-content/uploads/The-Effects-of-Digital-Transformation-on-Firm-Performance.pdf> (дата звернення: 15.09.2025)
34. Andreas A. Successful Implementation and Evaluation of Customer Relationship Management (CRM) System. – 2021. URL: <https://www.airitilibrary.com/Article/Detail/22259481-202109-202109090008-202109090008-55-64> (дата звернення: 15.09.2025)
35. Johnson Advances in CRM-Driven Marketing Intelligence for Enhancing Conversion Rates and Lifetime Value Models. – 2024. URL:

- https://www.researchgate.net/publication/392258243_Advances_in_CRM-Driven_Marketing_Intelligence_for_Enhancing_Conversion_Rates_and_Lifetime_Value_Models (дата звернення: 15.09.2025)
36. Аналіз існуючих методів оцінки інформаційних технологій. – 2017. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/223372> (дата звернення: 15.09.2025)
37. DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF TRANSITION TO THE DIGITAL ENVIRONMENT. – 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/346876500_DIGITALIZATION_OF_BUSINESS_PROCESSES_OF_THE_ENTERPRISE_IN_THE_CONDITIONS_OF_TRANSITION_TO_THE_DIGITAL_ENVIRONMENT (дата звернення: 15.09.2025)
38. Андрухів І. Оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємств. – Економіка та суспільство, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3978/3904/> (дата звернення: 15.09.2025)
39. Федорченко В.М. Підвищення якості автоматизації бізнес-процесів за рахунок впровадження CRM-системи Salesforce. – 2022. URL: <https://dspace.mipolytech.education/server/api/core/bitstreams/e69f04e4-26cc-449a-8e21-5e19cf2c79e2/content> (дата звернення: 15.09.2025)
40. Are you ready for CRM 2.0? Here's how to find out! URL: <https://www.cleverelements.com/en/bist-du-bereit-fuer-crm-2-0-so-findest-du-es-heraus/> (дата звернення: 15.09.2025)
41. Amin M. Impact of digital transformation on SMEs' marketing performance: the mediating role of social media marketing. Future Business Journal, 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-025-01228-3> (дата звернення: 15.09.2025)

- 42.Розробка CRM систем. URL: <https://www.crmsmart.com.ua/crm> (дата звернення: 15.09.2025)
- 43.Clark J.B RFM Analysis: A Data-Driven Approach to Customer Segmentation. URL: <https://blog.hubspot.com/service/rfm-analysis> (дата звернення: 15.09.2025)
- 44.Churn rate: What it is + how to calculate it. URL: <https://www.zendesk.com/blog/customer-churn-rate/> (дата звернення: 15.09.2025)
- 45.What is a CRM system and How Can it Actually Make Your B2B Sales Process More Efficient? URL: <https://www.upvise.co/article/what-is-a-crm-system-for-b2b-sales-process> (дата звернення: 15.09.2025)
- 46.Proven Strategies for Effective Personalisation. URL: <https://www.infinity-group.pl/blog/en/2024/11/06/proven-strategies-for-effective-personalisation/> (дата звернення: 15.09.2025)
- 47.Mailchimp. Getting started with segments. URL: <https://mailchimp.com/help/getting-started-with-segments/> (дата звернення: 10.11.2025).
- 48.Salesforce. CRM Implementation Guide: Best Practices for Successful Deployment. URL: <https://www.salesforce.com/resources/guides/crm-implementation/> (дата звернення: 10.11.2025).
- 49.Похилько С.В., Приходько А.Ю., Волошко О.О. (2024). CRM-система як інструмент підвищення ефективності бізнесу. МАРКЕТИНГ І ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, 8(3), 69–82. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/375> (дата звернення 10.11.2025)
- 50.PROCRM. Дослідження бізнес-процесів — передпроектний аналіз перед впровадженням CRM. URL: <https://procrm.ua/services/audit> (дата звернення 10.11.2025)

- 51.CRMPro.com.ua. «Впровадження CRM системи – етап Аудит та аналіз».
URL: <https://crmpro.com.ua/ua/vprovadzhennya-crm-sistemy/> (дата звернення: 10.11.2025)
- 52.Małkus, B., Bobek, S., & Nalepa, G. J. (2025). Financial Management System for SMEs: Real-World Deployment of Accounts Receivable and Cash Flow Prediction. URL: <https://arxiv.org/abs/2511.03631> (дата звернення: 10.11.2025).
- 53.BRQ Insights. CRM Automation: what it is, benefits, and functions. URL: <https://blog.brq.com/en/crm-automation-what-is-it-benefits-and-functions> (дата звернення: 10.11.2025)
- 54.Customer Relationship Management (CRM) Systems and their Impact on SMEs Performance: A Systematic Review. URL: https://www.researchgate.net/publication/385096244_Customer_Relationship_Management_CRM_Systems_and_their_Impact_on_SMEs_Performance_A_Systematic_Review (дата звернення: 10.11.2025)
- 55.Change Management: A Driving Force for Success Of CRM. URL: <https://rcm.ac.in/change-management-a-driving-force-for-success-of-crm> (дата звернення: 10.11.2025)
- 56.Прощенко.А. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ. URL: <https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/view/127> (дата звернення: 10.11.2025)
- 57.CRM for Sales and Marketing: The Role and Benefits. URL: <https://www.findmycrm.com/blog/sales/crm-for-sales-and-marketing-the-role-and-benefits> (дата звернення: 10.11.2025)
- 58.CRM for customer retention marketing. URL: <https://www.crm-goat.com/crm-for-customer-retention-marketing/> (дата звернення: 10.11.2025)
- 59.Examining business value of customer relationship management systems: IT usage and two-stage model perspectives.URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720618301241>

(дата звернення 10.11.2025)

- 60.Вдовенко Н. М., Овчаренко Є. І., Гук О. В., Бабій Л. І. Механізм ефективного управління фінансовою безпекою в системі бізнес-планування інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації та економічних викликів. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 7–8 (266–267). К, 2023. С. 52–58. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8420772>
- 61.Гук О.В. Цифрова трансформація як інструмент ефективного управління проектами у малому та середньому бізнесі. *Економічний простір*. № 203. 2025. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/203-czyfrova-transformacziya-yak-instrument-efektyvnogo-upravlinnya-proyektamy-u-malomu-ta-serednomu-biznesi/>