

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

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра промислового маркетингу

«На правах рукопису»
УДК 658.562

До захисту допущено:
В.о. завідувача кафедри
_____ Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ
«15» грудня _____ 2025р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Промисловий маркетинг»
спеціальності 075 Маркетинг**

**на тему: «Удосконалення системи якості обслуговування клієнтів
компанії»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УМ-41мп
Мельник Анастасія Сергіївна _____

Науковий керівник:

професор кафедри промислового маркетингу,
д.ф-м.н. Солнцев Сергій Олексійович _____

Рецензент:

завідувач кафедри менеджменту підприємств,
д.е.н., проф., Дергачова Вікторія Вікторівна _____

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

Студентка _____

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 – 075 Маркетинг

Освітньо-професійна програма «Промисловий маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ

« 19 » вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

МЕЛЬНИК АНАСТАСІЇ СЕРГІЙВНІ

1. Тема дисертації «Удосконалення системи якості обслуговування клієнтів компанії», науковий керівник дисертації Солнцев Сергій Олексійович, д.ф-м.н.,проф.

затверджені наказом по університету від « 03 » листопада 2025 року
№ 4740-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 15 грудня 2025 року.

3. Об'єкт дослідження: система якості обслуговуванням клієнтів

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування системи якості обслуговування клієнтів.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- узагальнити теоретичні засади маркетингу відносин як сучасної парадигми обслуговування на ринках B2B та B2C;
- визначити роль та особливості програм лояльності як інструменту підвищення якості взаємодії зі споживачами;
- сформулювати методичний підхід до діагностики лояльності клієнтів та оцінки ефективності сервісу.

б) дослідницько-аналітична частина:

- оцінити сучасний стан, конкурентне середовище та тенденції розвитку ринку меблевих комплектуючих України;
- проаналізувати існуючу систему лояльності, маркетингову політику та бізнес-процеси обслуговування;
- провести комплексне дослідження (емпіричне опитування) впливу якості сервісу на рівень задоволеності та лояльності ключових сегментів клієнтів компанії.

в) проектно-рекомендаційна частина:

- розробити удосконалену багаторівневу програму лояльності з елементами гейміфікації для B2B-клієнтів ;
- розробити заходи щодо впровадження персоналізованого підходу в обслуговуванні на основі інтеграції CRM-системи та автоматизації зворотного зв'язку;
- обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів та розрахувати їх економічну ефективність.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) порівняльна характеристика моделей трансакційного маркетингу та маркетингу відносин;
- 2) класифікація програм лояльності та механізми їх впливу на якість обслуговування;
- 3) система метрик оцінки ефективності програм лояльності (KPI);
- 4) модель п'яти конкурентних сил М. Портера для ринку меблевих комплектуючих України;
- 5) карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «ВіЯр» та їх порівняльна характеристика;
- 6) структура клієнтських сегментів ТОВ «ВіЯр» та специфіка їх вимог до сервісу;
- 7) результати оцінки рівня лояльності клієнтів (NPS) та структура відповідей респондентів;
- 8) діаграма GAP-аналізу задоволеності якістю обслуговування за методикою SERVQUAL;
- 9) структурна схема багаторівневої програми лояльності «ViYar ProPartner»;
- 10) модель «Єдиного профілю клієнта» (Single Customer View) в архітектурі CRM-системи;
- 11) алгоритм роботи системи «Closed-Loop Feedback» для автоматизованої обробки реклаमाцій;
- 12) планові показники економічної ефективності (ROI) від впровадження запропонованих заходів.

7. Орієнтований перелік публікацій:

- 1) Тези «Особливості механізму інноваційного розвитку ПАТ «Інновація», участь у Міжнародній науковій інтернет-конференції «Реформування економічної системи країни в умовах нестабільності».

8. Дата видачі завдання: 1 вересня 2025 року.

Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Термін виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо маркетингу відносин та управління якістю сервісу	02.09.2025 – 09.09.2025	
2.	Вивчення теоретико-методичних засад формування лояльності клієнтів та методів її оцінювання (NPS, LTV)	10.09.2025 – 24.09.2025	
3.	Аналіз конкурентного середовища ринку меблевих матеріалів та маркетингової діяльності ТОВ «ВіЯр»	02.09.2025 – 12.09.2025	
4.	Діагностика рівня задоволеності клієнтів та проведення емпіричного дослідження якості обслуговування	13.09.2025 – 27.09.2025	
5.	Оцінювання недоліків існуючої системи лояльності та передумов цифровізації сервісних процесів	28.09.2025 – 18.10.2025	
6.	Розроблення рекомендацій щодо впровадження багаторівневої програми лояльності «ViYar ProPartner»	19.10.2025 – 26.10.2025	
7.	Розроблення системи персоналізації обслуговування на основі CRM та автоматизації зворотного зв'язку	27.10.2025 – 10.11.2025	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів та розрахунок ROI	11.11.2025 – 18.11.2025	
9.	Оформлення магістерської дисертації	19.11.2025 – 30.11.2025	

Студент

Анастасія МЕЛЬНИК

Науковий керівник

Сергій СОЛНЦЕВ

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему «Удосконалення системи якості обслуговування клієнтів компанії» складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 120 сторінок, містить 9 рисунків, 18 таблиць. У роботі використано [67] джерел за переліком посилань.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи якості обслуговування клієнтів ТОВ «ВіЯр» на основі впровадження інструментів цифровізації та програм лояльності.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез для визначення сутності якості послуг та маркетингу відносин; статистичний аналіз для оцінки динаміки ринку та показників діяльності компанії; опитування та анкетування для діагностики рівня задоволеності клієнтів; SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін підприємства; метод експертних оцінок для обґрунтування проектних рішень.

Об'єктом дослідження є система якості обслуговуванням клієнтів

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування системи якості обслуговування клієнтів.

Результати дослідження можуть бути використані керівництвом компанії для підвищення рівня утримання клієнтів, зростання життєвої цінності клієнта та оптимізації бізнес-процесів. Зокрема, рекомендації щодо впровадження «Єдиного профілю клієнта» в CRM та автоматизації логістичного інформування мають прикладний характер.

За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці, основні положення апробовані на науково-практичній конференції.

Ключові слова: якість обслуговування, маркетинг взаємовідносин, програма лояльності, маркетингові метрики, гейміфікація, ринок меблевих комплектуючих, SERVQUAL, ViYar ProPartner.

ABSTRACT

The Master's thesis on the topic "Improvement of the company's customer service quality system" consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The total volume of the work is 120 pages, containing 9 figures and 18 tables. The work uses 67 sources according to the list of references.

The purpose of the work is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the customer service quality system of "ViYar" LLC based on the implementation of digitalization tools and loyalty programs.

Research methods. The work uses general scientific and special methods: analysis and synthesis to determine the essence of service quality and relationship marketing; statistical analysis to assess market dynamics and company performance indicators; surveys and questionnaires to diagnose the level of customer satisfaction; SWOT analysis to identify the strengths and weaknesses of the enterprise; and the method of expert assessments to substantiate project decisions.

The object of the research is the customer service quality system. The subject of the research is the set of theoretical, methodological, and applied aspects of forming a customer service quality system.

The research results can be used by the company's management to increase customer retention, grow customer lifetime value, and optimize business processes. In particular, recommendations regarding the implementation of a "Unified Customer Profile" in CRM and the automation of logistics notifications are of an applied nature. Based on the research results, 2 scientific papers have been published, and the main provisions were presented at a scientific-practical conference.

Keywords: service quality, relationship marketing, loyalty program, marketing metrics, gamification, furniture components market, SERVQUAL, ViYar ProPartner.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ.....	14
1.1. Особливості обслуговування клієнтів на ринках B2B та B2C.....	14
1.2. Програми лояльності як інструмент підвищення якості взаємодії зі споживачами.....	22
1.3. Методи діагностики лояльності та рівня утримання клієнтів.....	30
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТОВ «ВІЯР».....	40
2.1. Аналіз конкурентного середовища на ринку меблевих матеріалів України.....	40
2.2. Аналіз системи лояльності та маркетингової політики ТОВ «ВіЯр».....	58
2.3. Оцінка впливу якості сервісу на лояльність ключових сегментів клієнтів.....	68
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТОВ «ВІЯР».....	77
3.1. Розробка багаторівневої програми лояльності з елементами гейміфікації для B2B-клієнтів.....	77
3.2. Впровадження персоналізованого підходу в обслуговуванні на основі CRM-системи.....	88
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми лояльності.....	100
Висновки до розділу 3.....	108
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобальної цифровізації економіки та посилення конкуренції на вітчизняних ринках, традиційні методи боротьби за споживача - цінові війни чи розширення асортименту - втрачають свою ефективність. На перший план виходить клієнтський досвід та якість обслуговування, які стають єдиним стійким диференціатором бренду. Особливої гостроти це питання набуває на ринку меблевих комплектуючих України, який, за даними Асоціації Меблевиків України, демонструє тенденції до відновлення та трансформації навіть у складних економічних умовах .

Для торговельно-виробничих підприємств, таких як «ВіЯр», що оперують складним асортиментом (понад 40 тисяч найменувань) та обслуговують різні сегменти клієнтів (від великих меблевих фабрик до роздрібних покупців), забезпечення стабільно високої якості сервісу є критично важливим завданням. Попри лідерські позиції та розгалужену мережу філій , компанія стикається з викликами у логістичних процесах та комунікації зі споживачами, що вимагає впровадження новітніх інструментів управління якістю.

Науковий інтерес до проблеми управління якістю послуг відображено у працях багатьох вітчизняних науковців, зокрема Шульгіної Л.М., Жалінської І.В., Пріхно І. М., Юрченко С.О., Дунської А.Р., Солнцева С.О., Жигалкевич Ж.М. та інших. Проте, питання адаптації класичних моделей оцінки якості (таких як SERVQUAL) до специфіки українського ринку меблевих напівфабрикатів та інтеграції їх з цифровими екосистемами підприємств залишаються недостатньо вивченими, що й зумовило вибір теми магістерської роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри промислового маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» в межах теми «Маркетингове управління розвитком підприємств у високотехнологічних галузях економіки».

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи якості обслуговування клієнтів ТОВ «ВіЯр» на основі впровадження інструментів цифровізації та програм лояльності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- узагальнити теоретичні засади маркетингу відносин як сучасної парадигми обслуговування на ринках B2B та B2C;
- визначити роль та особливості програм лояльності як інструменту підвищення якості взаємодії зі споживачами;
- сформулювати методичний підхід до діагностики лояльності клієнтів та оцінки ефективності сервісу.
- оцінити сучасний стан, конкурентне середовище та тенденції розвитку ринку меблевих комплектуючих України;
- проаналізувати існуючу систему лояльності, маркетингову політику та бізнес-процеси обслуговування;
- провести комплексне дослідження впливу якості сервісу на рівень задоволеності та лояльності ключових сегментів клієнтів компанії.
- розробити удосконалену багаторівневу програму лояльності з елементами гейміфікації для B2B-клієнтів ;
- розробити заходи щодо впровадження персоналізованого підходу в обслуговуванні на основі інтеграції CRM-системи та автоматизації зворотного зв'язку;
- обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів та розрахувати їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є система якості обслуговуванням клієнтів.

Предметом дослідження сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування системи якості обслуговування клієнтів.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи склали загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез (для визначення сутності якості послуг); статистичний аналіз (для оцінки динаміки ринку та показників діяльності

компанії); опитування та анкетування (для оцінки рівня задоволеності клієнтів за методикою SERVQUAL); SWOT-аналіз (для виявлення сильних та слабких сторін підприємства); метод експертних оцінок (для розробки рекомендацій).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо управління якістю сервісу торговельного підприємства:

- *набуло подальшого розвитку* застосування моделі SERVQUAL для ринку B2B/B2C, шляхом адаптації критеріїв оцінювання (додано параметри цифрової зручності та логістичної прозорості);
- *удосконалено* механізм управління лояльністю клієнтів через інтеграцію гейміфікації та сервісних привілеїв (на відміну від традиційних цінових знижок) у цифрову екосистему компанії (ViyarPro);
- *запропоновано* впровадження системи «закритої петлі» (Closed-Loop Feedback) для автоматизації обробки реклаमाцій, що дозволяє мінімізувати вплив людського фактору на вирішення конфліктних ситуацій.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані в роботі пропозиції та рекомендації можуть бути використані керівництвом компанії для підвищення рівня утримання клієнтів та оптимізації бізнес-процесів. Зокрема, рекомендації щодо впровадження відстеження доставки та автоматизації роботи зі скаргами мають прикладний характер і готові до впровадження.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дослідження доповідалися на міжнародних конференціях.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці..

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

1.1 Особливості обслуговування клієнтів на ринках B2B та B2C

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується фундаментальними змінами у філософії ведення бізнесу. Глобалізація ринків, стрімкий розвиток інформаційних технологій, посилення конкуренції та зростання вимогливості споживачів призвели до того, що традиційні методи управління маркетингом втрачають свою ефективність. Епоха, коли домінував «ринок продавця», безповоротно минула, поступившись місцем «ринку покупця», де головним активом компанії стають не виробничі потужності чи товарні запаси, а клієнтська база та лояльність споживачів.

У цьому контексті маркетинг взаємовідносин (Relationship Marketing) виступає не просто як окрема маркетингова стратегія, а як домінуюча парадигма сучасного обслуговування, що трансформує підходи до взаємодії як на ринку кінцевих споживачів (B2C), так і на промисловому ринку (B2B).

Еволюція маркетингової теорії пройшла тривалий шлях від концепції вдосконалення виробництва, через товарну та збутову концепції, до класичного маркетингу, орієнтованого на задоволення потреб.

Проте класичний маркетинг, який часто називають трансакційним, фокусувався переважно на здійсненні разових угод (трансакцій). Основна увага приділялася комплексу 4P (Product, Price, Place, Promotion) з метою залучення нових клієнтів. Якість обслуговування в такій моделі розглядалася як необхідний, але другорядний елемент, функція якого закінчувалася в момент передачі товару та отримання оплати [15].

Однак наприкінці XX століття стало очевидно, що витрати на залучення нового клієнта в 5-10 разів перевищують витрати на утримання існуючого. Більше того, лояльні клієнти не лише купують частіше і більше, але й стають менш

чутливими до ціни та виступають адвокатами бренду. Це зумовило перехід до концепції маркетингу відносин, суть якої полягає у створенні, підтриманні та розширенні міцних довгострокових взаємин зі споживачами та іншими партнерами компанії.

Маркетинг взаємовідносин змінює фокус управління з «частки ринку» на «частку клієнта». Якість обслуговування трансформується зі стандартизованої процедури в індивідуалізований процес створення цінності. Для компаній, що працюють у сфері продажу меблевих комплектуючих та надання супутніх послуг розуміння специфіки цієї парадигми є критичним, оскільки їх діяльність охоплює обидва ключові сегменти ринку – B2B (виробники меблів, дизайнери) та B2C (роздрібні покупці, майстри-аматори) [38].

Щоб глибше зрозуміти сутність змін, доцільно порівняти традиційний транзакційний підхід та підхід, що базується на маркетингу взаємовідносин відносин. Ця відмінність є фундаментальною для побудови системи якості обслуговування.

Маркетинг взаємовідносин ґрунтується на розумінні того, що маркетинг є процесом за участю кількох сторін або суб'єктів, які прагнуть досягти своїх цілей. Це реалізується через взаємний обмін, виконання зобов'язань і орієнтацію на тривалу співпрацю. Довгострокові взаємини, у свою чергу, дають змогу зменшити витрати на підтримку відносин і підвищити прибутковість до 60% [27].

Розглянемо характерні відмінності транзакційного маркетингу та маркетингу взаємовідносин (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика транзакційного маркетингу та маркетингу взаємовідносин

Характеристика	Транзакційний маркетинг (Традиційний підхід)	Маркетинг взаємовідносин відносин (Сучасна парадигма)
Основний фокус	Орієнтація на разовий продаж. Головне - закрити угоду.	Орієнтація на утримання клієнта. Головне - побудувати партнерство.
Часовий горизонт	Короткостроковий. Результат вимірюється тут і зараз.	Довгостроковий. Оцінюється життєва цінність клієнта (CLV).
Сприйняття якості	Якість як відповідність технічним стандартам (переважно продукту).	Якість як суб'єктивне сприйняття клієнтом процесу та результату взаємодії.

Продовження таблиці 1.1

Роль сервісу	Сервіс як післяпродажне обслуговування, часто розглядається як центр витрат.	Сервіс як ключова цінність, інтегрована в продукт. Інвестиція в лояльність.
Комунікація	Одностороння, масова реклама, спрямована на широку аудиторію.	Двостороння, діалог, персоналізовані повідомлення, зворотний зв'язок.
Рівень контакту	Низький, епізодичний контакт з клієнтом.	Високий, постійний контакт на різних рівнях компанії.
Чутливість до ціни	Клієнти дуже чутливі до ціни, легко перемикаються на конкурентів.	Лояльні клієнти менш чутливі до ціни, цінують надійність та комфорт.

Складено автором на основі [3; 13; 11; 53]

Аналіз даних табл. 1.1 дозволяє стверджувати, що в парадигмі маркетингу взаємовідносин якість обслуговування стає інтегральним показником, який неможливо відокремити від самого продукту. Особливо це актуально для сервісних компаній та дистриб'юторів, де фізичний товар (наприклад, плитні матеріали) є стандартизованим у різних постачальників, і саме сервісна складова стає єдиним дієвим інструментом конкурентної боротьби.

Впровадження маркетингу взаємовідносин вимагає від компанії розуміння глибинних відмінностей у поведінці клієнтів на ринках B2B та B2C. Хоча цілі залишаються однаковими – лояльність та інструменти та методи її досягнення, критерії оцінки якості обслуговування суттєво різняться.

На особливу увагу заслуговує специфіка маркетингу взаємовідносин та якості обслуговування на ринку B2B. Ринок B2B (business-to-business) – це сфера, де клієнтами виступають інші компанії, організації або підприємці, які купують товари та послуги для використання у власному виробництві, перепродажу або забезпечення діяльності. У контексті виробничій сфери, B2B-клієнтами є промислові підприємства, невеликі цехи, приватні майстри-збиральники та дизайнери інтер'єрів.

Ключовою особливістю обслуговування на ринку B2B є раціональна природа прийняття рішень. На відміну від роздрібного споживача, бізнес-клієнт оцінює якість обслуговування через призму економічної ефективності власного бізнесу. Для промислового виробника затримка поставки сировини та комплектуючих або помилка у технологічному процесі - це не просто неприємність, а зупинка

виробничого процесу, зрив термінів перед кінцевим замовником, штрафні санкції та репутаційні втрати. Тому фундаментом маркетингу взаємовідносин у B2B є надійність та стабільність [37].

Можна виділити наступні ключові аспекти формування якості обслуговування в B2B-сегменті:

- комплексність закупівельного центру. Рішення про співпрацю в B2B часто приймає не одна людина, а група осіб. Це можуть бути власник бізнесу (якого цікавить ціна та відстрочка платежу), технолог (якого цікавить якість матеріалу та точність порізки), менеджер із закупівель (якого цікавить логістика) та дизайнер (якого цікавить асортимент декорів). Якісне обслуговування передбачає задоволення потреб кожного з цих учасників. Маркетинг взаємовідносин тут працює як багаторівневий продаж: компанія-постачальник має вибудовувати комунікацію з кожною ланкою клієнта;
- тісна інтеграція бізнес-процесів. Вищий пілотаж маркетингу відносин у B2B – це коли постачальник стає частиною виробничого ланцюжка клієнта. Це може проявлятися в автоматичному обміні даними про залишки на складах, інтеграції програмного забезпечення для проєктування меблів з виробничою системою постачальника, наданні послуг аутсорсингу виробничих операцій (поклейка, свердління). Якість обслуговування тут вимірюється тим, наскільки постачальник спрощує роботу клієнта;
- персоніфікація та консультативний продаж. У B2B стосунках критично важливою є роль персонального менеджера. Це не просто продавець, а бізнес-консультант. Клієнти очікують, що менеджер знатиме специфіку їхнього виробництва, історію замовлень, типові проблеми. Якість сервісу проявляється в проактивності: менеджер має попередити про можливий дефіцит товару, запропонувати нові, більш ефективні матеріали, допомогти вирішити складну технологічну задачу;
- довгостроковий характер угод. Втрата одного B2B-клієнта є значно болючішою, ніж втрата роздрібного покупця, через великі обсяги закупівель та регулярність замовлень. Тому системи лояльності в B2B будуються не на

балах чи картках, а на індивідуальних комерційних умовах, відстрочках платежів, пріоритетності виконання замовлень та спеціальних цінових пропозиціях залежно від обороту;

Успіх на ринку B2B залежить від здатності компанії сформувавши так звані «витрати перемикавання» – ситуацію, коли клієнту стає економічно та організаційно не вигідно змінювати постачальника, навіть якщо конкурент пропонує дещо нижчу ціну. Ці витрати формуються саме високою якістю обслуговування: звичкою персоналу працювати з конкретним софтом, налагодженою логістикою, довірою до персонального менеджера [38]. Характеристику рівнів взаємодії наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Рівні маркетингу відносин на ринку B2B

Рівень відносин	Характеристика взаємодії	Інструменти забезпечення якості обслуговування	Очікуваний результат
Базовий (Реактивний)	Продаж товару відбувся, контакти ініціюються клієнтом лише у разі виникнення проблем.	Стандартна гарантія, гаряча лінія підтримки, наявність товару на складі.	Відсутність скарг, базове задоволення потреб. Низька лояльність.
Підзвітний (Проактивний)	Продавець контактує з клієнтом після продажу, щоб переконатися у задоволенні потреб.	Дзвінки контролю якості (NPS-опитування), інформування про статус замовлення, розсилка новин.	Формування позитивного іміджу, виявлення проблем на ранніх етапах.
Партнерський (Інтеграційний)	Компанія працює над вдосконаленням бізнесу клієнта, спільний пошук рішень.	Персональний менеджер, навчання персоналу клієнта, надання зразків, спільні маркетингові акції.	Висока лояльність, зростання частки клієнта, рекомендації.
Стратегічний альянс	Повна взаємозалежність, спільне планування та інвестиції.	Інтеграція ІТ-систем, спеціальні логістичні умови, спільна розробка продуктів, кредитування.	Максимальна лояльність, неможливість заміни постачальника без значних втрат.

Складено автором на основі [27; 37; 53; 41]

Розглянемо особливості реалізації маркетингу на ринку B2C. Ринок B2C (business-to-consumer) охоплює кінцевих споживачів, які купують товари для особистого використання. У випадку з меблевими матеріалами - це люди, які самостійно роблять ремонт, або ж замовляють розкрій для складання меблів власноруч (сегмент DIY – Do It Yourself).

На відміну від B2B, де домінують раціональність та розрахунок, поведінка споживача на ринку B2C значною мірою емоційна, імпульсивна та залежна від ситуативних факторів. Якість обслуговування тут сприймається через поняття «споживчий досвід» (Customer Experience – CX).

Сучасна парадигма маркетингу відносин у B2C ґрунтується на концепції «Економіки вражень». Споживач купує не просто сировину, він купує очікування затишку, гордість за власноруч зроблену шафу, комфорт оновленого інтер'єру. Завдання компанії - забезпечити позитивні емоції на кожній точці контакту (touchpoint) [29].

До основних характеристик формування лояльності через сервіс у B2C належать:

- емоційна складова та атмосфера. Для роздрібного клієнта важливий візуальний мерчандайзинг, зручність навігації в торговому залі, чистота, освітлення, привітність персоналу. Якщо B2B-клієнт може пробачити безлад на складі заради кращої ціни, то B2C-клієнт сприйме це як неповагу. Якість обслуговування починається з посмішки на рецепції та закінчується чистотою автомобіля доставки;
- швидкість та зручність (Convenience). Сучасний споживач не має часу. Він хоче отримати консультацію, оформити замовлення та оплатити його максимально швидко. Успіх компанії залежить від омніканальності – можливості почати замовлення на сайті, продовжити в месенджері, а забрати в магазині. Безшовність переходу між каналами є індикатором високої якості сервісу;
- масова персоналізація. Оскільки у B2C кількість клієнтів вимірюється тисячами, надати кожному персонального менеджера неможливо. Тому маркетинг взаємовідносин реалізується через CRM-системи та автоматизацію. Якість обслуговування проявляється в тому, наскільки компанія «впізнає» клієнта: вітає з днем народження, пропонує товари, що доповнюють попередні покупки (cross-sell), пам'ятає історію переглядів. Це створює ілюзію особистого спілкування;

- управління скаргами та сервіс відновлення (Service Recovery). У B2C емоційна реакція на проблему є гострою. Якщо компанія швидко визнає помилку, вибачиться та запропонує компенсацію (бонус, безкоштовну доставку), рівень лояльності клієнта може стати навіть вищим, ніж до інциденту. Це явище відоме як «парадокс сервісу». Здатність перетворити розсердженого клієнта на лояльного є вищим пілотажем сервісного менеджменту [37].

Окремо слід виділити роль програм лояльності в B2C. Дисконтні картки, бонуси та кешбеки стали стандартом ринку. Проте в парадигмі маркетингу відносин фінансова вигода відходить на другий план. Справжня лояльність формується через створення спільноти, надання ексклюзивного контенту (наприклад, майстер-класи з дизайну), відчуття причетності до бренду.

Для узагальнення відмінностей у підходах до формування якості обслуговування на аналізованих ринках, доцільно розглянути порівняльну характеристику інструментарію наведену в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз інструментів забезпечення якості

Критерій порівняння	Сегмент B2B (Промисловий ринок)	Сегмент B2C (Споживчий ринок)
Ключовий драйвер задоволеності	Функціональність, економічна ефективність, зниження ризиків.	Емоційне задоволення, статус, комфорт, враження.
Організація процесу обслуговування	Індивідуальний підхід, закріплення персональних менеджерів, гнучкі графіки поставок.	Стандартизація процесів, автоматизація, скрипти спілкування, самообслуговування.
Комунікаційна стратегія	Особисті зустрічі, презентації, технічні семінари, професійні виставки.	Соціальні мережі, реклама, e-mail маркетинг, контент-маркетинг, інфлюенсери.
Управління ціною та оплатою	Індивідуальне ціноутворення, система знижок від обсягу, відстрочка платежу, факторинг.	Фіксовані роздрібні ціни, сезонні розпродажі, бонусні програми, оплата частинами.
Післяпродажний сервіс	Технічна підтримка, навчання персоналу, регулярне технічне обслуговування, апгрейд.	Гарантійний ремонт, повернення товару (протягом 14 днів), гаряча лінія для довідок.
Цифрові інструменти (Digital)	B2B-портали, EDI (електронний документообіг), інтеграція API, системи трекінгу замовлень.	Інтернет-магазин, мобільний додаток, чат-боти, персоналізовані розсилки.
Критерії оцінки якості клієнтом	"Чи допомогло це мені заробити більше?", "Чи було це вчасно?", "Чи відповідає це стандартам?"	"Чи сподобалось мені?", "Чи було це зручно?", "Як мене обслужили?"

Складено автором на основі [1; 26; 13; 21]

Варто зазначити, що в сучасних умовах відбувається певна конвергенція (зближення) підходів B2B та B2C, що отримала назву B2B2C або H2H (Human-to-Human). Це означає, що навіть у найсуворішому бізнес-середовищі рішення приймають живі люди, які цінують емпатію, прозорість та людяність. Менеджер із закупівель великої меблевої фабрики, який звик до зручного інтерфейсу інтернет-магазину в особистому житті, починає вимагати такої ж зручності (User Experience) від професійного B2B-порталу свого постачальника.

Таким чином, розмежування між професійним та особистим споживанням розмивається в аспекті вимог до якості сервісу. Швидкість відповіді в месенджері, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс сайту, ввічливість кур'єра стають універсальними стандартами [45].

Отже, маркетинг взаємовідносин виступає фундаментальною основою для побудови системи управління якістю обслуговування. Він переносить акцент з контролю якості товару на контроль якості взаємодії.

В умовах ринку меблевих комплектуючих, який характеризується високою конкуренцією та наявністю як професійних, так і роздрібних клієнтів, успішна стратегія має базуватися на диференційованому підході. Для B2B-сегменту якість – це надійність, партнерство та ефективність бізнес-процесів, тоді як для B2C – це емоції, зручність та персоналізація.

Спільним знаменником для обох сегментів залишається довіра, яка формується роками бездоганної роботи і може бути втрачена через один випадок неякісного обслуговування.

Підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що впровадження принципів маркетингу відносин є безальтернативним шляхом розвитку для сучасних компаній. Це вимагає не лише маркетингових зусиль, але й перебудови організаційної структури, корпоративної культури та технологічної бази компанії, щоб кожен співробітник – від комірника до директора - розумів свою роль у ланцюгу створення цінності для клієнта. Саме такий підхід дозволяє перетворити задоволеного покупця на лояльного партнера, що є головною метою будь-якої бізнес-системи.

Розуміння теоретичних засад маркетингу відносин дозволяє перейти до більш детального аналізу складових якості обслуговування та методик її оцінки, що є необхідним етапом для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності підприємства .

В наступних пунктах роботи буде детально розглянуто моделі оцінки якості сервісу та фактори, що на неї впливають [4].

Дослідження показало, що ігнорування принципів маркетингу відносин призводить до відтоку клієнтської бази (Churn Rate) та зниження конкурентоспроможності підприємства.

Натомість, системна робота над покращенням якості обслуговування з урахуванням специфіки цільових аудиторій дозволяє створити стійку конкурентну перевагу, яку складно скопіювати. У світі, де товари стають однаковими, саме відносини стають унікальним активом.

У контексті діяльності вітчизняних підприємств, перехід до маркетингу відносин часто ускладнюється застарілими управлінськими підходами, орієнтацією на короткостроковий прибуток та недостатнім рівнем автоматизації.

Проте досвід лідерів ринку, до яких належить і об'єкт нашого дослідження, доводить, що інвестиції в сервіс та відносини мають найвищий рівень повернення в довгостроковій перспективі.

Розглянувши сутність маркетингу відносин як парадигми сучасного бізнесу, необхідно звернути увагу на конкретні механізми формування сприйняття якості послуги споживачем, що і буде предметом подальшого аналізу. Якість обслуговування не є статичною величиною; це динамічний процес, що потребує постійного моніторингу та адаптації до змінних потреб ринку.

Важливо також підкреслити роль корпоративної культури у реалізації маркетингу відносин. Жодна CRM-система чи регламент не замінять щирого бажання співробітників допомогти клієнту. Внутрішній маркетинг - ставлення компанії до своїх співробітників – дзеркально відображається у зовнішньому маркетингу - ставленні співробітників до клієнтів.

Тому удосконалення системи якості обслуговування має починатися з роботи з персоналом, його навчання, мотивації та залучення до цінностей компанії. Лише щасливий співробітник може зробити щасливим клієнта, і ця аксіома є наріжним каменем сучасної сервісної економіки як у B2B, так і у B2C секторах [29].

1.2 Програми лояльності як інструмент підвищення якості взаємодії зі споживачами

У сучасній маркетинговій теорії та практиці програми лояльності (Loyalty Programs) розглядаються не просто як механізм стимулювання повторних продажів, а як складна екосистема управління взаємовідносинами з клієнтами, що інтегрує в собі фінансові, психологічні та інформаційні інструменти.

В умовах високої насиченості ринку меблевих матеріалів та комплектуючих, де цінова конкуренція часто призводить до «війни на виснаження» та ерозії маржинальності, саме програми лояльності стають тим стратегічним інструментом, що дозволяє перевести конкурентну боротьбу в площину якості обслуговування та сервісної підтримки.

Програма лояльності – це структурований комплекс маркетингових заходів, спрямованих на винагороду споживачів за їхню купівельну поведінку з метою стимулювання повторних покупок, збільшення середнього чека (Cross-sell/Up-sell) та формування емоційної прихильності до бренду. Однак, з точки зору управління якістю обслуговування, дефініцію слід розширити: програма лояльності – це канал комунікації та збору даних, що дозволяє компанії персоналізувати сервіс та передбачати потреби клієнта.

Еволюція програм лояльності пройшла шлях від простих дисконтних систем («знижка пред'явнику») до складних багаторівневих екосистем, що базуються на аналізі Big Data. Якщо на ранніх етапах розвитку маркетингу основною метою було утримання клієнта через фінансову вигоду (бар'єр виходу), то сьогодні акцент змістився на створення цінності через привілеї, статус та комфорт взаємодії.

Варто розглянути типологію програм лояльності та їх вплив на сприйняття

сервісу. Для розробки ефективної системи обслуговування необхідно чітко розрізняти типи програм лояльності, оскільки кожен з них апелює до різних мотивів споживача та по-різному впливає на оцінку якості послуг [21].

Найпоширенішою є класифікація за типом винагороди, яку отримує клієнт.

1) дисконтні програми (Discount Programs). Це найпростіша форма, яка передбачає надання негайної знижки в момент покупки:

- вплив на сервіс: сприймається клієнтом як належне, швидко знецінюється. З точки зору якості обслуговування, дисконт не створює доданої вартості сервісу, а лише знижує ціновий поріг;
- ризики: формування цінової лояльності замість ціннісної. Клієнт лояльний до знижки, а не до компанії;

2) бонусні (накопичувальні) програми. Клієнт накопичує умовні одиниці (бали, бонуси), які згодом може обміняти на товар або знижку.

- вплив на сервіс: Створює ефект гейміфікації та втягування. Якість взаємодії підвищується за рахунок відчуття «заробітку». Клієнт частіше контактує з компанією, перевіряючи баланс;
- перевага: змушує клієнта повернутися, щоб витратити накопичене.

3) багаторівневі (статусні) програми (Tiered Programs). Передбачають градацію клієнтів залежно від їхньої активності (наприклад: Silver, Gold, Platinum).

- вплив на сервіс: це найбільш ефективний інструмент для B2B та преміум-сегменту B2C. Вищий статус дає не лише фінансові вигоди, але й сервісні привілеї: персонального менеджера, пріоритетну обробку замовлень, безкоштовну доставку, доступ до закритих розпродажів;
- психологія: апелює до потреби у визнанні та повазі.

4) платні програми лояльності (Subscription-based). Клієнт платить фіксовану суму за доступ до привілеїв (модель Amazon Prime).

- вплив на сервіс: клієнти, що заплатили за участь, мають найвищі вимоги до якості, але й демонструють найвищу лояльність, намагаючись «відбити» вартість підписки;

5) коаліційні програми. Об'єднання кількох компаній під єдиною

бонусною карткою.

- вплив на сервіс: розширює можливості клієнта, але розмиває фокус бренду;
- Для глибокого розуміння механізмів впливу цих програм на якість взаємодії, доцільно систематизувати їх переваги та недоліки у розрізі управлінських рішень, які наведено у таблиці 1.4

Таблиця 1.4 – Порівняльний аналіз типів програм лояльності в контексті управління якістю обслуговування

Тип програми	Механізм дії	Переваги для клієнта (Сприйнята цінність)	Переваги для компанії (Бізнес-результат)	Вплив на якість обслуговування	Недоліки та ризики реалізації
Дисконтна (Фіксована знижка)	Зниження ціни тут і зараз (наприклад, -5% на все).	Миттєва економія, прозорість умов, відсутність необхідності щось накопичувати.	Простота впровадження, швидке залучення «холодних» клієнтів.	Мінімальний. Часто знижка сприймається як компенсація за посередній сервіс.	Легко копіюється конкурентами. Зменшує маржу без гарантії повернення клієнта.
Бонусна (Cashback)	Відкладена вигода (частина суми повертається на віртуальний рахунок).	Відчуття «розумної економії», азарт накопичення, можливість отримати товар безкоштовно в майбутньому.	Утримання коштів в обігу компанії, мотивація до повторного візиту.	Середній. Дозволяє робити персоналізовані пропозиції ("подвійні бонуси на день народження").	Складність обліку (фінансові резерви під бонуси). Клієнти можуть забувати про бали.
Статусна (Багаторівнева)	Зростання привілеїв пропорційно витратам клієнта за період.	Соціальне визнання (статус VIP), ексклюзивні сервіси, економія часу (пріоритет).	Сегментація бази, виділення найбільш прибуткових клієнтів, зростання Share of Wallet.	Високий. Створює "золоті кайдани" - клієнту не вигідно йти до конкурента, де він "ніхто".	Вимагає бездоганного виконання обіцяних привілеїв. Втрата статусу викликає сильний негатив.

Продовження таблиці 1.4

Партнерська (Екосистемна)	Додаткові сервіси від партнерів	Комплексне вирішення проблем,	Розширення ціннісної пропозиції	Високий. Компанія стає інтегратором	Репутаційні ризики: якщо партнер
---------------------------	---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------

	(банки, логістика, софт).	зручність "єдиного вікна".	без значних власних інвестицій.	рішень для клієнта.	надасть поганий сервіс, негатив перенесеться на основний бренд
--	---------------------------	----------------------------	---------------------------------	---------------------	--

Складено автором на основі [37; 41; 54; 1]

Надалі розглянемо психологічні аспекти лояльності. Поведінкова лояльність проявляється у регулярних покупках, але не завжди свідчить про прихильність до бренду. Клієнт може купувати у компанії лише тому, що склад компанії знаходиться найближче до його цеху, або через відсутність альтернатив у конкретному регіоні. Такий клієнт є «заручником» обставин.

Як тільки конкурент відкриє зручніший склад або запропонує нижчу ціну, клієнт піде. Програми лояльності, побудовані виключно на грошовій вигоді, стимулюють саме поведінкову лояльність.

Атитудна (істинна) лояльність базується на емоційному зв'язку та високій оцінці якості обслуговування. Клієнт обирає компанію свідомо, рекомендує її колегам та готовий пробачати дрібні помилки. Саме формування істинної лояльності є метою вдосконалення системи якості обслуговування [19].

Програми лояльності виступають інструментом перетворення поведінкової лояльності в істинну через механізм так званих «Hard» (жорстких) та «Soft» (м'яких) атрибутів.

Hard-атрибути – це матеріальні вигоди: ціна, знижка, бонус, подарунок. Вони є гігієнічним фактором; їх наявність обов'язкова, щоб увійти в розгляд клієнта (Consideration set).

Soft-атрибути – це емоційні та сервісні переваги: комфорт, швидкість, персоналізація, навчання, спільнота.

На ринку стандартизованих товарів, де продукт є уніфікованим та ідентичним у різних постачальників, конкурентна боротьба зміщується в зону Soft-атрибутів програми лояльності, складові якої наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Трансформація складових програми лояльності в показники якості обслуговування

Складова програми лояльності	Приклад реалізації (B2B/B2C)	Яку потребу клієнта задовольняє	Вплив на оцінку якості обслуговування
Фінансова вигода	Накопичувальний % знижки залежно від обороту.	Раціональна економія, зниження собівартості виробництва.	Базовий рівень задоволеності (ціна/якість).
Сервісна пріоритетність	Позачергове відвантаження товару зі складу ("Зелений коридор").	Економія часу, впевненість у дотриманні дедлайнів.	Високий. Швидкість обслуговування є ключовим KPI сервісу.
Інформаційна підтримка	Персональний менеджер, доступ до закритого навчального порталу.	Професійний розвиток, уникнення помилок при замовленні.	Сприйняття постачальника як експерта та партнера.
Логістичні переваги	Безкоштовна доставка або доставка «день у день» для учасників клубу.	Зручність, мінімізація організаційних клопотів.	Вирішальний фактор для B2B клієнтів (меблевиків).
Емоційне заохочення	Привітання з днем народження, подарунки дітям, запрошення на корпоративні івенти.	Відчуття значущості, приналежність до «закритого клубу».	Формування емоційної прив'язаності, «адвокація» бренду.

Складено автором на основі [27; 37; 1; 41]

Специфіка діяльності компаній, що працюють на ринку меблевих комплектуючих полягає в одночасному обслуговуванні двох різних аудиторій, що вимагає диференціації програм лояльності.

У сегменті B2B (промислові підприємства, професійні замовники, посередники) програма лояльності має бути інтегрована в бізнес-процеси клієнта. Тут якість обслуговування – це допомога клієнту заробляти більше.

Програма лояльності часто будується на ретро-бонусах (повернення частини коштів за виконання плану закупівель кварталу/року) або спеціальних цінових колонках.

Нематеріальною мотивацією є: для дизайнерів та архітекторів – надання зразків (семплів) матеріалів, доступ до 3D-бібліотек текстур, проведення навчальних семінарів з нових трендів. Це підвищує їхню професійну цінність перед власними замовниками [16].

Критично важливим елементом є виділена лінія підтримки та можливість резервування товару без передоплати. Для бізнесу можливість забронювати дефіцитний декор плити на 3 дні є ціннішою, ніж знижка у 2%.

У сегменті B2C (роздрібні покупці, DIY-сегмент) програма лояльності фокусується на простоті та емоціях.

Гейміфікація: Використання мобільних додатків, де клієнт бачить прогрес, отримує бейджі за покупки або відгуки.

Крос-маркетинг: Надання знижок на супутні товари (купив стільницю - отримай знижку на мийку). Це сприймається як турбота про клієнта, який «міг забути» про комплектуючі.

Пост-сервіс: Програма лояльності дозволяє ідентифікувати клієнта при зверненні до сервісного центру, що спрощує процедуру гарантійного обслуговування (не потрібно шукати паперовий чек).

Неможливо говорити про програму лояльності як інструмент якості без згадки про технічну сторону. Сучасна програма лояльності – це, перш за все, дані. Кожна транзакція клієнта, використання бонусної картки, перехід за посиланням у розсилці - це інформаційний слід, який акумулюється в CRM-системі (Customer Relationship Management).

Аналіз цих даних дозволяє реалізувати стратегію персоналізації обслуговування. Якість обслуговування значно зростає, коли компанія:

- знає історію покупок і не пропонує клієнту товар, який він вже придбав або який йому не підходить технологічно;
- передбачає потребу (наприклад, система може нагадати клієнту, що він замовив фасадні матеріали, але не замовив відповідну крайку);
- комунікує у зручному каналі (Viber, Telegram, пошта) залежно від вподобань клієнта, зафіксованих у профілі лояльності [63].

Таким чином, програма лояльності виступає джерелом даних для постійного вдосконалення сервісу. Зворотний зв'язок (Feedback), отриманий через канали програми лояльності (опитування в додатку, оцінка роботи менеджера за бонуси), є більш репрезентативним, ніж випадкові скарги, оскільки надходить від верифікованих реальних клієнтів.

Для оцінки того, наскільки програма лояльності впливає на якість взаємодії та економічні результати компанії, використовується ряд метрик. Важливо

розуміти, що зростання кількості виданих карток не є показником успіху.

До основних KPI відносять:

- LTV (Lifetime Value) - пожиттєва цінність клієнта. Програма лояльності має збільшувати цей показник за рахунок подовження «життя» клієнта з компанією;
- Churn Rate (Показник відтоку) - відсоток клієнтів, які припинили співпрацю. Ефективна програма лояльності знижує відтік, створюючи бар'єри виходу;
- Redemption Rate (Рівень використання бонусів) - відношення використаних балів до нарахованих. Низький показник свідчить про те, що програма не цікава клієнтам, винагорода недосяжна або нецінна, а отже, інструмент не працює на підвищення якості відносин;
- NPS (Net Promoter Score) серед учасників програми лояльності порівняно з клієнтами, що не беруть у ній участі. Як правило, учасники програми оцінюють якість обслуговування на 20–30% вище.

Для забезпечення комплексної оцінки ефективності впроваджених заходів доцільно аналізувати показники не хаотично, а структуровано - у розрізі фінансових результатів, поведінкових змін та клієнтського досвіду. Деталізовану систему цих метрик, включаючи алгоритми їх розрахунку та особливості інтерпретації для сервісних компаній, наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Система метрик оцінки ефективності програми лояльності

Група показників	Показник	Формула розрахунку / Методика	Інтерпретація результату для сервісу
Фінансові	Середній чек (AOV)	Загальний дохід / Кількість транзакцій	Зростання чека учасника програми свідчить про довіру до рекомендацій компанії (крос-сейл).
	Частота покупок (PF)	Кількість чеків за період / Кількість унікальних клієнтів	Вища частота означає, що клієнт обирає компанію як основного постачальника (First Choice).
Поведінкові	Рівень залучення (Participation Rate)	Кількість активних учасників / Загальна клієнтська база	Популярність сервісних привілеїв серед клієнтів.

Продовження таблиці 1.6

	Частка гаманця (Share of Wallet)	Витрати в даній компанії	Ключовий індикатор лояльності в B2B.
Клієнтський	Індекс лояльності	% Промоутерів - %	Пряма кореляція з якістю

досвід	(NPS)	Критиків	обслуговування.
	Індекс зусиль клієнта (CES)	Опитування: "Як легко було отримати винагороду?"	Чим нижче зусилля, тим вища оцінка зручності сервісу.

Складено автором на основі [64]

Попри очевидні переваги, впровадження програм лояльності несе в собі певні ризики, які можуть негативно вплинути на сприйняття якості обслуговування, якщо ними не керувати.

По-перше, це ефект «звикання». Клієнти швидко починають сприймати бонуси та привілеї як належне. Скасування або зменшення привілеїв (наприклад, зміна порогу для безкоштовної доставки) викликає хвилю обурення, непропорційну економічній втраті. Це феномен «втрати прав», який може зруйнувати репутацію компанії.

По-друге, це складність та непрозорість правил. Якщо клієнт не розуміє, як нараховуються бали, або стикається з прихованими обмеженнями («бонуси не діють на акційні товари»), це викликає розчарування та відчуття обману. У такому випадку програма лояльності стає фактором зниження якості сервісу.

По-третє, невідповідність рівня сервісу статусу клієнта. Немає нічого гіршого для компанії, ніж ситуація, коли клієнт зі статусом «VIP» змушений чекати на лінії кол-центру 10 хвилин або отримує бракований товар без швидкої заміни. Декларування елітного статусу вимагає відповідного рівня операційних процесів. Розрив між очікуванням (продиктованим статусом у програмі) та реальністю є головною причиною втрати лояльних клієнтів [29].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що в сучасних ринкових умовах програма лояльності трансформувалася з суто фінансового інструменту стимулювання збуту в комплексний механізм управління якістю взаємодії зі споживачами.

Для компаній, що оперують на перетині ринків B2B та B2C, ефективна програма лояльності має базуватися на глибокій сегментації та диференціації ціннісних пропозицій. Якщо для роздрібного клієнта важливими є гейміфікація, простота та емоційні заохочення, то для професійного сегменту ключовими факторами лояльності стають сервісні привілеї, що підвищують ефективність

їхнього бізнесу (швидкість, точність, пріоритетність).

Якість обслуговування в контексті програм лояльності набуває вимірюваного характеру. Використання сучасних CRM-систем дозволяє накопичувати дані про поведінку клієнтів, що є фундаментом для персоналізації сервісу та переходу від реактивного обслуговування до проактивного.

Таким чином, удосконалення системи якості обслуговування неможливе без інтеграції в неї продуманої програми лояльності, яка виконує функцію «цементуючого елементу» у відносинах між компанією та клієнтом. Вона переводить ці відносини з площини «товар-гроші» в площину «цінність-довіра».

Подальший аналіз роботи буде сфокусований на методичних підходах до оцінки ефективності існуючих систем обслуговування, що дозволить виявити резерви для зростання.

З огляду на вищезазначене, очевидно є необхідність переходу від транзакційних моделей винагороди до екосистемних рішень, де програма лояльності охоплює всі точки контакту клієнта з брендом. Це вимагає від менеджменту компанії постійного моніторингу метрик задоволеності та гнучкості у налаштуванні правил програми, щоб вона залишалася актуальною та цінною для споживача. Тільки так можна досягти синергетичного ефекту, коли програма лояльності не витрачає бюджет маркетингу, а інвестує у капіталізацію клієнтської бази [29].

1.3 Методи діагностики лояльності та рівня утримання клієнтів.

Ефективне управління системою якості обслуговування неможливе без надійного вимірювального інструментарію.

Для компаній, що працюють на висококонкурентних ринках, до яких належить і ринок меблевих комплектуючих та матеріалів, інтуїтивне розуміння задоволеності клієнтів є недостатнім. Необхідна комплексна система діагностики, яка дозволяє перевести суб'єктивні відчуття споживачів («подобається/не

подобається») у чіткі кількісні показники, придатні для динамічного аналізу та прийняття стратегічних рішень.

Діагностика лояльності та якості обслуговування є багаторівневим процесом, що охоплює аналіз поведінкових метрик (що клієнт робить фактично) та атитюдних метрик (що клієнт думає та відчуває). Синтез цих двох потоків даних дозволяє побудувати об'єктивну картину взаємодії компанії зі споживачем [56].

У практиці маркетингу виділяють три фундаментальні метрики, які складають «золотий стандарт» аналітики клієнтського досвіду:

1. Retention Rate (CRR) - коефіцієнт утримання клієнтів;
2. NPS (Net Promoter Score) - індекс лояльності (готовності рекомендувати);
3. LTV (Lifetime Value) - пожиттєва цінність клієнта.

Retention Rate є базовим індикатором «здоров'я» бізнесу. Він показує здатність компанії зберігати відносини з існуючими клієнтами протягом певного періоду. Високий рівень сервісу прямо корелює з високим показником утримання, оскільки у B2B та B2C сегментах клієнти схильні змінювати постачальника переважно через проблеми в обслуговуванні, а не через ціну.

Розрахунок CRR здійснюється за класичною формулою:

$$CRR = \frac{(E - N)}{S} \times 100\% \quad (1.1)$$

де E (End customers) - кількість активних клієнтів на кінець аналізованого періоду;

N (New customers) - кількість нових клієнтів, залучених протягом цього періоду;

S (Start customers) - кількість клієнтів на початок періоду.

Для коректної діагностики критично важливо правильно визначити поняття «активний клієнт». Для компанії яку я досліджую це визначення буде різнитися залежно від сегмента:

- для B2B : активним вважається клієнт, що робить замовлення мінімум 1 раз на місяць (або квартал, залежно від циклу виробництва);

- для B2C (роздріб): активність може вимірюватися однією покупкою на пів року або рік;

Зворотним показником до Retention Rate є Churn Rate (CR) - коефіцієнт відтоку. Він показує відсоток клієнтів, які припинили співпрацю з компанією.

Формула розрахунку:

$$ChurnRate = \frac{C_{lost}}{C_{total}} \times 100\% \quad (1.2)$$

де C_{lost} – кількість втрачених клієнтів,

C_{total} – загальна база

В управлінні якістю обслуговування аналіз відтоку є навіть важливішим за аналіз утримання. Необхідно не просто фіксувати факт втрати, а проводити сегментацію відтоку. Розрізняють:

1. Природний відтік (клієнт переїхав, закрив бізнес) - на це компанія не впливає.
2. Керований відтік (клієнт пішов до конкурента через поганий сервіс, ціну або асортимент). Саме ця частка є індикатором провалів у системі обслуговування.

Для глибокої діагностики утримання доцільно використовувати когортний аналіз. Його суть полягає у відстеженні поведінки груп клієнтів (когорт), об'єднаних за часом здійснення першої покупки. Це дозволяє побачити, чи покращується якість обслуговування з часом: якщо нові когорти залишаються з компанією довше, ніж старі, значить, зміни в сервісі є ефективними [26].

Однак фіксації факту втрати клієнта недостатньо - необхідно ідентифікувати конкретний тригер, що спровокував це рішення. Систематизацію причин відтоку в розрізі типів та відповідні індикатори для їх діагностики наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Матриця причин відтоку клієнтів та відповідних індикаторів якості обслуговування

Тип відтоку	Причина припинення співпраці (Trigger)	Індикатор якості, що дав збій	Методи діагностики та запобігання
-------------	--	-------------------------------	-----------------------------------

Сервісний (B2B/B2C)	Грубість персоналу, ігнорування запитів, черги, складність оформлення замовлення.	CSI (Індекс задоволеності), швидкість реакції (SLA), компетентність персоналу.	Регулярні "таємні покупці", аналіз записів розмов контакт-центру, миттєві опитування після візиту.
Логістичний (Переважно B2B)	Систематичні затримки доставки, пересорт товару, пошкодження матеріалів при транспортуванні.	Показник On-Time-In-Full (OTIF), відсоток рекламаций.	Моніторинг дотримання графіків доставки, автоматизований контроль комплектації замовлень.
Ціновий (Раціональний)	Конкурент запропонував кращі умови (знижку, відстрочку).	Цінова еластичність, сприйнята цінність пропозиції.	Порівняльний аналіз цін, впровадження персональних цінових пропозицій для VIP-сегменту.
Продуктовий	Відсутність потрібного товару на складі (Stock-out), низька якість матеріалів.	Ширина та глибина асортименту, доступність складських залишків.	Аналіз "втраченого попиту" (запити на товари, яких немає), система автозамовлення у постачальників.

Складено автором на основі [2; 5]

Якщо Retention Rate показує минуле (хто залишився), то NPS є прогностичною метрикою, що показує майбутнє (хто готовий рекомендувати). Ця методика, базується на одному ключовому питанні:

«З якою ймовірністю (від 0 до 10) ви порекомендуєте нашу компанію своїм друзям або колегам?»

На основі відповідей клієнти поділяються на три категорії:

1. Промоутери (Promoters, 9-10 балів): Лояльні ентузіасти, які купують постійно і активно залучають нових клієнтів. Для них якість обслуговування є еталонною.

2. Нейтрали (Passives, 7-8 балів): Задоволені, але байдужі клієнти. Вони не мають претензій до сервісу, але легко перейдуть до конкурента за знижкою. Їхня лояльність є крихкою.

3. Критики (Detractors, 0-6 балів): Незадоволені клієнти, які можуть зашкодити бренду через негативні відгуки. Наявність критиків свідчить про системні збої в обслуговуванні.

Розрахунок індексу здійснюється за формулою:

$$NPS = \%Промоутерів - \%Критиків \quad (1.3)$$

Діапазон значень NPS - від -100% до +100%. Значення вище 50% вважається відмінним.

Однак, для діагностики якості обслуговування самого лише цифрового значення NPS недостатньо. Критично важливим є аналіз текстових коментарів до оцінки («Чому ви поставили такий бал?»). Саме тут міститься інформація про «больові точки» сервісу.

У контексті дипломної роботи важливо розширити методологію NPS, додавши суміжні показники, які дозволяють деталізувати картину. Це CSI (Customer Satisfaction Index) та CES (Customer Effort Score) [4].

- CSI вимірює задоволеність конкретним параметром (наприклад, чистотою в залі або компетентністю касира);
- CES вимірює рівень зусиль, які клієнт витратив на вирішення своєї проблеми. Для сучасного сервісу концепція «низьких зусиль» є ключовою. Якщо клієнту потрібно зробити 5 дзвінків, щоб дізнатися статус замовлення, він не буде лояльним, навіть якщо товар якісний.

Саме для виявлення подібних «вузьких місць» у сервісних процесах та комплексної оцінки настроїв споживачів компанії використовують систему ключових індикаторів. Порівняльну характеристику основних метрик діагностики клієнтського досвіду (NPS, CSI, CES) наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Порівняльна характеристика метрик діагностики клієнтського досвіду

Характеристика	NPS (Net Promoter Score)	CSI (Customer Satisfaction Index)	CES (Customer Effort Score)
Ключове питання	"Чи порекомендуєте ви нас?"	"Наскільки ви задоволені конкретною взаємодією?"	"Наскільки легко було вирішити ваше питання?"

Фокус вимірювання	Загальна лояльність до бренду (стратегічний рівень).	Задоволеність окремою транзакцією (тактичний рівень).	Зручність та безшовність процесів (операційний рівень).
Час вимірювання	Періодично (раз на квартал) або після завершення великого етапу співпраці.	Одразу після контакту (купівлі, дзвінка, доставки).	Після вирішення сервісного запиту або реклаमाції.
Прогностична сила	Висока кореляція з майбутнім зростанням компанії.	Середня. Задоволений клієнт не завжди є лояльним.	Висока кореляція з повторними покупками (низькі зусилля = повернення).
Застосування у компанії	Оцінка загального іміджу компанії на ринку.	Оцінка роботи конкретних менеджерів, філій, бригад доставки.	Оцінка зручності сайту ViyarPro, процедури повернення товару.

Складено автором на основі [27]

LTV (Lifetime Value) - Пожиттєва цінність клієнта

LTV (або CLV - Customer Lifetime Value) є інтегральною фінансовою метрикою, що відображає сумарний прибуток, який компанія отримує від одного клієнта за весь час співпраці. Це «король» метрик, оскільки він пов'язує маркетинг, сервіс та фінанси.

Якість обслуговування має прямий математичний вплив на LTV: чим кращий сервіс, тим довше клієнт залишається з компанією (зростає Lifetime) і тим частіше купує (зростає Frequency).

Існує декілька методик розрахунку LTV. Для цілей дипломної роботи доцільно навести як спрощену, так і поглиблену формули.

Формула розрахунку :

$$LTV = (AOV \times T) \times AGM \times ALT \quad (1.4)$$

де AOV (Average Order Value) - середній чек клієнта;

T (Transactions) - середня кількість транзакцій за період (частота покупок);

AGM (Average Gross Margin) - коефіцієнт валової маржі (прибутковість у %);

ALT (Average Lifespan Time) - середній час життя клієнта (у роках або місяцях).

Ця формула чітко показує, як сервіс впливає на прибуток:

1. якісний апсейл (Up-sell) піднімає AOV;
2. нагадування та персональні пропозиції піднімають T;

3. програми лояльності та сервісна підтримка збільшують ALТ.

Оскільки гроші мають різну вартість у часі, для точної діагностики (особливо у В2В з довгими контрактами) використовують дисконтування:

$$LTV = \sum_{t=1}^n \frac{M_t}{(1+d)^t} \quad (1.5)$$

де M_t – маржинальний прибуток від клієнта в період t ,

d – ставка дисконтування, n – кількість періодів.

Важливим аналітичним співвідношенням є LTV/CAC (співвідношення позиттєвої цінності до вартості залучення клієнта). Еталонним вважається співвідношення 3:1 (клієнт має принести втричі більше грошей, ніж витрачено на його залучення). Якщо це співвідношення менше (наприклад, 1:1), це свідчить про те, що низька якість обслуговування «вбиває» клієнта раніше, ніж він встигає окупитися [3].

Для того, щоб застосовувати вищезгадані метрики не «в середньому по лікарні», а прицільно, використовується метод RFM-аналізу. Він дозволяє сегментувати клієнтську базу на основі їхньої купівельної активності, що є передумовою для диференційованого сервісу.

Абревіатура розшифровується як:

- Recency (давність): Як давно клієнт робив останню покупку? (Чим менше часу пройшло, тим вища ймовірність повторної покупки);
- Frequency (частота): Як часто клієнт купує? (Лояльність);
- Monetary (гроші): Скільки грошей клієнт витрачає? (Цінність).

Кожному клієнту присвоюється бал (зазвичай від 1 до 5) за кожним із критеріїв. На виході ми отримуємо сегменти, які вимагають різного підходу до якості обслуговування.

На основі комбінації отриманих балів формуються стійкі групи споживачів, кожна з яких потребує індивідуального сценарію взаємодії. Детальну характеристику ключових сегментів RFM-аналізу, пріоритети в їх обслуговуванні та рекомендований план дій (Action Plan) наведено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Сегментація клієнтів за методом RFM та адаптація стратегії обслуговування

Сегмент (Код RFM)	Характеристика поведінки	Пріоритети в якості обслуговування	Рекомендовані дії (Action Plan)
Чемпіони (555)	Купують часто, багато і робили це нещодавно. Еліта клієнтської бази.	Персоналізація, ексклюзивність, визнання статусу. Жодних помилок у сервісі.	Надання персонального менеджера, ранній доступ до новинок, VIP-логістика. Не спамити знижками - вони й так купують.
Лояльні (Х5Х)	Купують регулярно, але не обов'язково на великі суми.	Стабільність, зручність, підтримка звички.	Програми лояльності, нагадування про замовлення, cross-sell супутніх товарів.
Потенційні лояльні (4ХХ)	Недавні клієнти з середнім чеком.	Створення "WOW-ефекту", перевищення очікувань.	Якісний онбординг, вітальні бонуси, дзвінок з питанням "чи все сподобалось?".
В зоні ризику (255/155)	Купували часто і багато, але давно зникли. Ймовірно, пішли до конкурентів.	Реактивація, з'ясування причин невдоволення (Service Recovery).	Особистий дзвінок менеджера, пропозиція індивідуальної знижки на повернення, опитування.
Сплячі / Втрачені (111)	Зробили одну покупку давно і більше не поверталися.	Автоматизована комунікація, мінімізація витрат на обслуговування.	Е-mail розсилка з "гарячими" пропозиціями. Не витрачати час живих менеджерів.

Складено автором на основі [11; 29; 56]

Для компанії використання окремих метрик є недостатнім. Необхідне створення Інтегрованої панелі індикаторів (Service Quality Dashboard). Діагностика має проводитися безперервно, а не епізодично.

Система діагностики має відповідати наступним принципам:

1. Репрезентативність: опитування повинні охоплювати різні групи клієнтів (B2B, B2C, регіони).
2. Оперативність: інформація про негативну оцінку (NPS 0-6) повинна передаватися відповідальному менеджеру в режимі реального часу (Real-time alert) для миттєвого реагування.
3. Економічна доцільність: вартість збору даних не повинна перевищувати ефект від їх використання.
4. Співставність: методика вимірювання не повинна змінюватися часто, щоб можна було відстежувати динаміку змін у часі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретико-методичне узагальнення засад формування лояльності клієнтів через управління якістю обслуговування. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

- зміна парадигми маркетингу. Встановлено, що в сучасних економічних умовах відбувається фундаментальний перехід від транзакційного маркетингу (орієнтація на разовий продаж) до маркетингу відносин. Доведено, що утримання існуючих клієнтів є економічно ефективнішим, ніж залучення нових, а якість обслуговування трансформується з додаткової послуги у ключовий фактор створення цінності та конкурентної переваги;
- специфіка ринків B2B та B2C. Визначено суттєві відмінності у сприйнятті якості сервісу різними групами споживачів. Для сегменту B2B (промисловий ринок) пріоритетними є раціональні фактори: економічна ефективність, надійність постачання та інтеграція бізнес-процесів. Для сегменту B2C (споживчий ринок) якість обслуговування базується на емоційній складовій, зручності (Customer Experience) та персоналізації. Для компаній змішаного типу, таких як об'єкт дослідження, необхідне застосування диференційованого підходу;
- роль програм лояльності. Проаналізовано еволюцію програм лояльності від простих дисконтних схем до складних екосистем. Виявлено, що сучасна програма лояльності має базуватися не лише на фінансових вигодах («Hard»-атрибути), але й на сервісних та емоційних привілеях («Soft»-атрибути). Критично важливою є інтеграція програми лояльності з CRM-системою для збору даних та персоналізації пропозицій;
- методологія оцінки. Обґрунтовано необхідність використання комплексної системи метрик для діагностики рівня лояльності та якості сервісу;

Ключовими показниками визначено: NPS (індекс підтримки споживача) - для прогнозування росту; Retention Rate (коефіцієнт утримання) та Churn Rate (коефіцієнт відтоку) - для оцінки стабільності клієнтської бази; LTV (пожиттєва

цінність) - для фінансової оцінки ефективності відносин. Також доцільним є використання RFM-аналізу для сегментації клієнтів за їхньою поведінкою.

Таким чином, теоретичний аналіз підтвердив, що системне управління якістю обслуговування є безальтернативним шляхом розвитку для сучасного торговельного підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТОВ «ВІЯР»

2.1 Аналіз конкурентного середовища на ринку меблевих матеріалів України

Ринок меблевих комплектуючих та плитних матеріалів є невід’ємною складовою деревообробної та меблевої промисловості України, виступаючи фундаментом для створення доданої вартості у ланцюгу «сировина–напівфабрикат–готові меблі».

Аналіз динаміки розвитку цього ринку за останні п’ять років (2020–2024 рр. та прогноз на 2025 р.) дозволяє виявити складну траєкторію змін, що характеризується переходом від етапу стрімкого зростання до етапу кризової адаптації та структурної трансформації [41].

Аналізований період доцільно умовно поділити на три етапи, кожен з яких мав специфічний вплив на кон’юнктуру попиту та пропозиції: «пандемічний ренесанс» (2020-2021 рр.), «шок воєнного часу» (2022 р.) та «період відновлення та євроінтеграції» (2023-2025 рр.).

У період 2020-2021 р. ринок демонстрував парадоксальне зростання. Незважаючи на глобальні локдауни, спричинені пандемією COVID-19, споживання меблевих матеріалів в Україні суттєво зросло.

Це пояснюється феноменом переорієнтації споживчих витрат: через закриті кордони та обмеження у сфері розваг населення інвестувало кошти у покращення житлових умов. Саме в цей період зафіксовано різкий стрибок попиту в сегменті DIY («зроби сам») та індивідуальних замовлень меблів.

Для операторів ринку, таких як ТОВ «ВіЯр» (далі по тексту : ВіЯр), це стало періодом випробування логістичних систем на міцність, оскільки глобальний дефіцит хімічних компонентів (смола, меламіну) призвів до зростання світових цін на ДСП та МДФ, а порушення ланцюгів постачання з Китаю спричинило дефіцит

фурнітури. Однак, загальний тренд був висхідним: обсяг ринку у грошовому вимірі зростав темпами 15–20% щорічно.

Ситуація кардинально змінилася у 2022 р.. Повномасштабне вторгнення призвело до шокового скорочення ринку. За експертними оцінками, у першому півріччі 2022 р. падіння обсягів реалізації плитних матеріалів сягало 45-50% порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Ключовими факторами негативного впливу стали: зупинка житлового будівництва (яке є основним драйвером попиту на корпусні меблі), міграція платоспроможного населення, руйнування логістичних хабів та виробничих потужностей на сході та півдні країни, а також стрімка девальвація національної валюти.

Оскільки значна частка асортименту меблевих комплектуючих (особливо в сегменті фурнітури середнього та преміум-класу, таких брендів як Blum, Hettich, Franke) є імпортованою, валютний стрибок призвів до різкого здорожчання кінцевого продукту. Це змусило споживачів змістити фокус у бік бюджетних аналогів, що посилило позиції китайських та турецьких виробників фурнітури, а також стимулювало попит на вітчизняні матеріали.

Вплив зазначених макроекономічних чинників та зміна споживчих вподобань безпосередньо відобразилися на фінансових показниках галузі. Попри кризове падіння, наразі спостерігається чітка тенденція до адаптації та поступового відновлення обсягів торгівлі. Графічну візуалізацію динаміки ринку в грошовому вимірі за досліджуваний період наведено на рис. 2.1.

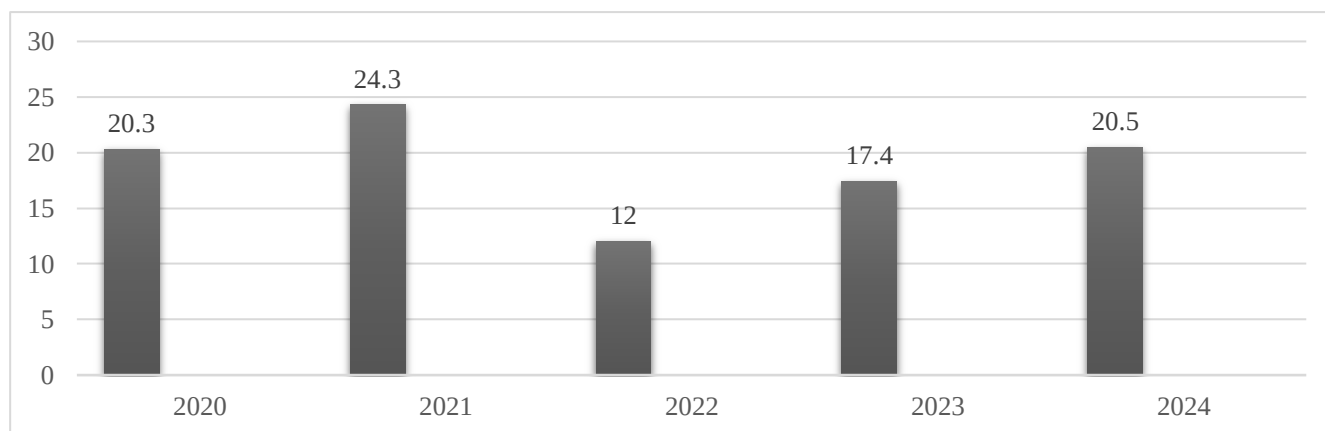


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу ринку меблевих комплектуючих України у грошовому вимірі (2020–2024 рр.)

Складено автором на основі [34; 29]

Діаграма наочно демонструє V-подібну криву відновлення ринку. Проте важливо зазначити, що номінальне зростання обсягів у гривні у 2023–2024 рр. значною мірою обумовлене інфляційною складовою та девальвацією курсу, тоді як у натуральному вираженні (кількість реалізованих листів ДСП/МДФ) ринок ще не досяг показників 2021 р.

Починаючи з 2023 р. та протягом 2024 р. ринок демонструє ознаки адаптації та відновлення. Ключовим драйвером стала внутрішня міграція та необхідність облаштування побуту внутрішньо переміщених осіб, а також державна програма «Відновлення», яка опосередковано стимулювала попит на меблі економ-сегменту.

Також спостерігається тенденція до відновлення експорту готових меблів до країн ЄС, що, у свою чергу, підтримує попит на якісні комплектуючі серед українських виробників-експортерів [4].

Аналіз товарної структури ринку за останні роки дозволяє виділити суттєві зміни у споживчих перевагах. Відбувається поступова поляризація попиту.

З одного боку, зростає частка бюджетних рішень (ламінована ДСП базових декорів, недорога фурнітура), що пов'язано зі зниженням купівельної спроможності населення. З іншого боку, у преміум-сегменті спостерігається стабільний попит на високотехнологічні матеріали (HPL-панелі, акрилові фасади, системи «розумного дому»), що обумовлено вимогами дизайнерів та архітекторів.

Середній ціновий сегмент, який традиційно був основою продажів таких компаній як «ВіЯр», зазнає найбільшого тиску, що змушує дистриб'юторів шукати нові методи утримання клієнтів саме через сервісні переваги, а не лише через товарну пропозицію.

Важливою структурною зміною останніх років є перерозподіл каналів збуту. Якщо у 2019 р. частка онлайн-продажів меблевих комплектуючих (через інтернет-магазини та спеціалізовані B2B-портали) становила близько 15-20%, то за підсумками 2024 р. цей показник наблизився до 45-50%. Це свідчить про цифрову трансформацію галузі.

Клієнти, як професійні меблярі, так і роздрібні покупці, дедалі частіше віддають перевагу дистанційному вибору товарів та замовленню виробничих послуг (розкрій, кромкування) через онлайн-конструктори. «ВіЯр», завдяки впровадженню ViyarPro, стала бенефіціаром цього тренду, проте конкуренція у цифровому полі посилюється з боку маркетплейсів та інших спеціалізованих гравців.

Окремо слід виділити логістичний аспект розвитку ринку. Блокування морських портів змусило імпортерів плитних матеріалів та фурнітури повністю перебудувати ланцюги постачання, переорієнтувавшись на автомобільні та залізничні перевезення через західний кордон [37].

Це призвело до зростання логістичної складової у собівартості продукції з 5-7% до 12-15% та збільшення термінів доставки. Для клієнтів (виробників меблів) фактор наявності товару «тут і зараз» став більш вагомим конкурентним критерієм, ніж ціна. Компанії, що змогли забезпечити великі складські запаси та стабільність асортименту в умовах невизначеності (що є сильною стороною «ВіЯр»), отримали значну перевагу над дрібними гравцями, які працювали «з коліс».

Вирішальна роль логістики пояснюється високою імпортозалежністю галузі, адже лівова частка асортименту ввозиться з-за кордону. Сучасну структуру ринку в розрізі країн-виробників продукції наочно відображено на рис. 2.2.

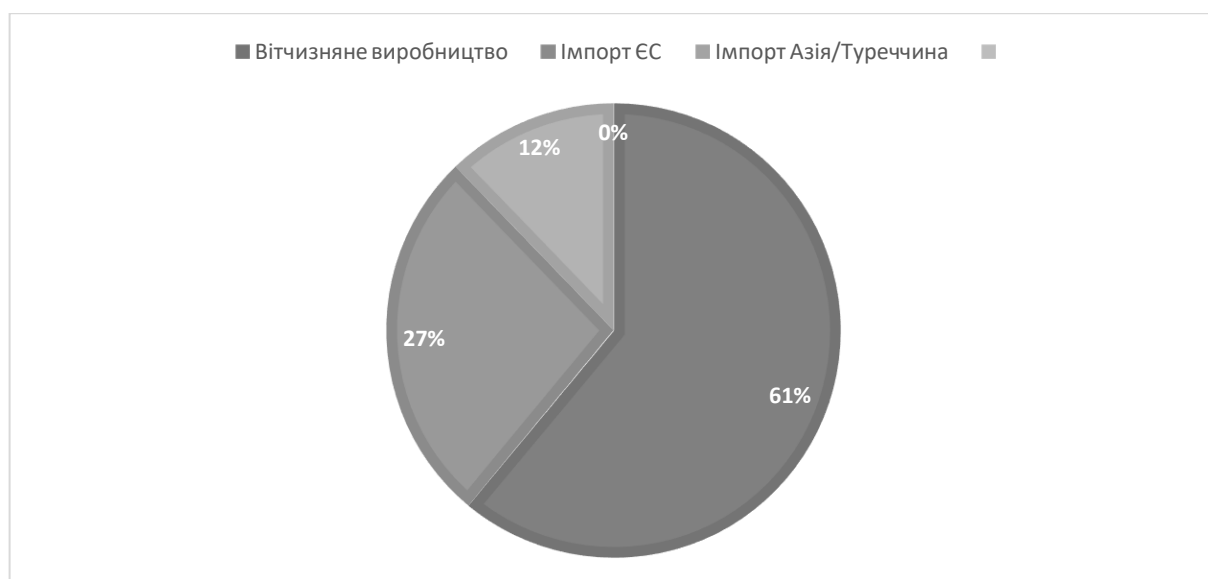


Рисунок 2.2 – Структура ринку меблевих комплектуючих України у розрізі походження продукції, 2024 р.

Складено автором на основі [4]

Дані рис 2.2 підтверджують високу імпортозалежність ринку у сегменті високомаржинальних товарів (фурнітура та ексклюзивні плити). Це створює прямі ризики для стабільності обслуговування клієнтів «ВіЯр» у разі коливань валютного курсу або затримок на кордоні, що вимагає від компанії впровадження більш досконалих систем управління запасами та інформування клієнтів.

Конкурентне середовище ринку протягом останніх п'яти років також зазнало змін. Відбувається процес консолідації: великі системні гравці (національні дистриб'ютори) збільшують свою частку ринку за рахунок витіснення дрібних посередників та непрофільних продавців на ринках.

Це пов'язано зі зростанням порогу входження в бізнес: сучасний клієнт вимагає не просто купити лист ДСП, а отримати комплексний сервіс (порізка на верстатах з ЧПК, лазерне кромкування, присадка, доставка).

Інвестиції у таке обладнання обчислюються мільйонами євро, що можуть дозволити собі лише лідери ринку.

Водночас, спостерігається посилення міжвидової конкуренції. Традиційні дистриб'ютори матеріалів для B2B (як «ВіЯр», «Кронас») починають активно конкурувати з будівельними гіпермаркетами (DIY-мережі «Епіцентр», «Леруа Мерлен») за роздрібного клієнта. Останні активно розвивають власні цехи розкрою та розширюють асортимент фурнітури. Це змушує спеціалізовані компанії знижувати бар'єри для «непрофесійних» покупців, спрощуючи інтерфейси замовлень та покращуючи клієнтський сервіс.

Аналізуючи цінові тренди, варто зазначити, що середня вартість «меблевого чека» зросла непропорційно до доходів населення. Це призвело до збільшення циклу прийняття рішення про покупку.

Якщо раніше клієнт міг замовити матеріали для шафи-купе імпульсивно, то зараз процес вибору, порівняння цін та пошуку оптимального постачальника займає більше часу. В таких умовах якість консультаційного сервісу, швидкість обробки запитів та програми лояльності стають вирішальними факторами конверсії.

Трансформація споживчої поведінки суттєво вплинула на архітектуру ринку, спричинивши перерозподіл часток між основними групами замовників. Як наслідок, спостерігається помітне зростання ваги сегменту малого та середнього бізнесу (майстрів та ФОП), який виявився найбільш стійким до нових умов. Порівняльний аналіз зміни структури клієнтського портфеля у динаміці наведено на рис. 2.3.

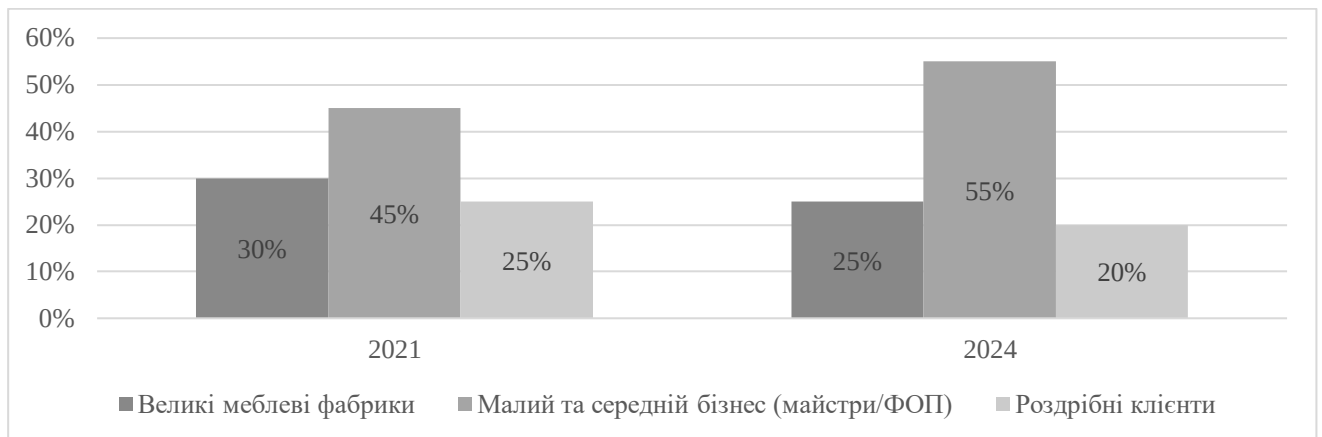


Рисунок 2.3 – Трансформація структури клієнтського портфеля на ринку меблевих комплектуючих (порівняння 2021 з 2024 рр.)

Складено автором на основі [27]

Сегмент «Великі меблеві фабрики»: Виявив незначне скорочення частки (30-25%) через релокацію або закриття частини виробництв.

Сегмент «Малий та середній бізнес (Майстри/ФОП)»: Частка зросла (з 45% до 55%). Це найбільш гнучкий сегмент, який швидко адаптувався до нових умов і є основним клієнтом «ВіЯр».

Сегмент «Роздрібні клієнти»: Стабільна або незначно спадаюча частка (з 25% до 20%) через складність самостійного виготовлення меблів без професійного інструменту.

Зростання частки малого та середнього бізнесу (МСБ) свідчить про те, що ринок рухається у бік крафтового виробництва та індивідуальних замовлень. Саме сегмент малий та середній бізнес є найбільш вимогливим до якості сервісу (швидкість, точність, зручність ІТ-інструментів), оскільки вони використовують інфраструктуру постачальника як свій зовнішній виробничий цех [27].

Підсумовуючи аналіз динаміки ринку меблевих комплектуючих за останні 5 років, можна констатувати, що галузь пройшла через безпрецедентні випробування, трансформувавшись у більш технологічну та консолідовану систему. Ключовими викликами на поточному етапі є волатильність цін, логістичні ризики та дефіцит кваліфікованих кадрів.

Для «ВіЯр» виявлені тенденції формують чіткий вектор розвитку: в умовах, коли продукт стає стандартизованим, а цінова конкуренція виснажує маржинальність, єдиним джерелом стійкої конкурентної переваги стає бездоганний сервіс та інтеграція в бізнес-процеси клієнта.

Зростання ролі цифрових каналів продажу та збільшення частки вимогливих клієнтів-підприємців (МСБ) вимагає від компанії не просто продажу товарів, а надання комплексних рішень, що мінімізують зусилля клієнта.

Проведений аналіз ринкової кон'юнктури засвідчив, що успішна діяльність на ринку меблевих комплектуючих неможлива без побудови стійкої, гнучкої та клієнтоорієнтованої внутрішньої структури підприємства.

Здатність компанії нівелювати зовнішні загрози та використовувати ринкові можливості безпосередньо залежить від ефективності її організаційної побудови, забезпеченості ресурсами та якості управлінських рішень.

Саме тому, після оцінки зовнішнього середовища, логічним кроком є детальний аналіз господарської діяльності та організаційної структури об'єкта дослідження – «ВіЯр», що дозволить виявити внутрішні резерви для удосконалення системи якості обслуговування.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВіЯр» є юридичною особою приватного права, створеною та зареєстрованою у відповідності до вимог чинного законодавства України.

Свою діяльність підприємство здійснює на підставі Статуту, який є установчим документом і регулює правовий статус, мету, предмет діяльності, порядок формування майна та розподілу прибутків. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю - була обрана засновниками як найбільш оптимальна для ведення торговельно-виробничої діяльності, оскільки

вона забезпечує чітке розмежування відповідальності та гнучкість в управлінні капіталом.

Історія становлення компанії бере початок у 2002 році. Засновниками та ідейними натхненниками підприємства є Шкотніков Ярослав Євгенович, та Глабець Віталій Вікторович, їх стратегічна візія перетворила локального постачальника плитних матеріалів на національного лідера галузі.

Юридична адреса головного офісу компанії знаходиться у місті Києві (бул. Вацлава Гавела), що є стратегічно виправданим з огляду на логістичну доступність та концентрацію ділової активності столиці [25].

Статутний капітал «ВіЯр» сформовано за рахунок грошових та майнових внесків учасників товариства. Його розмір, визначений у Статуті, є гарантією інтересів кредиторів та формує фінансову основу для операційної діяльності. Варто зазначити, що протягом аналізованого періоду підприємство демонструвало тенденцію до реінвестування прибутку у розвиток матеріально-технічної бази, що свідчить про довгострокову стратегію власників, спрямовану на капіталізацію бренду, а не на швидке виведення дивідендів.

Основним видом діяльності компанії згідно з КВЕД є оптова та роздрібна торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Проте фактичний спектр бізнес-процесів є значно ширшим і включає надання високотехнологічних виробничих послуг (порізка, кромкування, присадка, фрезерування), логістичний сервіс, а також ІТ-розробку (підтримка екосистеми ViyarPro). Така диверсифікація дозволяє підприємству контролювати весь ланцюг створення цінності для клієнта: від імпорту сировини до видачі готових деталей.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства, а особливо такого масштабного, як «ВіЯр», безпосередньо залежить від його організаційної структури управління (ОСУ).

Аналіз штатного розпису та положень про підрозділи дозволяє класифікувати структуру управління компанії як лінійно-функціональну.

Даний тип структури характеризується поєднанням принципів лінійного управління (чітка вертикаль влади, єдиноначальність) та функціональної спеціалізації (розподіл обов'язків за компетентністю) [15].

На чолі підприємства стоїть Генеральний директор, який здійснює загальне керівництво та несе відповідальність за результати діяльності перед Загальними зборами учасників. Йому безпосередньо підпорядковуються директори за напрямками (департаментами), які формують вищу ланку менеджменту (Top Management).

Переглянемо детальніше функціональні блоки, які мають критичне значення для забезпечення якості обслуговування клієнтів:

- комерційний департамент (відділ продажів). Це найчисельніший підрозділ, який є «обличчям» компанії. Його структура є децентралізованою: у кожній філії присутній свій штат менеджерів по роботі з клієнтами, касирів та адміністраторів залу. Важливою особливістю є поділ менеджерів на групи за типами клієнтів (робота з VIP-клієнтами, робота з дилерами, роздрібний відділ). Такий підхід дозволяє застосовувати спеціалізовані скрипти продажів та глибше розуміти потреби конкретного сегмента. Проте, як показав аналіз скарг, саме в цьому блоці виникають «вузькі місця» у комунікації при пікових навантаженнях;
- департамент виробництва. Охоплює мережу виробничих цехів при філіях. Ключовим завданням є забезпечення якості та дотримання термінів виконання замовлень (порізка, кромкування). Управління виробництвом автоматизоване: завдання надходять на верстати безпосередньо з хмарного сервісу, що мінімізує вплив людського фактору. Тісна взаємодія виробничого та комерційного департаментів є запорукою того, що обіцяні клієнту терміни будуть дотримані;
- департамент логістики. Відповідає за управління товарними запасами (Складська логістика) та доставку замовлень клієнтам (Транспортна логістика). Враховуючи, що «ВіЯр» оперує понад 40 000 позицій,

ефективність цього підрозділу прямо впливає на показник «наявність товару», який є одним з ключових індикаторів якості сервісу;

- департамент маркетингу. В організаційній структурі «ВіЯр» маркетинг виокремлено у потужний самостійний підрозділ, що підкреслює ринкову орієнтацію компанії. До його функцій входить не лише реклама та PR, але й управління асортиментом, ціноутворення, аналіз конкурентів та, що найважливіше для нашого дослідження, – управління програмами лояльності та клієнтським досвідом (CX). Маркетологи виступають «адвокатами клієнта» всередині компанії, ініціюючи зміни у процесах;
- IT-департамент. На відміну від класичних торгових компаній, де IT виконує сервісну функцію, у «ВіЯр» цей підрозділ є стратегічним. Він займається розробкою та підтримкою унікального продукту ViyarPro, сайту, CRM-системи та мобільного додатку. Фактично, якість цифрового обслуговування, яке стає домінуючим, залежить саме від цього департаменту.

Варто зазначити, що такий пріоритет технологічного розвитку закріплено на рівні вищого менеджменту, де IT-напрямок виділено в окрему повноцінну вертикаль. Така архітектура бізнесу дозволяє ефективно координувати роботу всіх підрозділів - від виробництва та логістики до контакт-центру - задля забезпечення безперервного сервісного циклу. Це створює умови для швидкого прийняття рішень та наскрізного контролю якості обслуговування на всіх етапах взаємодії з клієнтом. Схематичне зображення чинної організаційної структури управління компанії наведено на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Організаційна структура управління компанії «ВіЯр»

Складено автором на основі [33]

Схема демонструє чітку вертикаль влади, що забезпечує процес керування компанією. Однак наявність великої кількості горизонтальних зв'язків (наприклад, між складом та відділом продажів) вимагає високого рівня автоматизації комунікацій, інакше виникає бюрократизація процесів, що уповільнює вирішення проблем клієнта.

Окрему увагу слід приділити кадровій політиці та структурі персоналу, оскільки у сфері послуг саме працівники є носіями якості. Загальна чисельність персоналу «ВіЯр» становить кілька тисяч співробітників, що відносить підприємство до категорії великого бізнесу. Структура персоналу є досить збалансованою, проте спостерігається тенденція до збільшення частки виробничого та логістичного персоналу, що пов'язано з розвитком сервісних послуг [9].

Система управління якістю обслуговування на підприємстві інтегрована в загальну структуру менеджменту, проте вона не має єдиного центру відповідальності.

Функції контролю якості розпорошені: відділ контролю якості (ВТК) перевіряє продукцію на виробництві, керівники відділів продажів прослуховують дзвінки менеджерів, а маркетологи проводять NPS-опитування.

Відсутність єдиного департаменту Customer Service, який би об'єднував всі ці функції, є певним недоліком існуючої організаційної моделі. Це призводить до ситуацій, коли інформація про системні проблеми (наприклад, систематичний брак при упаковці) не доходить оперативно від клієнта до начальника складу через довгий ланцюг передачі інформації.

Також важливим аспектом є кваліфікація персоналу. Компанія має власний навчальний центр – «Академія ВіЯр», який забезпечує онбординг нових працівників та підвищення кваліфікації існуючих.

Це критично важливо, оскільки асортимент продукції є технічно складним, і некомпетентна консультація може призвести до значних фінансових втрат клієнта. Проте висока плинність кадрів у роздрібних відділах (що є загальною проблемою ритейлу) створює постійний виклик для системи навчання: компанія змушена постійно інвестувати в підготовку новачків, які ще не мають достатнього досвіду для надання сервісу екстра-класу.

Масштабність цього виклику стає очевидною при аналізі кадрового складу, де значну частку займають саме працівники, що безпосередньо взаємодіють із клієнтом або забезпечують логістику. Розподіл трудових ресурсів компанії за ключовими функціональними напрямками візуалізовано на рис. 2.5.

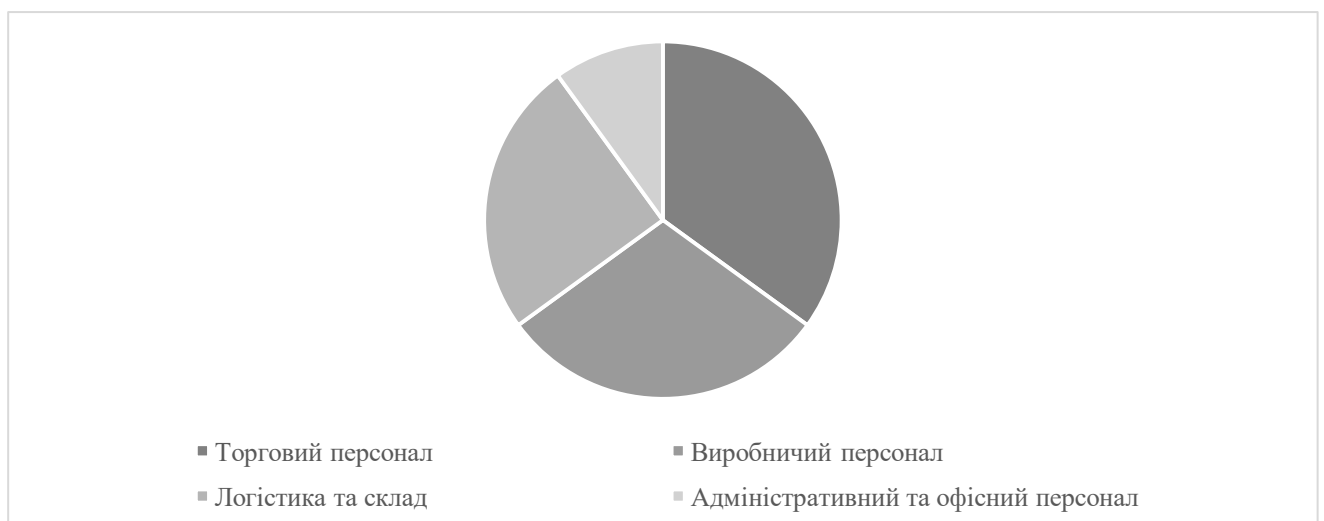


Рисунок 2.5 – Структура персоналу «ВіЯр» за категоріями (2024 р.)

Складено автором на основі [38; 23]

- сектор 1 (Торговий персонал - Front office): 35% (менеджери, консультанти, касири);
- сектор 2 (Виробничий персонал): 30% (оператори верстатів, технологи);
- сектор 3 (Логістика та склад): 25% (комірники, водії, вантажники);
- сектор 4 (Адміністративний та офісний персонал – Back office): 10% (бухгалтерія, маркетинг, IT, HR);

Значна частка персоналу, задіяного безпосередньо у взаємодії з клієнтом або його замовленням (сумарно понад 90%), підтверджує сервісну орієнтацію бізнесу. Водночас, це створює величезне навантаження на HR-департамент щодо підтримки корпоративної культури та стандартів обслуговування у такому великому колективі.

Підприємство має потужний організаційно-економічний потенціал та займає стійкі позиції на ринку. Обрана лінійно-функціональна структура управління в цілому відповідає масштабам та завданням бізнесу, забезпечуючи стабільність операційних процесів. Фінансові показники свідчать про наявність ресурсів для інвестицій у розвиток [33].

Водночас, аналіз виявив певні структурні обмеження, що впливають на якість обслуговування. Зокрема, це розмитість відповідальності за клієнтський досвід (CX) між різними департаментами та складність комунікаційних ланцюгів у великій ієрархічній структурі.

В умовах динамічного ринку, описаного вище, ці фактори можуть сповільнювати реакцію компанії на запити клієнтів. Саме тому удосконалення системи якості обслуговування має відбуватися не лише через навчання персоналу, а й через оптимізацію бізнес-процесів та впровадження наскрізних цифрових рішень, які «зшивають» функції різних підрозділів навколо потреб клієнта.

Детальний аналіз внутрішнього середовища та організаційної структури «ВіЯр», засвідчив наявність потужного ресурсного потенціалу компанії. Однак, в умовах відкритої ринкової економіки, ефективність реалізації цього потенціалу

визначається не лише внутрішніми процесами, а й здатністю підприємства протистояти тиску з боку конкурентів.

Розуміння сильних та слабких сторін опонентів, їхніх фінансових можливостей та стратегічних пріоритетів є необхідною передумовою для розробки дієвої програми удосконалення сервісу, адже клієнт оцінює якість обслуговування не ізольовано, а у порівнянні з альтернативними пропозиціями на ринку.

Для проведення поглибленого аналізу конкурентного середовища доцільно використати методику стратегічних груп, що дозволяє кластеризувати гравців ринку меблевих комплектуючих за подібністю бізнес-моделей та цільових аудиторій. На основі моніторингу ринку та аналізу фінансової звітності підприємств галузі, можна виділити три ключові групи конкурентів, що здійснюють безпосередній вплив на ринкові позиції «ВіЯр»:

- прямі конкуренти (Національні дистриб'ютори): Компанії з розгалуженою філіальною мережею, схожим асортиментом та перетином клієнтської бази (B2B/B2C). Яскравим представником є компанія «Кронас»;
 - нішеві конкуренти (Спеціалізовані постачальники): Гравці, що фокусуються на вузьких сегментах (наприклад, тільки преміальна фурнітура або тільки плитні матеріали). До цієї групи належать «Меблеві технології» (МТ) та «Arnio»;
 - непрямі конкуренти (DIY-ритейл): Мережі будівельних гіпермаркетів, що орієнтуються на масовий сегмент. Головним гравцем тут є «Епіцентр К»;
- Аналіз прямого конкурента – ТОВ «Кронас» (KRONAS)*

Найбільш суттєву загрозу для ринкових позицій «ВіЯр» становить компанія «Кронас», яка історично розвивалася паралельно і використовує стратегію «наздоганяючого лідера». Аналіз фінансових показників конкурента за останні три роки свідчить про агресивну політику експансії [9].

Якщо «ВіЯр» робить ставку на інтенсивний розвиток (збільшення доходу з одного клієнта через сервіс), то «Кронас» часто обирає екстенсивний шлях - відкриття нових точок продажу в регіонах, де позиції лідера слабші, та демпінгові цінові війни.

Порівняння структур балансу показує, що «Кронас» підтримує вищий рівень ліквідності запасів за рахунок меншої ширини асортименту (focusing on high-turnover SKUs). Вони свідомо обмежують пропозицію ексклюзивних декорів, концентруючись на «ходових» позиціях середнього та бюджетного цінового сегменту. Це дозволяє їм пришвидшити оборотність обігових коштів та пропонувати клієнтам нижчі ціни на базові матеріали (ДСП, фурнітура).

З точки зору сервісної моделі, «Кронас» намагається копіювати успішні рішення «ВіЯр», зокрема впроваджуючи власні онлайн-сервіси розкрою (KRONAS Master) та 3D-конструктори.

Проте, технічний аналіз показує, що їхнє програмне забезпечення поступається екосистемі ViyarPro за рівнем інтеграції з виробництвом та зручністю інтерфейсу (UX). Це створює «технологічний розрив», який «ВіЯр» має використовувати як конкурентну перевагу. Однак слабкою стороною конкурента є логістика: відгуки клієнтів свідчать про частіші випадки зриву термінів доставки та пересорт, що є наслідком меншого рівня автоматизації складських процесів.

Зазначені технологічні розриви та різниця в якості сервісу безпосередньо корелюють із комерційними результатами, дозволяючи лідеру утримувати домінуючу частку ринку (35%). Натомість найближчий конкурент, попри сильні позиції, суттєво відстає за обсягами присутності саме через операційні обмеження. Актуальний розподіл ринкових часток між ключовими гравцями галузі візуалізовано на рис. 2.6.

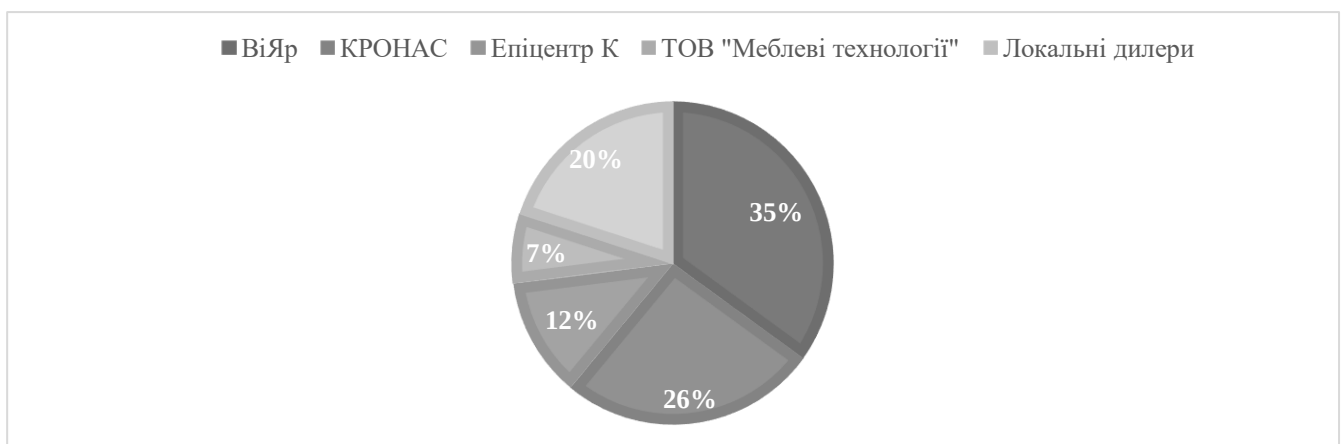


Рисунок 2.6 – Розподіл часток ринку меблевих комплектуючих України між ключовими гравцями (оціночні дані у грошовому вимірі, 2024 р.)

Складено автором на основі [16]

Діаграма демонструє, що ринок є помірно концентрованим. «ВіЯр» займає домінуючу позицію, проте сукупна частка найближчих переслідувачів є значною. Це означає, що будь-яка помилка в сервісній стратегії лідера може призвести до швидкого перетікання клієнтів (особливо чутливих до ціни) до конкурентів, які сумарно контролюють понад половину ринку.

Нішеві та непрямі конкуренти компанії

Компанія «Меблеві технології» (МТ) обрала стратегію глибокої спеціалізації. Будучи офіційним дилером преміальної фурнітури Blum (Австрія), вони орієнтуються на сегмент «люкс» та «преміум».

Їхня фінансова модель базується на високій маржинальності при менших обсягах продажів. Аналіз їхньої маркетингової активності показує фокус на професійному навчанні дизайнерів та архітекторів. Хоча за обсягами виручки вони значно поступаються «ВіЯр», у сегменті дорогої фурнітури вони є серйозним суперником. Їхня сильна сторона - експертність персоналу у вузькій ніші. Менеджери МТ часто мають глибші технічні знання щодо складних підйомних механізмів, ніж менеджери-універсали у «ВіЯр» [45].

Мережа «Епіцентр К» конкурує з «ВіЯр» переважно у B2C-сегменті (DIY). Їхня перевага - колосальний трафік та доступність. Клієнту, який хоче зробити просту полицю, психологічно легше піти в гіпермаркет, де все зрозуміло, ніж розбиратися у складних професійних термінах спеціалізованої компанії. Фінансові звіти ритейлера показують стабільне зростання категорії «Вироби з дерева», що свідчить про потенціал цього сегменту. Головний недолік «Епіцентру» - низька якість виробничих послуг (порізка часто має сколи, точність низька) та відсутність індивідуального підходу, що робить їх непривабливими для професійних меблярів.

Для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності необхідно порівняти не лише якісні, а й кількісні показники ефективності бізнесу. Оскільки детальна управлінська звітність конкурентів є комерційною таємницею, для аналізу використано методику порівняльних коефіцієнтів на основі відкритих даних та експертних оцінок галузевих аналітиків.

Важливим індикатором є показник оборотності активів. У «ВіЯр» цей показник є одним з найвищих у галузі завдяки впровадженню системи WMS (Warehouse Management System) та автоматизації закупівель. Це дозволяє компанії генерувати більше виручки з кожного квадратного метра складу порівняно з конкурентами, які часто страждають від затоварення неліквідними залишками.

Іншим критичним параметром є Marketing ROI (рентабельність маркетингових інвестицій). Аналіз рекламних бюджетів показує, що «Кронас» витрачає значні кошти на пряму контекстну рекламу та зовнішні носії для підвищення впізнаваності бренду. Натомість «ВіЯр» інвестує у контент-маркетинг (YouTube-канал, Академія) та розвиток власної ІТ-платформи. У довгостроковій перспективі стратегія «ВіЯр» є більш фінансово стійкою, оскільки формує органічний трафік лояльних користувачів, тоді як залежність конкурентів від платного трафіку робить їх вразливими до зростання цін на рекламу.

Обрані стратегії просування безпосередньо формують ринковий профіль кожного гравця, визначаючи його сильні та слабкі сторони в очах споживача. Комплексну порівняльну оцінку конкурентоспроможності компаній за ключовими критеріями ефективності візуалізовано на рис. 2.7.

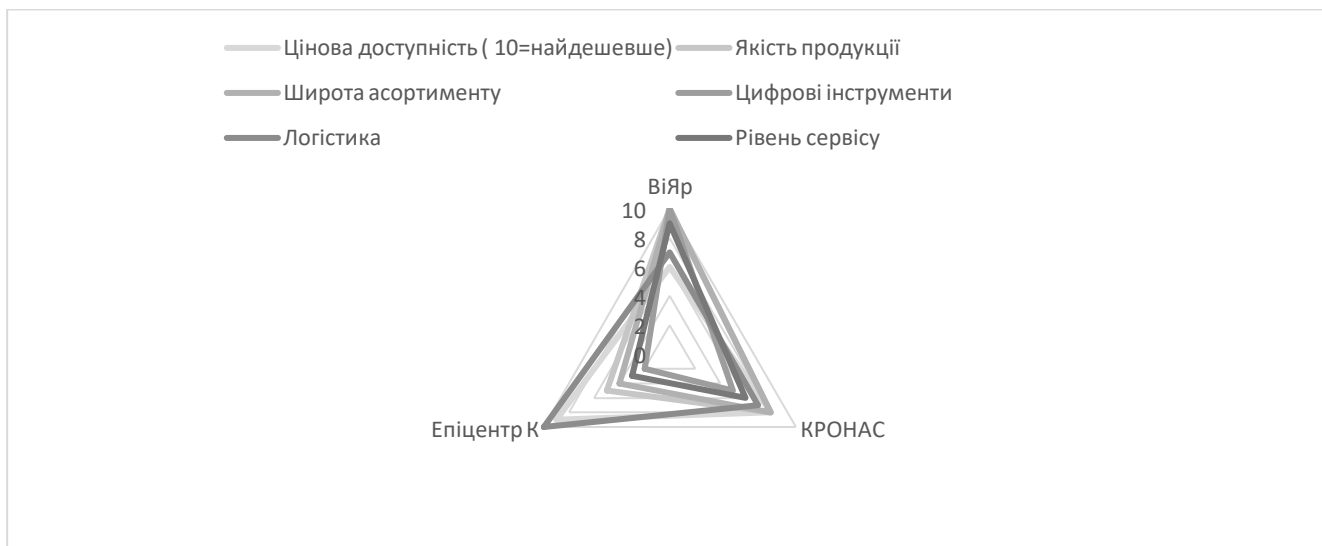


Рисунок 2.7 – Багатокутник конкурентоспроможності (Radar Chart) ключових гравців ринку

Складено автором на основі [45]

Графічний профіль чітко ілюструє стратегічні розриви. «ВіЯр» є беззаперечним лідером за сукупністю факторів цінності (Value), але поступається

у ціновій привабливості. Це підтверджує тезу про те, що конкурувати компанія має не ціною, а саме якістю обслуговування, перетворюючи її на головний аргумент для клієнта переплачувати за надійність.

На основі проведеного порівняльного аналізу стає очевидним, що поточне лідерство компанії базується на унікальній комбінації технологічних рішень та сервісних переваг, які створюють високий бар'єр входу для конкурентів. Варто зазначити, що обрана стратегія диференціації через сервіс вимагає від менеджменту компанії безперервного моніторингу ринкової кон'юнктури, оскільки активні цінові війни з боку великих ритейлерів можуть суттєво вплинути на чутливих до вартості клієнтів.

Особливу увагу слід приділити стійкості сформованої екосистеми, адже саме спеціалізовані програмні продукти виступають тим фундаментом, що утримує лояльність професійної аудиторії меблярів та забезпечує відрив від конкурентів. У той же час, ігнорування слабких сторін, зокрема високих операційних витрат, може стати критичним фактором ризику в умовах загальної економічної нестабільності та зниження купівельної спроможності населення.

Тому недостатньо лише констатувати наявні конкурентні переваги - необхідно чітко розуміти, як саме внутрішній ресурсний потенціал співвідноситься з динамічними загрозами зовнішнього ринку. Фрагментарний огляд окремих показників не дає повної картини стратегічного положення підприємства, що викликає об'єктивну потребу в інтегрованому підході до оцінки ситуації. З метою глибокої систематизації отриманих даних та розробки обґрунтованих управлінських рішень, доцільно структурувати виявлені фактори впливу в єдину аналітичну матрицю. Комплексна оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також ідентифікація можливостей і загроз, здійснена за допомогою інструментарію SWOT-аналізу, що представлений у табл 2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз компанії ВіЯр

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
– унікальна ІТ-екосистема та ефект «Vendor Lock-in». Головним активом компанії є не	– бюрократизація процесів для роздрібного клієнта. Система обслуговування, заточена

виробничі верстати, а програмне забезпечення ViyarPro. Це єдиний на ринку України інструмент, який забезпечує наскрізну цифровізацію процесу: від конструкторського проєкту до готової деталі. Клієнт, який витратив час на навчання роботі у ViyarPro та зберігає там архів своїх проєктів, потрапляє у «цифрову залежність». Перехід до конкурента вимагає від нього зміни звичних алгоритмів роботи, що створює високі витрати перемикання (Switching Costs); – ефект масштабу та глибина складських запасів. В умовах порушення глобальних ланцюгів постачання, «ВіЯр» виступає гарантом стабільності для меблярів. Наявність найбільшого в Україні складського запасу (понад 40 тис. SKU) дозволяє виконувати замовлення «день у день» (Just-in-Time). – портфель власних торгових марок (Private Labels). Компанія успішно розвиває власні бренди (Muller, Starke, Lumine), що дозволяє їй керувати маржинальністю. На відміну від дистрибуції глобальних брендів (де ціни диктує виробник і маржа обмежена), ВТМ дають змогу отримувати додатковий прибуток та пропонувати ринку ексклюзивний продукт, якого немає у конкурентів; – потужний HR-бренд та корпоративна культура. Високий рівень інвестицій у навчання персоналу («Академія ВіЯр») забезпечує наявність кваліфікованих консультантів, здатних вирішувати складні технічні завдання. Це вигідно відрізняє компанію від DIY-мереж, де рівень компетенції персоналу є значно нижчим;	під професійних меблярів (складні специфікації, технічна термінологія, необхідність реєстрації), створює високий поріг входу для звичайного споживача. Складність оформлення замовлення відлякує роздрібних покупців, змушуючи їх йти до більш зрозумілих гіпермаркетів типу «Епіцентр»; – високі операційні витрати (High OPEX). Утримання величезних шоу-румів, штату консультантів та ІТ-розробників формує високу собівартість послуг. Це робить компанію вразливою до цінового демпінгу. «ВіЯр» об'єктивно не може бути найдешевшим на ринку, що в умовах падіння доходів населення звужує клієнтську базу; – проблеми масштабованості сервісу (Service Bottlenecks). Як показало емпіричне дослідження, у пікові сезони контакт-центр та логістика не справляються з навантаженням. Тривалий час очікування на лінії та затримки доставки генерують негатив, який нівелює позитивні враження від якості продукту; – реактивний підхід до управління рекламаціями. Відсутність автоматизованої системи миттєвого вирішення проблем («тут і зараз») призводить до накопичення невдоволення. Процедура повернення чи заміни браку є занадто складною та тривалою порівняно з сучасними стандартами e-commerce;
---	--

Продовження таблиці 2.1

Можливості:	Загрози:
-------------	----------

– консолідація ринку (M&A). Економічна криза вимиває з ринку слабких гравців (дрібних дилерів), які не мають запасу фінансової міцності. Це дає «ВіЯр» можливість наростити частку ринку, перехоплюючи клієнтську базу банкрутуючих конкурентів; – розвиток сервісної франшизи. Можливість масштабування бізнесу не через відкриття власних філій (що дорого), а через продаж франшизи на виробничі послуги під брендом «ВіЯр» у невеликих містах; – трансформація у маркетплейс послуг. Розвиток платформи Viyar Bazar, яка з'єднує меблярів із замовниками меблів, може стати окремим прибутковим бізнес-напрямом, що генерує комісійний дохід;	– ціновий демпінг конкурентів. Агресивна цінова політика ТОВ «Кронас» та регіональних гравців може призвести до відтоку чутливих до ціни клієнтів, які не бачать цінності у сервісі «ВіЯр»; – міграція професійної аудиторії (Brain Drain). Відтік кваліфікованих майстрів-меблярів (основної цільової аудиторії B2B) за кордон є фундаментальною загрозою. Скорочення бази професійних клієнтів прямо впливає на обсяги продажів; – зниження купівельної спроможності населення. Падіння реальних доходів українців призводить до відкладання покупок товарів тривалого вжитку (меблів) або переходу в економ-сегмент, де позиції «ВіЯр» слабші; – вхід глобальних гравців. Потенційний вихід на український ринок спеціалізованих європейських дистриб'юторів або посилення позицій IKEA (у сегменті готових рішень) може змінити структуру попиту.
---	--

Складено автором на основі аналізу проведено в підрозділі 2.1

Проведений бенчмаркінг дозволяє стверджувати, що конкурентна перевага «ВіЯр» зміщується з площини «Продукт» у площину «Клієнтський досвід». Конкуренти навчилися копіювати асортимент і навіть закуповувати аналогічне обладнання для порізки.

Проте скопіювати екосистему відносин, культуру обслуговування та інтегровані ІТ-рішення значно складніше.

Саме в цьому контексті виявлені у конкурентів слабкі сторони (логістичні збої, відсутність персоналізації, низька цифрова зрілість) стають точками росту для «ВіЯр».

Аналіз фінансових моделей показує, що подальша цінова війна є тупиковим шляхом, який веде до виснаження ресурсів. Натомість стратегія «Сервісного лідерства», яка передбачає інвестиції у швидкість, зручність та персоналізацію, дозволить компанії вийти з «червоного океану» цінової конкуренції та зберегти високу маржинальність навіть в умовах нестабільного ринку.

2.2 Аналіз системи лояльності та маркетингової політики ТОВ «ВіЯр»

Маркетингова діяльність сучасного підприємства на ринку меблевих комплектуючих не може обмежуватися виключно збутовими операціями. В умовах високої конкуренції та зростаючих вимог споживачів, ключовим фактором успіху стає побудова довгострокових відносин із клієнтами через комплексні маркетингові інструменти та ефективні програми лояльності.

Аналіз діяльності «ВіЯр» свідчить про те, що компанія еволюціонувала від класичної торгової моделі до сервісно-орієнтованої екосистеми, де маркетинг виконує функцію інтегратора між виробничими можливостями підприємства та потребами ринку.

Для детального аналізу маркетингової політики та системи лояльності доцільно застосувати комплексний підхід, розглядаючи елементи маркетингового комплексу (7P) крізь призму клієнтоорієнтованості, а також проаналізувати дієвість існуючих механізмів утримання клієнтів [63].

Маркетингова стратегія «ВіЯр» базується на принципах лідерства за продуктом та операційної досконалості. Компанія позиціонує себе не просто як постачальник матеріалів, а як надійний партнер для створення меблів, надаючи повний цикл послуг – від продажу комплектуючих до їх високоточної обробки. Це позиціонування знаходить відображення у слогані та комунікаційних повідомленнях бренду, які транслиують ідеї експертності, інноваційності та надійності.

Фундаментом маркетингової політики є чітка сегментація клієнтської бази, яка визначає диференційований підхід до обслуговування та формування програм лояльності. Проведений аналіз дозволяє виділити чотири ключові групи споживачів, взаємодія з якими будується за різними сценаріями:

1. B2B-сегмент (Професійні виробники): Сюди відносяться великі меблеві фабрики, середні цехи та спеціалізовані торгові компанії. Для цієї групи критичними факторами є стабільність постачання, оптові ціни та швидкість документообігу. Маркетинг для цього сегменту носить раціональний характер, фокусуючись на економічній вигоді співпраці;

2. B2B/B2C-мікс (Меблярі-підприємці та дизайнери): Це найбільш динамічний та вимогливий сегмент клієнтів «ВіЯр». Приватні майстри, які виготовляють меблі на замовлення, потребують не лише матеріалів, а й сервісної підтримки (порізка, кромкування), консультацій та зручних інструментів проектування. Саме на цю групу спрямовано основні цифрові інновації компанії (ViyarPro);

3. B2C-сегмент (Роздрібні покупки): Кінцеві споживачі, які купують фурнітуру або матеріали для власних потреб (DIY – Do It Yourself) або замовляють послуги. Цей сегмент характеризується потребою у детальних консультаціях, візуалізації продукції та емоційній складовій покупки.

Аналіз показує, що маркетингова політика «ВіЯр» історично була зміщена в бік професійного сегменту (меблярів), що дозволило компанії зайняти домінуючу частку ринку. Проте, зростання інтересу кінцевих споживачів до індивідуальних меблів вимагає від компанії адаптації комунікації та сервісу також і для роздрібною аудиторії, що наразі реалізовано не повною мірою.

Продуктова складова маркетингу «ВіЯр» характеризується безпрецедентною для українського ринку широтою та глибиною асортименту. Наявність понад 40 тисяч найменувань товарів (SKU) є потужною конкурентною перевагою, що дозволяє реалізувати концепцію «One Stop Shop» - закупівлі всього необхідного в одному місці. Це суттєво підвищує лояльність професійних клієнтів, оскільки економить їхній час та логістичні витрати [8].

Важливим вектором маркетингової політики є розвиток власних торгових марок (BTM) у категоріях фурнітури, розсувних систем та освітлення. Стратегія брендингу BTM дозволяє компанії не залежати від диктату цін зовнішніх постачальників, контролювати маржинальність та пропонувати ринку унікальні продукти з оптимальним співвідношенням «ціна-якість». З маркетингової точки зору, власні бренди слугують інструментом відбудови від конкурентів, які часто торгують аналогічними міжнародними марками.

Однак, аналіз також виявив, що надширокий асортимент створює певні виклики для системи обслуговування. Клієнти іноді стикаються зі складнощами

вибору серед десятків аналогів, що потребує високої кваліфікації консультантів. Крім того, управління таким обсягом запасів іноді призводить до ситуативних «випадань» позицій, що, як показало дослідження скарг, викликає невдоволення клієнтів.

Окремим «продуктом» «ВіЯр», який генерує значну частину доданої вартості, є виробничі послуги.

Маркетингове просування послуг обробки (порізка, присадка, фрезерування) базується на демонстрації технологічності: компанія активно просуває своє використання сучасного обладнання з ЧПК, що гарантує заводську якість. Це є критично важливим аргументом для меблярів-підприємців, які не мають власних виробничих потужностей такого рівня.

Система ціноутворення «ВіЯр» є складною та багаторівневою. Компанія використовує диференційоване ціноутворення залежно від статусу клієнта та обсягів закупівель. Для роздрібних покупців діють базові ціни, тоді як для зареєстрованих партнерів (меблярів та торгових компаній) передбачена система спеціальних прайсів (колонок цін) [8].

Проведений під час практики аналіз задоволеності показав, що критерій «Конкурентність цін» отримав одну з найнижчих оцінок (8.0 балів). Це свідчить про те, що клієнти, особливо в умовах економічної нестабільності, стають вкрай чутливими до цінового фактора.

Незважаючи на наявність знижок для постійних клієнтів, загальне сприйняття цінової політики вказує на те, що клієнти не завжди бачать прозорий зв'язок між своєю активністю та рівнем отриманих преференцій.

Крім того, слабким місцем маркетингової політики є недостатня фінансова гнучкість для роздрібного сегменту. Відсутність широкого впровадження інструментів розстрочки або оплати частинами (наприклад, через банківські додатки безпосередньо в чеку) обмежує купівельну спроможність клієнтів, які планують дорогі покупки, але не готові сплатити всю суму одразу. Це знижує конверсію в сегменті дорогих комплектуючих та побутової техніки.

Ефективність маркетингової політики неможливо оцінити у відриві від загальних результатів господарської діяльності підприємства. Маркетинг є інвестицією у формування грошового потоку, тому аналіз динаміки ключових фінансових індикаторів «ВіЯр» за 2022–2024 рр. та прогноз на 2025 р. дозволяє зробити висновки про стійкість бізнес-моделі та результативність обраної стратегії.

Обґрунтованість цього твердження щодо результативності обраної стратегії найкраще підтверджується через кількісний аналіз ключових показників ефективності. Така оцінка дозволяє простежити кореляцію між маркетинговою активністю та реальними фінансовими результатами підприємства у турбулентний період. Особливу увагу при цьому варто приділити динаміці чистого прибутку та рентабельності, які виступають маркерами адаптивності компанії до ринкових викликів. Деталізовану зведену характеристику основних фінансово-економічних показників діяльності «ВіЯр» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності «ВіЯр» за 2022–2025 рр.

Показник	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	Темп росту 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 518 526	795 442	1 460 274	183,5%
Чистий прибуток, тис. грн	946	21 310	31 903	149,7%
Активи підприємства, тис. грн	678 285	758 455	861 783	113,6%
Зобов'язання, тис. грн	562 421	621 281	692 706	111,5%
Чиста маржа (Net Profit Margin), %	0,06%	2,68%	2,18%	-0,5 п.п.
Рентабельність активів (ROA), %	0,14%	2,8%	3,7%	+0,9 п.п.

Складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Проведений аналіз дозволяє виявити ряд важливих тенденцій, що безпосередньо характеризують якість управління ринковою діяльністю:

1. Волатильність доходів та відновлювальне зростання.

Динаміка чистого доходу демонструє складну траєкторію. У 2022 р., незважаючи на початок повномасштабного вторгнення, компанія змогла утримати

високий рівень виручки (понад 1,5 млрд грн), що свідчить про високу лояльність клієнтської бази та ефективність антикризового маркетингу. Суттєве зниження показника у 2023 р. до 795,4 млн грн може бути пов'язане з оптимізацією бізнес-структури групи компаній або тимчасовим стисканням ринку. Проте вже у 2024 р. спостерігається стрімке відновлення доходів (+83,5% до попереднього року), а станом на кінець 2025 р. показник сягнув рекордних 1,7 млрд грн. Така V-подібна динаміка підтверджує здатність маркетингової системи компанії швидко адаптуватися до змін кон'юнктури та відновлювати обсяги збуту через активізацію роботи з B2B-сегментом;

2. Якісна трансформація прибутковості.

Особливої уваги заслуговує динаміка чистого прибутку. У 2022 р., при значних обсягах обороту, чистий прибуток складав лише 946 тис. грн, що пояснюється різким зростанням логістичних витрат на імпорту та курсовими різницями (компанія є великим імпортером, обсяг імпорту у 2024 р. становив 550-600 млн грн). Проте у наступні періоди спостерігається кардинальне покращення фінансового результату: 21,3 млн грн у 2023 р. та 31,9 млн грн у 2024 р.. Це свідчить про зміщення фокусу маркетингової стратегії з екстенсивного захоплення ринку (будь-якою ціною) на підвищення операційної ефективності та маржинальності продажів. Зростання рентабельності активів (ROA) з 0,9% у 2022 до 3,7% у 2024 р. підтверджує, що компанія почала ефективніше використовувати свої ресурси, зокрема складські запаси;

3. Аналіз маркетингової активності через призму зовнішньоекономічної діяльності.

«ВіЯр» зберігає позиції одного з ключових імпортерів галузі. Стабільні обсяги імпорту (на рівні 550–650 млн грн щорічно протягом 2023–2024 рр.) вказують на те, що маркетингова політика базується на забезпеченні широкого асортименту продукції світових брендів (Egger, Kronospan, Hettich), що є головною конкурентною перевагою («категорійним якорем») для утримання професійних клієнтів. Зниження залежності від експорту (дохід від експорту мінімальний) свідчить про концентрацію зусиль саме на внутрішньому ринку України, що

вимагає постійного вдосконалення сервісу для боротьби за вітчизняного споживача;

4. Фінансова стійкість як фактор довіри.

Показники FinScore (B/2.9) та MarketScore (A/3.7), розраховані аналітичними системами, характеризують компанію як фінансово стійку з високим ринковим потенціалом. Для B2B-клієнтів (меблевих виробників), які планують довгострокову співпрацю, фінансова стабільність постачальника є частиною нематеріального маркетингового активу - репутації. Високий MarketScore підтверджує лідерські амбіції компанії та ефективність її ринкового позиціонування.

Незважаючи на позитивну фінансову динаміку, детальний аналіз співвідношення витрат та результатів дозволяє виявити ряд проблемних зон у маркетинговій політиці.

По-перше, спостерігається тенденція до зниження чистої маржі (NPM) у 2024 р. порівняно з 2023 р. (2,18% проти 2,68%).

Це сигналізує про те, що зростання доходів супроводжується випереджаючим зростанням витрат, зокрема маркетингових та адміністративних. В умовах жорсткої цінової конкуренції компанія змушена збільшувати бюджети на просування та надання знижок для утримання частки ринку. Це підтверджує тезу про неефективність суто трансакційної моделі лояльності: «купівля» лояльності клієнта через знижки з'їдає маржу, але не гарантує довгострокової прив'язаності [63].

По-друге, аналіз структури видів діяльності (КВЕД), за якими працює компанія (широкий перелік, що включає неспеціалізовану оптову торгівлю, роздрібну торгівлю онлайн, вантажний транспорт тощо), вказує на складність управління маркетинговим міксом. Різні напрямки бізнесу потребують різних підходів: оптова торгівля - персональних продажів, а e-commerce (КВЕД 47.91) - автоматизованого цифрового маркетингу. Спроба застосувати уніфіковані маркетингові інструменти до всіх каналів збуту призводить до розпилення ресурсів та зниження ROI (Return on Investment) маркетингових кампаній.

По-третє, аналіз участі у державних закупівлях показує, що цей канал збуту використовується ситуативно (пік у 2024 р. - 761 тис. грн, спад у 2025 р. – 255 тис. грн), що складає мізерну частку в загальному доході. Це свідчить про недостатню увагу відділу маркетингу до сегменту B2G, який міг би стати джерелом додаткового стабільного доходу та інструментом диверсифікації ризиків.

Можна зробити висновок, що «ВіЯр» знаходиться на етапі активного масштабування, проте модель зростання потребує якісних змін.

Подальше нарощування оборотів без трансформації системи взаємодії з клієнтами та оптимізації сервісних витрат може призвести до зниження рентабельності. Компанія досягла «стелі» ефективності екстенсивного маркетингу. Перехід до наступного етапу розвитку вимагає імплементації інструментів маркетингу відносин, які дозволять збільшити LTV (пожиттєву цінність клієнта) та чисту маржу не за рахунок залучення нових покупців, а за рахунок глибшої монетизації існуючої клієнтської бази та автоматизації процесів.

Однією з найсильніших сторін маркетингу «ВіЯр» є побудова ефективної омніканальної системи дистрибуції. Компанія вдало поєднує фізичну присутність (офлайн) з потужними цифровими інструментами (онлайн).

Мережа із 16 філій та шоу-румів виконує функцію не просто складів, а повноцінних центрів взаємодії з брендом. Маркетингова концепція шоу-румів побудована на принципі «досвіду»: клієнт може тактильно оцінити матеріали, побачити готові рішення в інтер'єрі, протестувати роботу механізмів. Це критично важливо для меблевої галузі, де візуальне та тактильне сприйняття відіграє вирішальну роль у прийнятті рішення.

Паралельно з цим, компанія розвиває цифрову екосистему, ядром якої є інтернет-платформа та сервіс ViyarPro. З точки зору маркетингу відносин, ViyarPro є унікальним інструментом утримання клієнтів (lock-in effect). Надаючи меблярам безкоштовний професійний конструктор для розкрою та замовлення, компанія фактично інтегрується в бізнес-процеси своїх клієнтів. Користувачеві, який створив проект у середовищі ViyarPro, економічно та організаційно не вигідно

переходити до конкурента, де подібний сервіс відсутній або несумісний. Це створює високі бар'єри переходу та формує поведінкову лояльність [44].

Проте, логістична складова збутової політики потребує вдосконалення. Як показав аналіз звернень клієнтів, понад 30% запитів стосуються уточнення статусів та термінів доставки. Це свідчить про недостатню прозорість цього процесу для клієнта. Маркетинг обіцяє «швидкість та надійність», але операційні процеси іноді не встигають за цією обіцянкою, створюючи розрив між очікуванням та реальністю, що негативно впливає на репутацію бренду.

Комунікаційна політика та контент-маркетинг

Комунікаційна активність «ВіЯр» вирізняється системністю та високою якістю контенту. Компанія відмовилася від агресивної прямої реклами на користь вхідного маркетингу (Inbound Marketing). Основними каналами комунікації є соціальні мережі, YouTube-канал та власна «Академія ВіЯр».

Стратегія контент-маркетингу спрямована на навчання клієнтів. Публікуючи відеоогляди новинок, інструкції з монтажу фурнітури та поради щодо дизайну, компанія формує імідж експерта галузі.

Це будує довіру, яка є фундаментом лояльності. Для професійної аудиторії проводяться профільні семінари та презентації, що створює відчуття приналежності до закритого професійного співтовариства.

Водночас, система зворотного зв'язку в комунікаціях має певні вади. Аналіз показав, що середній час вирішення скарг щодо якості становить понад 18 годин. У сучасному цифровому світі така затримка є критичною.

Відсутність автоматизованого та прозорого для клієнта процесу розгляду рекламацій (наприклад, через мобільний додаток з можливістю фотофіксації) призводить до того, що негативні емоції клієнта накопичуються, навіть якщо проблема зрештою вирішується позитивно. Комунікація у кризових ситуаціях залишається реактивною, а не проактивною.

Центральним елементом дослідження є аналіз діючої системи лояльності «ВіЯр». Формально компанія має програму лояльності, яка базується на накопичувальній системі знижок та спеціальних цінових пропозиціях. Проте,

детальний розгляд дозволяє виявити низку суттєвих недоліків, що знижують її ефективність у сучасних умовах.

По-перше, існуюча система є переважно транзакційною. Вона винагороджує клієнта виключно за факт покупки (витрачені кошти), але ігнорує інші аспекти взаємодії, такі як частота замовлень, використання цифрових сервісів, надання зворотного зв'язку чи рекомендації бренду. Такий підхід застарів, оскільки конкуренти можуть легко скопіювати цінові знижки.

По-друге, програмі бракує елементів гейміфікації та емоційного залучення. Статуси клієнтів (наприклад, перехід від роздрібного до гуртового прайсу) визначаються суто математичними алгоритмами обсягів закупівлі. Клієнт не відчуває «гри», не бачить чіткої візуалізації свого прогресу в мобільному додатку, не отримує нематеріальних винагород за досягнення певних рівнів (наприклад, сертифікатів, брендованого мерчу, доступу до закритих заходів).

По-третє, система лояльності недостатньо сегментована за типом вигод. Для мебляра-підприємця знижка у 2-3% може бути менш цінною, ніж пріоритетне обслуговування на складі, безкоштовна доставка чи можливість відтермінування платежу.

Поточна ж система пропонує здебільшого фінансові стимули, не використовуючи сервісні привілеї як інструмент винагороди найвідданіших партнерів.

Окремої уваги заслуговує інноваційний проект Viyar Bazar, який також можна розглядати як елемент екосистеми лояльності. Ця платформа поєднує замовників меблів та виконавців (клієнтів ВіЯр).

Надаючи своїм B2B-клієнтам доступ до замовлень, «ВіЯр» фактично допомагає їм заробляти гроші. Це формує найвищий рівень лояльності - партнерський. Однак, інтеграція Viyar Bazar із загальною бонусною системою наразі є слабкою. Активність майстра на платформі не впливає безпосередньо на його ранг у програмі лояльності компанії, що є втраченою можливістю для синергії [27].

Оцінка ефективності внутрішнього маркетингу

Якість обслуговування неможлива без якісного внутрішнього маркетингу, адже саме персонал є обличчям компанії. Дослідження підтвердило високий рівень професіоналізму співробітників «ВіЯр» (оцінка 8.8 балів). Компанія інвестує значні ресурси в навчання персоналу, що є сильною стороною. Проте спостерігається певний дисбаланс між технічною підготовкою (знання продукту) та навичками вирішення конфліктних ситуацій (soft skills).

Крім того, працівники фронт-офісу та контакт-центру часто обмежені в інструментах швидкого вирішення проблем клієнта.

Відсутність інтегрованого доступу менеджерів до реального статусу логістичних процесів (наприклад, GPS-трекінгу авто в реальному часі) змушує їх брати паузи для уточнення інформації у суміжних відділах. Це подовжує час обслуговування та створює додаткове навантаження на персонал, знижуючи їхню власну лояльність до роботодавця.

Узагальнюючи аналіз маркетингової діяльності та системи лояльності «ВіЯр», можна зробити наступні висновки, які стануть основою для розробки проектних рішень у третьому розділі дипломної роботи:

1. «ВіЯр» реалізує потужну маркетингову стратегію лідера ринку, спираючись на широкий асортимент, розвинену мережу філій та інноваційні цифрові сервіси (ViyarPro). Рівень загальної задоволеності клієнтів є високим, що свідчить про ефективність базових процесів.

2. Ключовою конкурентною перевагою компанії є створення цифрової екосистеми, яка інтегрує клієнта в бізнес-процеси компанії, створюючи високі бар'єри для переходу до конкурентів.

3. Існуюча система лояльності носить переважно економічний (транзакційний) характер і не використовує повною мірою потенціал нематеріальної мотивації, гейміфікації та сервісних привілеїв. Вона потребує трансформації в багаторівневу програму відносин.

4. Слабкими зонами в обслуговуванні, що негативно впливають на лояльність, є процедури розгляду скарг (тривалий час реакції), прозорість

логістичних процесів (відсутність інформування про точний час доставки) та недостатня гнучкість фінансових умов для роздрібних клієнтів.

5. Комунікаційна політика потребує переходу від інформування до діалогу, особливо в частині роботи з негативним досвідом клієнтів та автоматизації зворотного зв'язку;

Виявлені недоліки не є критичними для виживання компанії на даному етапі, але вони стримують подальше зростання лояльності (трансформацію задоволених клієнтів у адвокатів бренду) та створюють ризики відтоку клієнтів при посиленні конкурентного тиску. Це обумовлює необхідність розробки комплексу заходів з удосконалення системи якості обслуговування та модернізації програми лояльності, що буде запропоновано у наступному розділі роботи.

2.3 Оцінка впливу якості сервісу на лояльність ключових сегментів клієнтів

В умовах загострення конкурентної боротьби на ринку меблевих комплектуючих, проаналізованого у попередніх підрозділах, об'єктивна оцінка якості обслуговування перестає бути формальною процедурою і трансформується у ключовий інструмент стратегічного планування. Для компанії «ВіЯр», яка позиціонує себе як лідер сервісних інновацій, критично важливим є розуміння не лише загального рівня задоволеності споживачів, але й виявлення конкретних детермінант, що формують істинну лояльність у різних клієнтських сегментах.

З метою верифікації теоретичних гіпотез щодо взаємозв'язку між якістю сервісу та лояльністю (розглянутих у Розділі 1), а також для виявлення «вузьких місць» у процесах обслуговування, в межах дипломного дослідження було проведено комплексне емпіричне дослідження [40].

Методологічною основою емпіричного дослідження стала адаптована модель SERVQUAL, доповнена метриками оцінки лояльності NPS (Net Promoter Score) та CSI (Customer Satisfaction Index). Вибір даного інструментарію зумовлений необхідністю аналізувати сервіс не як монолітне явище, а як сукупність п'яти вимірів: матеріальності, надійності, чуйності, впевненості та емпатії.

Враховуючи специфіку діяльності «ВіЯр», класична модель була модифікована: до неї додано специфічні для галузі критерії, такі як «якість виробничих послуг» (порізка, кромкування) та «зручність цифрових сервісів» (ViyarPro).

Збір первинної інформації здійснювався шляхом анкетування та структурованих інтерв'ю з клієнтами компанії у місті Києві протягом вересня-жовтня 2025 р.. Генеральну сукупність склали активні клієнти компанії, які здійснили щонайменше одну покупку за останні шість місяців.

Вибіркова сукупність була сформована методом стратифікованого випадкового відбору для забезпечення репрезентативності всіх ключових сегментів. Загальний обсяг вибірки склав 200 респондентів.

Структура вибірки відповідає реальному розподілу клієнтського портфеля компанії та включає наступні страти:

- 1) спеціалізовані торгові компанії (17,5% вибірки, 35 респондентів) - дилери та дрібні гуртовики;
- 2) виробничі підприємства (22,5% вибірки, 45 респондентів) - меблеві фабрики та серійні виробники, для яких важлива стабільність постачання;
- 3) меблярі-підприємці (25% вибірки, 50 респондентів) - ключовий сегмент «професійних майстрів», які виготовляють меблі на замовлення і є основними користувачами виробничих послуг;
- 4) роздрібні покупці (35% вибірки, 70 респондентів) - сегмент DIY (Do It Yourself) та кінцеві споживачі;

Інструментарій опитування передбачав оцінку параметрів обслуговування за 10-бальною шкалою Лайкерта, де 1 бал відповідав повній незадоволеності, а 10 балів - перевищенню очікувань. Такий підхід дозволив провести високоточний кількісний аналіз та розрахувати кореляцію між окремими атрибутами сервісу та загальною лояльністю [16].

Узагальнені результати дослідження демонструють високий рівень задоволеності клієнтів якістю обслуговування «ВіЯр». Середньозважений індекс CSI по всій вибірці склав 8.5 балів з 10 можливих.

Цей показник свідчить про те, що компанія знаходиться в зоні «стійкого позитиву» і успішно реалізує стратегію клієнтоорієнтованості. Більшість клієнтів сприймають рівень сервісу як такий, що відповідає їхнім очікуванням або дещо перевищує їх.

Однак, деталізація інтегрального показника в розрізі окремих критеріїв дозволяє виявити суттєву гетерогенність оцінок, що вказує на наявність прихованих проблемних зон.

Найвищі оцінки (зони конкурентної переваги) отримали:

- професійність персоналу (8.8 балів). Респонденти усіх груп високо оцінили компетентність менеджерів, їхнє знання асортименту та здатність надати технічну консультацію. Це підтверджує ефективність HR-політики компанії та системи внутрішнього навчання. Для клієнтів, особливо у сегменті B2B, експертність персоналу є критичним фактором довіри, оскільки мінімізує ризики помилок у замовленні дороговартісних матеріалів;
- широта асортименту (8.8 балів) та Якість виробничих послуг (8.7 балів). Ці показники формують ядро ціннісної пропозиції «ВіЯр». Клієнти високо цінують можливість комплексної закупівлі («все в одному місці») та довіряють якості обробки матеріалів (порізка, присадка). Висока оцінка виробничих послуг особливо показова у сегменті меблярів-підприємців (9.2 бали), для яких якість напівфабрикату безпосередньо впливає на якість готового виробу, який вони здають своєму замовнику;

Зони росту та потенційних ризиків (показники нижче середнього) включають:

- конкурентність цін (8.0 балів). Це найнижчий показник серед усіх досліджуваних параметрів. В умовах економічної нестабільності чутливість до ціни зростає. Клієнти, визнаючи високу якість, все частіше порівнюють ціни «ВіЯр» з дискаунтерами або локальними складами. Низька оцінка свідчить про те, що клієнти не завжди бачать достатню цінність у сервісній націнці, або ж існуюча система знижок є недостатньо прозорою;

- гнучкість умов оплати (8.1 бали). Цей параметр виявився особливо критичним для роздрібних покупців (7.6 балів). Відсутність зручних фінансових інструментів (оплата частинами, розстрочка) для дорогих покупок обмежує доступність сервісу для масового споживача;

Глибинний аналіз результатів опитування виявив суттєві розбіжності у профілях задоволеності різних клієнтських сегментів. Це підтверджує тезу про те, що «універсального сервісу» не існує, і те, що є перевагою для однієї групи, може бути неактуальним для іншої [3].

1. Сегмент «Виробничі підприємства» (B2B): Пріоритет надійності.

Ця група продемонструвала найвищий рівень загальної задоволеності (8.6 балів). Для виробничих підприємств ключовими драйверами лояльності виступають надійність та передбачуваність. Вони найвище оцінили якість виробничих послуг (9.1) та широту асортименту (8.9).

- *специфіка*: Висока оцінка гнучкості умов оплати (8.7) у цьому сегменті свідчить про те, що для корпоративних клієнтів компанія «ВіЯр» пропонує ефективні індивідуальні умови (відтермінування, безготівковий розрахунок), що є сильним інструментом утримання;
- *проблемна зона*: Швидкість обслуговування (7.9) отримала найнижчу оцінку в групі. Для фабрик, де процеси синхронізовані по годинах, будь-яка затримка на складі при відвантаженні або очікування відповіді оператора сприймається як прямі фінансові втрати.

2. Сегмент «Меблярі-підприємці» (Professional B2B/B2C): Пріоритет ефективності.

Це найбільш лояльний сегмент (8.7 балів), який фактично інтегрований у бізнес-модель «ВіЯр». Найвищі оцінки отримали професійність персоналу (9.1) та якість виробничих послуг (9.2).

- *специфіка*: Цей сегмент є основним користувачем цифрових сервісів. Їхня висока задоволеність корелює з використанням ViyarPro, що дозволяє їм економити час на візитах до офісу;

- *проблемна зона*: Гнучкість умов оплати (7.9). На відміну від великих фабрик, малі підприємці часто працюють в умовах касових розривів (потрібно купити матеріал до того, як клієнт сплатить повну вартість кухні). Низька оцінка вказує на потребу в мікрокредитуванні або партнерських банківських програмах.

3. Сегмент «Роздрібні покупці» (B2C): Пріоритет емпатії та простоти.

Дана група виявилася найбільш критичною (загальна оцінка 8.2). Це пояснюється тим, що роздрібний клієнт менше розуміється на технічних нюансах і потребує більше уваги (емпатії).

- *специфіка*: Найнижча оцінка якості виробничих послуг (7.8) у цьому сегменті парадоксальна, адже якість порізки однакова для всіх. Причиною є завищені очікування та нерозуміння технологічних допусків. Те, що професіонал вважає нормою, любитель може сприйняти як брак. Це вказує на комунікаційний розрив - менеджери недостатньо пояснюють стандарти якості кінцевому споживачеві на етапі замовлення;
- *проблемна зона*: Конкурентність цін (7.9) та умови оплати (7.6). Для DIY-клієнта ціна є більш значущим фактором, ніж для бізнесу, який перекладає витрати на свого замовника.

Важливою складовою дослідження став аналіз роботи зі зверненнями та скаргами, оскільки саме реакція компанії на проблему є "моментом істини" у формуванні лояльності. Проаналізувавши статистику за січень-серпень 2025 року (138 звернень), було виявлено тривожну тенденцію.

Незважаючи на низький загальний відсоток браку (менше 1.2% від замовлень), процес вирішення проблем (Service Recovery) є недостатньо оперативним.

- середній час вирішення скарг на якість продукції становить 18.6 годин;
- вирішення проблем з доставкою займає в середньому 12.3 години.

В епоху миттєвих комунікацій такі терміни є критичними. Кореляційний аналіз показав, що рівень задоволеності вирішенням проблеми має сильну зворотну кореляцію з часом очікування ($r = -0.78$). Тобто, кожна година затримки у

вирішенні скарги стрімко знижує ймовірність того, що клієнт залишиться лояльним, навіть якщо фінансово йому компенсують збитки.

Структура звернень також показова: 30.4% запитів стосуються термінів виконання ("Коли буде моє замовлення?"). Це "токсичні" контакти, які навантажують контакт-центр і дратують клієнтів. Їхня наявність свідчить не про проблеми з виробництвом (яке може затримуватися), а про проблеми з інформуванням. Клієнт готовий чекати, якщо він попереджений. Відсутність проактивної комунікації створює інформаційний вакуум, який заповнюється негативом [33].

Розрахунок та інтерпретація індексу NPS

На основі отриманих даних було розраховано індекс чистої підтримки (NPS) для «ВіЯр». За результатами відповідей на запитання «З якою ймовірністю ви порекомендуєте компанію колегам/друзям?», респонденти розподілилися наступним чином:

- промоутери (9-10 балів): 58%. Це лояльне ядро компанії. Переважно це меблярі-підприємці, які цінують екосистему сервісів;
- пасивні (7-8 балів): 28%. Клієнти, які задоволені базовим рівнем, але готові змінити постачальника заради кращої ціни;
- критики (0-6 балів): 14%. Переважно роздрібні клієнти, які зіштовхнулися зі складнощами комунікації або логістики.

На основі формули 1.3 NPS буде:

$$NPS = 58\% - 14\% = +44$$

Показник +44 є хорошим результатом для українського ринку B2B/B2C (де середнім вважається рівень +30). Він свідчить про наявність сильного бренду та позитивної репутації. Однак, детальний аналіз коментарів «Критиків» та «Пасивних» дозволяє зрозуміти, що стримує ріст показника до рівня відмінного (+50 і вище). Головним бар'єром є не якість продукту, а процесні незручності: черги, складність додзвону, незрозуміла логістика, відчуття "байдужості" системи при виникненні проблем.

Кореляційно-регресійний аналіз факторів впливу на лояльність

Для визначення пріоритетів при розробці рекомендацій (Розділ 3) було проведено аналіз сили впливу різних факторів задоволеності на готовність рекомендувати компанію (NPS).

Для B2B сегменту (виробники та підприємці) виявлено найсильнішу кореляцію між лояльністю та факторами:

1. дотримання термінів (Reliability): коефіцієнт кореляції $r = 0.89$;
2. швидкість вирішення проблем (Responsiveness): $r = 0.82$;
3. зручність цифрових сервісів (Tangibles): $r = 0.75$;

Висновок: Бізнес-клієнт пробачить відсутність посмішки, але не пробачить зрив термінів або "зависання" реклаमाції. Лояльність тут будується на операційній ефективності.

Для B2C сегменту (роздріб) ієрархія факторів інша:

1. якість консультацій та ставлення персоналу (Empathy): $r = 0.85$;
2. простота процесу покупки (Tangibles): $r = 0.80$;
3. ціна (Price): $r = 0.76$;

Висновок: Роздрібний клієнт купує очима та емоціями. Лояльність формується через відчуття турботи та простоти. Складні бюрократичні процедури оформлення замовлення, які є нормою для B2B, відлякують роздрібного споживача [6].

Результати проведеного емпіричного дослідження дозволяють зробити наступні узагальнення, які стануть базисом для розробки проектних рішень:

1. Пагальний стан системи якості. «ВіЯр» має високий рівень довіри клієнтів (NPS +44, CSI 8.5), що базується на фундаментальних перевагах: професіоналізмі персоналу, асортименті та технологічності виробництва. Компанія успішно пройшла етап «становлення якості продукту» і знаходиться на етапі «боротьби за якість відносин»;

2. Дисергенція очікувань. Існує чіткий розрив між очікуваннями різних сегментів. Поточна модель обслуговування, яка є ідеальною для професійного мебляра (автоматизована, швидка, технологічна), є занадто складною та "сухою"

для роздрібного клієнта. Компанії необхідно впроваджувати диференційовані стандарти обслуговування;

3. Критичні зони впливу. Головними «вбивцями лояльності» на даному етапі є не виробничі помилки, а комунікаційні та процедурні вади: відсутність прозорості у логістиці (трекінг), тривалий розгляд скарг та недостатня фінансова гнучкість. Саме ці фактори перешкоджають переходу клієнтів з категорії «Пасивних» у категорію «Промоутерів»;

4. Потенціал цифровізації. Висока кореляція між використанням цифрових сервісів та лояльністю підтверджує, що вектор розвитку має бути спрямований на поглиблення діджиталізації - створення "прозорого" сервісу, де клієнт контролює процес виконання замовлення через смартфон, а не через дзвінки менеджеру.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи проведено комплексну діагностику ринкового середовища, маркетингової діяльності та рівня задоволеності клієнтів «ВіЯр». За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

- конкурентні позиції компанії. «ВіЯр» утримує лідерство на вітчизняному ринку меблевих комплектуючих завдяки стратегії диференціації та розбудові унікальної цифрової екосистеми (ViyaPro), що створює високі бар'єри перемикання для B2B-клієнтів. Однак компанія оперує в умовах жорсткої олігополістичної конкуренції, де основним викликом є ціновий тиск з боку конкурентів (зокрема «Кронас») та зростаючі вимоги споживачів до швидкості та зручності сервісу;
- стан маркетингової політики та системи лояльності. Аналіз показав, що існуюча програма лояльності компанії носить переважно транзакційний характер (орієнтація на знижки від обсягу) і є недостатньо ефективною для формування емоційної прив'язаності. Вона ігнорує сучасні тренди гейміфікації та не пропонує диференційованих сервісних привілеїв для різних сегментів клієнтів. Також виявлено проблеми в комунікаційній

політиці, зокрема реактивний підхід до вирішення рекламаций та недостатню прозорість логістичних процесів;

- результати емпіричного дослідження. Опитування клієнтів продемонструвало високий загальний рівень лояльності (NPS +44) та задоволеності (CSI 8.5). Водночас виявлено суттєвий розрив між очікуваннями B2B та B2C сегментів: професійні меблярі пріоритезують надійність та швидкість, тоді як роздрібні клієнти - емпатію та простоту процесів;
- проблемні зони. Ключовими чинниками, що стримують ріст лояльності, визначено: тривалий час розгляду скарг (в середньому 18,6 годин), відсутність інструментів відстеження доставки в реальному часі та недостатню фінансову гнучкість для роздрібного клієнта.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що для збереження ринкових позицій «ВіЯр» потребує трансформації системи обслуговування: переходу від уніфікованих стандартів до персоналізованого підходу та впровадження багаторівневої програми лояльності, яка базуватиметься на цінностях партнерства, а не лише на ціні. Ці завдання будуть вирішені у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТОВ «ВІЯР»

3.1 Розробка багаторівневої програми лояльності з елементами гейміфікації для B2B-клієнтів

Базуючись на результатах діагностики маркетингової діяльності та оцінки якості обслуговування, проведених у другому розділі магістерської дисертації, було ідентифіковано ключову стратегічну проблему «ВіЯр». Вона полягає у домінуванні транзакційного підходу до лояльності, який базується виключно на цінових дисконтах та не враховує зміни у споживчій поведінці ключового сегменту клієнтів - професійних виробників меблів (B2B) та майстрів-підприємців.

Результати емпіричного дослідження (п. 2.3) чітко продемонстрували, що для цієї категорії клієнтів фактори «Надійність» (Reliability), «Швидкість» (Responsiveness) та «Сервісні привілеї» мають значно вищу кореляцію з лояльністю (NPS), ніж просто базовий рівень цін.

В умовах, коли цінова конкуренція з боку гравців нижнього цінового сегменту (зокрема, «Кронас» та локальних дилерів) посилюється, подальше нарощування прямих знижок є економічно недоцільним для «ВіЯр», оскільки це призводить до ерозії маржинального прибутку без гарантії утримання клієнта[16]. Відповідь на цей виклик полягає у трансформації існуючої бонусної системи в комплексну екосистемну програму лояльності з елементами гейміфікації, яку пропонується назвати «ViYar ProPartner».

Концептуальна модель та філософія програми «ViYar ProPartner»

На відміну від традиційних програм лояльності, метою яких є стимулювання витрат («купи більше - отримай знижку»), запропонована програма «ViYar ProPartner» має на меті стимулювання ефективності бізнесу клієнта та його глибшу інтеграцію в цифрову екосистему компанії.

Філософія програми базується на переході від парадигми «Клієнт - Продавець» до парадигми «Партнер - Партнер». Впровадження елементів

гейміфікації (gamification) у B2B-сегменті є інноваційним кроком, який дозволяє використовувати психологічні механізми досягнення цілей, статусності та конкуренції для підвищення залученості меблярів.

Ключовими завданнями програми є:

1. Створення високих бар'єрів перемикання (Switching Costs): Клієнт повинен втрачати не просто знижку, а цілий набір сервісних привілеїв та статус, якщо вирішить змінити постачальника;
2. Стимулювання омніканальної поведінки: Заохочення клієнтів використовувати онлайн-конструктор ViyarPro, що знижує навантаження на менеджерів у філіях та зменшує кількість помилок;
3. Крос-селінг (Cross-selling): Мотивація клієнтів закуповувати повний спектр товарів (плити + фурнітура + техніка), а не вибірково;
4. Збір якісних даних: Використання програми як інструменту для отримання структурованого зворотного зв'язку;

Пропонується відмовитися від лінійної шкали знижок на користь багаторівневої (Tiered) системи статусів. Кожен рівень має надавати клієнту відчутну цінність, яка зростає експоненціально. Програма передбачає чотири статусних рівні: «Start», «Master», «Pro» та «Expert»[63].

Перехід між рівнями базується не лише на обсязі закупівель (грошовий еквівалент), але й на «Балах активності» (Activity Points), які нараховуються за бажану для компанії поведінку. Це дозволяє нівелювати ситуацію, коли клієнт купує багато, але створює проблеми для компанії (наприклад, постійні повернення, робота тільки через менеджера в залі, ігнорування цифрових сервісів).

З метою стимулювання бажаної поведінки замовників та оптимізації сервісного навантаження розроблено багаторівневу систему лояльності. Критерії присвоєння статусів та відповідний набір ціннісних пропозицій для кожної категорії клієнтів систематизовано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика статусних рівнів програми «ViYar ProPartner»

Рівень статусу	Цільова аудиторія	Критерії отримання (щоквартальний перегляд)	Основна ціннісна пропозиція (Value Proposition)
----------------	-------------------	---	---

Level 1: START	Нові клієнти, роздрібні покупці (DIY), початківці	Реєстрація в системі ViyarPro. Обсяг замовлень: до 50 000 грн/квартал.	Базова дисконтна програма. Доступ до навчальних матеріалів «Академії ВіЯр».
Level 2: MASTER	Стабільні майстри, що працюють самостійно.	Обсяг: 50 000 – 150 000 грн/квартал. Використання ViyarPro > 50% замовлень.	Збільшена знижка. Доступ до історії замовлень. Можливість резерву товару на 24 години.
Level 3: PRO	Малі меблеві цехи, дизайнерські бюро, активні підприємці.	Обсяг: 150 000 – 500 000 грн/квартал. Використання ViyarPro > 80%. Купівля мінімум 3-х товарних категорій.	Пріоритет у черзі на виробництво (Fast Track). Персональний менеджер. Відстрочка платежу (овердрафт) до 5 днів.
Level 4: EXPERT	Великі виробники, серійні фабрики, VIP-клієнти.	Обсяг: > 500 000 грн/квартал. Ексклюзивна співпраця (Share of Wallet > 70%).	«Зелений коридор» у логістиці. Індивідуальні ціни. Безкоштовна експрес-доставка. Участь у закритих стратегічних сесіях компанії.

Складено автором на основі [63; 34; 16; 8]

Для забезпечення об'єктивності ранжування клієнтів та уникнення ситуацій, коли високий статус отримує клієнт з великим оборотом, але низькою лояльністю (наприклад, проблемний клієнт, що створює велике навантаження на сервіс), пропонується впровадити автоматизовану систему поведінкового скорингу (Behavioral Scoring Model).

На відміну від суто монетарних показників, скоринг оцінює «цифрову зрілість» та партнерську надійність контрагента. Система базується на нарахуванні умовних балів (XP - Experience Points), які впливають виключно на перехід між статусними рівнями, але не можуть бути витрачені як валюта. Розроблена матриця нарахування балів включає метрики, що стимулюють вигідну для компанії поведінку.

Впровадження елементів гейміфікації дозволяє трансформувати рутинну взаємодію у керований процес, де кожна корисна дія клієнта отримує миттєву винагороду. Основний акцент при цьому свідомо зміщується з обсягів закупівлі на операційну ефективність, зокрема використання цифрових інструментів та зменшення навантаження на «живий» сервіс. Такий підхід стимулює замовників самостійно оформлювати складні замовлення через конструктор та користуватися безготівковими методами оплати. Це формує нову культуру співпраці, де високий статус отримує не лише той, хто витрачає кошти, а той, хто виступає зручним та

надійним бізнес-партнером. Деталізовану схему нарахування балів досвіду (XP) із зазначенням конкретних тригерів та обґрунтуванням їх економічної доцільності для компанії наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Матриця нарахування скорингових балів (XP) у програмі «ViYar ProPartner»

Категорія дій	Дія клієнта (Тригер)	Кількість балів (XP)	Обґрунтування для компанії
Цифрова активність	Оформлення замовлення самостійно через ViyarPro (без участі менеджера)	+50 XP / замовлення	Зниження навантаження на персонал філій та економія фонду оплати праці.
	Використання онлайн-оплати (еквайринг) замість каси	+20 XP / транзакція	Пришвидшення оборотності коштів, зменшення черг у шоу-румах.
Лояльність до асортименту	Купівля товарів категорії «Новинка» або «Товар дня»	+100 XP	Стимулювання збуту нових товарних груп та розвантаження складу.
	Комплексне замовлення (Плитні матеріали + Фурнітура + Послуги)	+150 XP	Збільшення частки у витратах клієнта (Share of Wallet).
Зворотний зв'язок	Заповнення NPS-опитування після отримання замовлення	+30 XP	Отримання верифікованих даних для контролю якості сервісу.
	Повідомлення про технічну помилку (баг) у роботі сайту	+200 XP	Безкоштовний аудит системи силами користувачів («Crowd-testing»).
Операційна дисципліна	Забір товару зі складу вчасно (у день готовності)	+40 XP	Оптимізація використання складських площ зберігання.
Штрафні санкції	Скасування замовлення після його передачі у виробництво	-500 XP	Компенсація прямих збитків від простою обладнання та псування матеріалу.
	Систематичні необґрунтовані повернення товару (>3 разів на місяць)	-100 XP	Покриття додаткових логістичних та адміністративних витрат.

Складено автором на основі власних розробок

Такий підхід трансформує програму лояльності з інструменту пасивної роздачі знижок в активний інструмент управління поведінкою клієнта. Компанія фактично «платить» балами статусу за те, що клієнт економить її операційні ресурси та допомагає оптимізувати бізнес-процеси.

Для візуалізації зростання цінності при переході між рівнями пропонується використовувати модель «Сходи цінності», яка демонструє клієнту, що втрата статусу призведе до втрати критично важливих сервісних переваг.

Варто підкреслити, що така екосистема взаємодії формує у замовника чітке розуміння прямої залежності між його лояльністю та рівнем сервісного комфорту. Для візуалізації цієї механіки зростання вигод запропоновано використовувати концептуальну модель «Сходи цінності» (Value Ladder). Вона виконує подвійну функцію: демонструє перспективи отримання ексклюзивних переваг (як-от персональна логістика чи кредитний ліміт) та водночас застерігає від ризиків втрати статусу. Графічну інтерпретацію цієї моделі з деталізацією сервісних атрибутів на кожному рівні наведено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Модель «Сходи цінності» (Value Ladder) програми «ViYar ProPartner»

Складено автором на основі власних розробок

Деталізація привілеїв для B2B-сегменту

Для професійного клієнта (сегменти «Pro» та «Expert»), який будує свій бізнес на базі можливостей постачальника, фактор часу часто є дорожчим за фактор ціни. Тому для вищих рівнів програми пропонується впровадити сервісні інновації, які неможливо монетизувати прямо, але які створюють високу залежність від екосистеми «ВіЯр».

По-перше, це послуга «Зелений коридор» (Production Priority Pass).

Однією з головних проблем, виявлених у аналітичній частині роботи, є збільшення термінів виробництва у пікові сезони (перед Новим роком, восени), що призводить до зриву дедлайнів меблярами перед їхніми замовниками. В рамках програми лояльності пропонується виділити фіксовану квоту виробничих потужностей (наприклад, 10-15% машинного часу верстатів з ЧПК), яка програмно резервується виключно під замовлення клієнтів зі статусом «Expert». У CRM-системі такі замовлення автоматично отримують маркер найвищого пріоритету і потрапляють у чергу виконання перед замовленнями звичайних клієнтів. Це дозволяє гарантувати виконання порізки та кромкування за 24-48 годин навіть у «високий сезон», що стає потужною конкурентною перевагою для партнера [48].

По-друге, це Гнучке логістичне вікно (Slotting). Власники статусу «Pro» та вище отримують можливість вибирати точні часові слоти доставки (з інтервалом в 1 годину), тоді як для стандартних клієнтів цей інтервал становить 4-6 годин. Інтеграція програми лояльності з системою управління транспортом (TMS) дозволяє меблярам чітко планувати виїзд монтажних бригад на об'єкт, уникаючи простоїв через очікування машини з матеріалами.

По-третє, це Фінансове плече (Micro-Credit Line). Для усунення касових розривів у малого бізнесу пропонується впровадити автоматизований овердрафт. Клієнт рівня «Expert» може відвантажити товар з відстрочкою оплати на 5-7 днів без необхідності підписання складних банківських договорів. Рішення про надання ліміту та його розмір приймається алгоритмом CRM-системи автоматично на основі аналізу платіжної дисципліни клієнта за останні 12 місяців.

Механіка гейміфікації: Бейджі, Челенджі та Візуалізація прогресу
Гейміфікація у програмі «ViYar ProPartner» не повинна перетворювати бізнес на гру, а має використовувати ігрові механіки для візуалізації професійного зростання. Пропонується інтегрувати в Особистий кабінет користувача (на сайті та в додатку) наступні елементи [37]:

А. Система професійних досягнень (Achievements & Badges):

Клієнти отримують віртуальні бейджі (відзнаки) за досягнення певних показників, які відображаються у їхньому профілі та на платформі Viyar Bazar (що підвищує їх рейтинг в очах кінцевих замовників меблів):

1. *Бейдж «Цифровий архітектор»:* Надається за оформлення 100% замовлень через ViyarPro протягом місяця;
 - *винагорода:* +1% додаткової знижки на послуги порізки на наступний місяць;
2. *Бейдж «Король фурнітури»:* Надається за досягнення певного обсягу закупівель у категорії фурнітури (Hettich, Muller);
 - *винагорода:* Безкоштовний набір професійних шаблонів для монтажу або брендований одяг;
3. *Бейдж «Еко-свідомий»:* За системну закупівлю екологічних матеріалів (плити з емісією E0, натуральне дерево);
 - *винагорода:* Маркетингові матеріали (стікери «Еко-меблі») для наклеювання на готову продукцію клієнта;

Б. Динамічна шкала прогресу (Progress Bar):

В інтерфейсі особистого кабінету ViyarPro має бути постійно присутня візуалізація поточного статусу. Наприклад: «Ви на рівні MASTER. До рівня PRO залишилося замовити матеріалів на 12 000 грн або зробити 3 замовлення через додаток. Ваш майбутній привілей: Безкоштовна доставка».

Психологічний ефект «незавершеної дії» (ефект Зейгарнік) стимулюватиме клієнтів докуповувати товар саме у «ВіЯр», щоб «закрити» рівень, навіть якщо у конкурентів ціна ситуативно нижча.

В. Сезонні Челенджі (Quests):

Для вирівнювання попиту в періоди спаду (січень, лютий, червень) пропонується запускати тимчасові завдання:

- приклад челенджу: «Зроби 5 замовлень стільниць у лютому - отримай безкоштовну доставку на весь березень»;

Це дозволяє керувати поведінкою клієнтів у короткостроковій перспективі без зміни базових прайс-листів.

Важливим фактором успіху гейміфікації є якісний UX-дизайн (User Experience). Інтерфейс особистого кабінету повинен постійно нагадувати клієнту про його статус та найближчі цілі, використовуючи психологічний ефект Зейгарнік (схильність людини запам'ятовувати перервані дії та прагнути їх завершити).

Інтеграція програми лояльності з платформою Viyar Bazar

Унікальною конкурентною перевагою «ВіЯр» є наявність платформи Viyar Bazar, де зустрічаються замовники меблів та виконавці. Запропонована програма лояльності має бути тісно інтегрована з цим сервісом[29].

Статус клієнта у програмі «ViYar ProPartner» повинен автоматично впливати на його рейтинг у каталозі майстрів Viyar Bazar:

- клієнт зі статусом «Expert» автоматично отримує позначку «Перевірений партнер ВіЯр» та піднімається у пошуковій видачі для замовників;
- це створює подвійну мотивацію: мебляр прагне отримати вищий статус у «ВіЯр» не тільки заради знижок, а й заради отримання нових замовлень (лідів) від кінцевих споживачів. Це замикає цикл лояльності: «Купуєш у ВіЯр -> Отримуєш статус -> Отримуєш клієнтів від ВіЯр -> Купуєш ще більше у ВіЯр»;

Для уникнення прямих знижок, які «з'їдають» маржу, пропонується ввести внутрішню валюту - «V-Coins» (Ві-Коїни).

Бонуси нараховуються на віртуальний рахунок у вигляді V-Coins. Курс обміну: 1 V-Coin = 1 грн.

Критично важливим аспектом фінансової стійкості програми є побудова збалансованої економічної моделі обігу внутрішньої валюти (Tokenomics). На відміну від прямої гривні, V-Coin повинен мати властивість динамічної цінності. Пропонується встановити диференційовані коефіцієнти списання (Burn Rate) залежно від категорії витрат. Це дозволить компанії керувати маржинальністю навіть у процесі надання винагород та спрямовувати попит клієнтів на вигідні для себе послуги (табл 3.3).

Таблиця 3.3 – Диференційовані коефіцієнти конвертації V-Coins у товари та послуги

Категорія списання бонусів	Коефіцієнт конвертації (Цінність 1 V-Coin)	Економічна мета компанії
Товари низької маржі (ДСП базових декорів, чорнові матеріали)	0.7 грн	Захист від збитків на «соціальних» товарах з мінімальною націнкою.
Товари високої маржі (Преміальна фурнітура, техніка, освітлення)	1.0 грн	Стимулювання продажу високоприбуткових позицій (Up-sell).
Виробничі послуги (Порізка, кромкування, присадка)	1.2 грн	Завантаження виробничих потужностей (оскільки змінні витрати на послугу низькі).
Екосистемні та сервісні послуги (Оренда шаблонів, навчання в Академії, доставка)	1.5 грн	Створення максимальної цінності для клієнта при мінімальній собівартості для компанії.

Складено автором на основі власних розробок

Така модель стимулює клієнта витратити накопичені бонуси не на здешевлення товару (що «з'їдає» оборотні кошти), а на отримання додаткових послуг. Наприклад, витративши бонуси на оплату послуг виробництва з коефіцієнтом 1.2, клієнт отримує вигоду, а компанія фактично надає послугу, маржинальність якої дозволяє таке дисконтування без прямих фінансових втрат.

Також запроваджується механізм демереджу (згорання): V-Coins мають термін дії 180 днів. Якщо транзакційна активність клієнта падає до нуля протягом 90 днів, нараховані бонуси заморожуються. Це створює постійний стимул до ритмічності закупівель[37].

Відмінність від простого кешбеку полягає у каналах витрачання. Клієнт може витратити V-Coins двома шляхами:

1. оплата товарів: Стандартна схема (оплата до 50% чеку);
 2. магазин Привілеїв (Rewards Shop): Це спеціальний розділ в особистому кабінеті, де V-Coins мають *підвищену купівельну спроможність*;
- наприклад, послуга заточки пил коштує 500 грн. Якщо платити грошима - 500 грн. Якщо V-Coins - 300 монет;
 - придбання професійного інструменту (шуруповерти, фрезери) за монети;
 - оплата навчальних курсів для персоналу мебляра в «Академії ВіЯр»;

Такий підхід стимулює клієнтів не виводити гроші з системи (через знижку), а реінвестувати їх у послуги та товари «ВіЯр», що збільшує LTV (Lifetime Value).

Реалізація програми «ViYar ProPartner» вимагає складної ІТ-інтеграції. Програма не може існувати як ізольована надбудова; вона повинна виступати з'єднувальною ланкою (Middleware) між існуючими цифровими активами компанії. Архітектурно це реалізується через створення єдиного ядра лояльності (Loyalty Core), яке обмінюється даними через API в режимі реального часу.

- ERP-система : Передає суми чеків - Отримує запити на списання бонусів;
- ViyarPro (Web/App): Відображає віджет прогресу - Приймає замовлення з Rewards Shop;
- Viyar Bazar: Передає рейтинг майстра - Отримує бейджі статусу для показу замовникам;
- CRM-система: Формує тригерні розсилки («Вам не вистачає 100 балів») - Фіксує звернення;

Така архітектура дозволяє реалізувати принцип омніканальності: дії клієнта на платформі Viyar Bazar (наприклад, отримання позитивного відгуку від замовника кухні) автоматично додають йому бали в системі «ВіЯр», наближаючи до знижки на матеріали. Це замикає цикл створення цінності всередині екосистеми компанії.

Впровадження запропонованої системи вимагає чіткого плану дій, що охоплює технічні, організаційні та комунікаційні заходи[29].

Етап 1. Технічна підготовка (1-3 місяці). Розробка технічного завдання для ІТ-департаменту щодо модернізації CRM-системи. Налаштування алгоритмів автоматичного скорингу клієнтів (розрахунок балів за різними критеріями). Оновлення інтерфейсу особистого кабінету та мобільного додатку (додавання Progress Bar, Rewards Shop).

Етап 2. Пілотний запуск (1 місяць). Тестування програми на закритій групі лояльних клієнтів (Focus Group) із сегменту «Меблярі-підприємці» (близько 50 осіб). Збір зворотного зв'язку щодо зрозумілості правил, привабливості винагород та роботи технічної частини. Калібрування порогів входу на рівні.

Етап 3. Комунікаційна кампанія та міграція (2 місяці). Офіційний запуск програми. Проведення презентацій у філіях, вебінарів для партнерів. Автоматичне

присвоєння стартових статусів існуючим клієнтам на основі історії їх покупок за попередній рік (щоб уникнути ситуації, коли давній VIP-клієнт починає з рівня Start).

Важливо провести навчання менеджерів з продажу, які повинні стати амбасадорами нової програми і пояснювати клієнтам переваги переходу від звичайної знижки до статусної моделі.

Управління ризиками та система протидії шахрайству (Anti-Fraud)

Впровадження програм лояльності з високою матеріальною цінністю винагород у B2B-сегменті неминує несе ризики зловживань. Для мінімізації фінансових втрат необхідно розробити та імплементувати алгоритми автоматичного детектування аномалій, які будуть працювати на рівні Loyalty Core:

1. протидія дробленню (Splitting Prevention): Клієнти можуть намагатися штучно розділити одне велике замовлення на кілька дрібних заради отримання додаткових балів за кількість транзакцій («Frequency»). Система повинна автоматично об'єднувати такі замовлення, зроблені протягом одного дня, в одну логічну сутність при розрахунку скорингових балів;
2. контроль фіктивних повернень (Fake Returns): Існує ризик, коли клієнт купує товар для досягнення статусу в кінці кварталу, а наступного місяця повертає його. Для запобігання цьому передбачається механізм «холдування» (заморозки) нарахування статусних балів на період 14 днів. При поверненні товару нараховані бали та V-Coins анулюються, а у випадку виявлення системності таких дій (більше 3-х випадків) - акаунт автоматично потрапляє у «тіньовий бан» із пониженням статусу;
3. захист від передачі акаунту (Account Sharing): Використання двофакторної аутентифікації (2FA) через SMS при спробі списання значної суми V-Coins (наприклад, понад 1000 грн) дозволить захистити бонуси клієнтів від крадіжки та унеможливить несанкціоноване використання знижок третіми особами[38];

Очікуваний економічний ефект та вплив на якість обслуговування

Впровадження програми «ViYar ProPartner» матиме комплексний позитивний вплив на діяльність підприємства, який можна оцінити через призму моделі «ланцюжка сервісного прибутку»:

1. Операційна ефективність: Стимулювання переходу клієнтів у цифрові канали (ViYarPro) через гейміфікацію розвантажить менеджерів-консультантів у філіях на 15-20%. Це дозволить персоналу приділяти більше часу складним консультаціям та вирішенню проблемних ситуацій, що напряду підвищить якість обслуговування;

2. Фінансова стабільність: Перехід від прямих знижок до бонусної системи V-Coins дозволить відтермінувати надання знижки у часі та утримати грошову масу в обороті компанії;

3. Зростання Share of Wallet: За рахунок механіки челенджів та рівневих вимог щодо асортименту очікується зростання середнього чека та розширення кошика споживання (Cross-sell) на 10-15%. Клієнту стане вигідніше купити мийку та техніку у «ВіЯр» для досягнення рівня «Expert», ніж шукати дешевшу пропозицію в інтернеті;

4. Емоційна лояльність: Нематеріальні привілеї (статус, пріоритет, увага) формують емоційний зв'язок, який набагато складніше зруйнувати конкурентам, ніж цінову прив'язку;

Таким чином, запропонована програма лояльності є не просто маркетинговою акцією, а інструментом системної реорганізації процесу обслуговування. Вона дозволяє «ВіЯр» вийти з площини цінової конкуренції у площину конкуренції бізнес-моделей та сервісних екосистем. Для B2B-клієнта якість обслуговування трансформується з ввічливості персоналу у конкретні бізнес-переваги: швидкість, пріоритетність та партнерську підтримку. Це і є реалізацією стратегії маркетингу відносин на практиці.

Подальші кроки з удосконалення системи, зокрема впровадження персоналізованого підходу на основі CRM, будуть розглянуті у наступному підпункті.

3.2 Впровадження персоналізованого підходу в обслуговуванні на основі CRM-системи

В умовах цифрової трансформації ринку меблевих комплектуючих, проаналізованої у другому розділі роботи, традиційні методи обслуговування, що базуються на уніфікованих стандартах для всіх категорій споживачів, втрачають свою ефективність.

Як засвідчили результати емпіричного дослідження (п. 2.3), ключовою проблемою сервісної системи «ВіЯр» є певна «знеособленість» масового обслуговування: клієнти, особливо в роздрібному сегменті та сегменті малого бізнесу, часто відчують дефіцит індивідуальної уваги, а менеджери, працюючи з величезним потоком замовлень (до 12 000 на місяць), фізично не в змозі утримувати в пам'яті контекст взаємодії з кожним контрагентом.

Високий рівень плинності кадрів у контакт-центрах та торгових залах, характерний для ритейлу, додатково загострює цю проблему: при зміні менеджера клієнт змушений заново пояснювати специфіку своєї діяльності, історію попередніх проблем та свої уподобання. Це створює розриви у комунікації та знижує загальний рівень задоволеності (CSI) [4].

Вирішенням цієї проблеми є перехід від стратегії масового маркетингу до стратегії гіперперсоналізації сервісу, реалізація якої можлива виключно на базі поглибленої інтеграції CRM-системи (Customer Relationship Management) у всі операційні процеси компанії. У даному підрозділі пропонується концепція трансформації CRM-системи «ВіЯр» з інструменту обліку транзакцій в інтелектуальну платформу управління клієнтським досвідом (CX-Platform).

Концептуальна модель «Єдиного профілю клієнта» (Single Customer View)

Першим і фундаментальним кроком до персоналізації є подолання фрагментації даних. Наразі інформація про взаємодію клієнта з «ВіЯр» розпорошена між різними системами: історія замовлень та оплат знаходиться в обліковій системі ERP, технічні файли розкрою та проєкти - у хмарному сервісі

ViyarPro, історія відвідування сайту - у Google Analytics, а звернення до кол-центру - у системі IP-телефонії.

Для забезпечення якісно нового рівня обслуговування пропонується створення архітектури «Єдиного профілю клієнта» (Single Customer View - SCV). Це централізований хаб даних в CRM, який у режимі реального часу агрегує інформацію з усіх точок контакту [27].

Впровадження SCV дозволить реалізувати концепцію «контекстуального обслуговування». Коли менеджер отримує вхідний дзвінок або зустрічає клієнта в шоу-румі, на його моніторі (або планшеті) повинна автоматично відкриватися «Картка 360°», яка містить не просто ПІБ та баланс, а аналітичні інсайти:

1. Поточний статус виробництва: Менеджер має бачити, на якому верстаті зараз знаходиться замовлення клієнта, без необхідності дзвонити начальнику цеху;

2. Предиктивні підказки (Next Best Action): Система на основі аналізу попередніх покупок має підказувати менеджеру: «Клієнт замовив фасади МДФ, але не купив петлі. Запропонуйте фурнітуру Hettich зі знижкою»;

3. Історія рекламаций: Якщо у клієнта був негативний досвід (наприклад, пошкодження при доставці минулого разу), система має виводити червоний маркер «Клієнт у зоні ризику», що є сигналом для менеджера проявити підвищену емпатію та перевірити комплектацію особисто;

4. Специфічні уподобання: Фіксація таких деталей, як «називати по імені та по батькові», «не дзвонити до 10:00», «віддає перевагу спілкуванню в Telegram», дозволяє створити ефект особистого знайомства навіть при першому контакті з новим менеджером.

Автоматизація проактивного сервісу та логістичного інформування

Як було виявлено в аналітичній частині роботи, 30,4% звернень до контакт-центру «ВіЯр» стосуються уточнення статусів замовлень та термінів доставки. Це так званий «паразитний трафік», який не генерує продажів, але завантажує лінії та знижує якість обслуговування інших клієнтів.

Пропонується вирішити цю проблему шляхом впровадження системи тригерних комунікацій на базі CRM. На відміну від стандартних SMS про готовність замовлення, які вже використовуються компанією, нова система має базуватися на детальному трекінгу життєвого циклу замовлення.

Алгоритм роботи проактивної системи:

1. Етап виробництва: Клієнт (особливо мебляр-підприємець, який хвилюється за терміни здачі власного об'єкта) має отримувати push-сповіщення у мобільному додатку про проходження контрольних точок: «Ваше замовлення передано на розкрій», «Замовлення скомплектовано», «Замовлення пройшло контроль якості». Це створює відчуття прозорості та контролю над ситуацією, різко знижуючи рівень тривожності;

2. Етап логістики (Uber-like experience): Пропонується інтегрувати GPS-моніторинг власного автопарку «ВіЯр» з CRM-системою та мобільним додатком клієнта. У день доставки, замість широкого вікна «очікуйте з 09:00 до 18:00», система має генерувати динамічне посилання. Перейшовши за ним, клієнт бачить карту з рухом автомобіля та прогнозованим часом прибуття (ETA) з точністю до 30 хвилин;

3. Комунікація «Остання миля»: Система автоматично надсилає сповіщення: «Водій Олександр буде у вас за 15 хвилин. Номер авто AA1234BB». Це дозволяє клієнту підготуватися до розвантаження, що скорочує час простою транспорту та підвищує загальну ефективність логістики;

Впровадження такого функціоналу переводить сервіс з реактивного режиму (відповідь на запитання «Де моє замовлення?») у проактивний (попередження питання). Це не лише підвищує задоволеність клієнта (зменшення Customer Effort Score), але й має прямий економічний ефект за рахунок розвантаження контакт-центру на третину.

Персоналізація для B2B-сегменту: Інструмент «Розумне постачання»

Для ключового сегменту «ВіЯр» - виробників меблів - якість обслуговування вимірюється надійністю та економією часу. CRM-система повинна стати

помічником у веденні їхнього бізнесу. Пропонується впровадити модуль предиктивного аналізу споживання (Predictive Restocking).

Меблеві виробництва регулярно споживають витратні матеріали: клей для кромкування, шліфувальні матеріали, кріплення (конфірмати, саморізи), пакувальну плівку. Часто майстри забувають замовити ці дрібниці вчасно, що призводить до зупинки роботи [49].

CRM-система на основі аналізу історії закупівель за останні 6–12 місяців може вираховувати середню швидкість споживання цих товарів конкретним клієнтом. Коли за розрахунками системи запаси клієнта добігають кінця, відповідальному менеджеру надходить завдання : «Зв'язатися з клієнтом ТОВ «Меблі-Люкс»", запропонувати поповнити запас клею та конфірматів».

Такий дзвінок сприймається клієнтом не як нав'язливий продаж ("спам"), а як турбота про його бізнес та високий професіоналізм постачальника. Це формує партнерську довіру, яка є основою стратегії маркетингу відносин, розглянутої в першому розділі.

Персоналізація для B2C-сегменту: Супровід життєвого циклу проєкту

Для роздрібних клієнтів (DIY-сегмент), які роблять меблі самостійно, головним болем є не нестача матеріалів, а нестача знань та навичок. Тут CRM-система повинна забезпечити контентну підтримку, персоналізовану під етап реалізації проєкту клієнта.

Замість розсилки однакових акційних пропозицій усім підряд, пропонується налаштувати автоматичні ланцюжки повідомлень (Email/Viber/App), прив'язані до складу замовлення:

1. Після оформлення замовлення (наприклад, розсувної системи): Клієнту автоматично надходить відео-інструкція «Як правильно встановити розсувну систему своїми руками» та чек-лист необхідних інструментів;
2. Через 3 дні після доставки: Система надсилає запит: «Чи все вдалося зі збіркою? Якщо у вас виникли труднощі, ви можете замовити відео-консультацію з технологом або знайти майстра на Viyar Bazar»;

3. Через 6 місяців (Post-purchase service): Клієнту надходить нагадування про необхідність регулювання фасадів (що є природним процесом при експлуатації нових меблів) з посиланням на коротку інструкцію.

Такий підхід перетворює «ViЯр» з продавця «дров» на експертного консультанта, що суттєво підвищує лояльність роздрібного споживача та стимулює рекомендації (NPS).

Технологія «Closed-Loop Feedback» для управління реєстраціями

Як було зазначено у звіті з практики та підтверджено у пункті 2.3 дипломної роботи, середній час вирішення реєстрацій становить 18,6 годин, що є критичним показником. Проблема полягає у складному маршруті проходження скарги: Клієнт -> Менеджер -> Начальник відділу -> Склад -> Виробництво -> Менеджер -> Клієнт. На кожному етапі інформація спотворюється або затримується («зіпсований телефон»).

Удосконалення цього процесу пропонується реалізувати через технологію «Закритої петлі зворотного зв'язку» (Closed-Loop Feedback), інтегровану в мобільний додаток та особистий кабінет ViyarPro[40].

Суть запропонованого рішення:

1. Цифрова фіксація дефекту: У додатку створюється розділ «Повідомити про проблему». Клієнт вибирає конкретну деталь із замовлення (інтеграція з базою даних замовлення), тип дефекту (скол, невірний розмір, подряпина) та *обов'язково* завантажує фото/відео докази безпосередньо через камеру смартфона;

2. Автоматична маршрутизація (Smart Routing): CRM-система, розпізнавши тип проблеми, минає ланку менеджера з продажу (який не має технічних повноважень) і створює тикет безпосередньо у відповідальному підрозділі:

- якщо це «невірний розмір» - повідомлення йде технологу на виробництво для перевірки карт розкрою;
- якщо це «механічне пошкодження упаковки» - повідомлення йде начальнику складу або логістики.

3. SLA-контроль: Для кожного типу рекламаций встановлюється жорсткий норматив часу реакції (SLA - Service Level Agreement), наприклад, 2 години на первинний аналіз. Якщо відповідальна особа не змінює статус тікета протягом цього часу, система автоматично ескалює проблему (повідомляє вищому керівництву);

4. Прозорість для клієнта: Клієнт бачить у додатку статус розгляду своєї скарги в режимі реального часу (наприклад, «Прийнято в роботу», «Перевірка відеозапису відвантаження», «Прийнято рішення про заміну»).

Така система дозволить скоротити час вирішення стандартних рекламаций з 18 до 4–6 годин, виключити суб'єктивний фактор («менеджер забув передати») та накопичувати статистику причин браку для системного усунення недоліків на виробництві.

«Фіджитал» (Phygital) обслуговування в офлайн-філіях

«ВіЯр» має потужну мережу шоу-румів, проте взаємодія в них часто відбувається «по-старому»: клієнт приходить, бере талончик і чекає менеджера, який нічого про нього не знає [38].

Пропонується впровадити елементи Phygital-сервісу (поєднання Physical + Digital) для персоналізації візитів.

1. Ідентифікація на вході: При вході в шоу-рум клієнт може «зачекінитися» через мобільний додаток (сканування QR-коду на рецепції або через технологію Beacon/NFC);

2. Підготовка менеджера: Сигнал про візит надходить вільним менеджерам на планшет. Система показує: «Зайшов Клієнт Іван. Вчора він переглядав на сайті кухонні мийки Franke та додав у кошик стільницю Egger»;

3. Персоналізована консультація: Менеджер підходить до клієнта вже підготовленим: «Доброго дня, Іване! Бачу, ви цікавитеся мийками Franke. Ходімо, я покажу вам саме цю модель на стенді, у нас якраз на неї акція».

Такий підхід створює «WOW-ефект», значно скорочує час на з'ясування потреб та підвищує конверсію з відвідувача в покупця, оскільки консультація стає предметною з першої хвилини.

Важливою функцією оновленої CRM-системи має стати автоматичне виявлення клієнтів, схильних до відтоку. Для B2B-ринку втрата одного активного клієнта може коштувати компанії сотні тисяч гривень на рік.

Пропонується налаштувати алгоритмічний моніторинг поведінкових патернів. Система повинна реагувати на «тривожні сигнали» (Red Flags):

- зниження частоти замовлень більш ніж на 30% порівняно з середнім показником клієнта;
- зменшення середнього чека;
- припинення закупівель певної товарної групи (наприклад, клієнт продовжує купувати плити, але перестав купувати фурнітуру - ймовірно, знайшов іншого постачальника на цей товар);
- отримання низької оцінки NPS при останньому опитуванні.

При спрацюванні одного з тригерів система автоматично ставить завдання відповідальному менеджеру (або керівнику відділу продажів для VIP-клієнтів) на проведення Retention-дзвінка. Скрипт такої розмови має бути спрямований на виявлення прихованого невдоволення та пропозицію індивідуальних умов для повернення клієнта в активний стан.

Реалізація концепції «Єдиного профілю клієнта» (Single Customer View), окреслена вище, вимагає не лише консолідації даних, але й створення зручного інтерфейсу для їх використання фронт-офісом. Проблема існуючих систем часто полягає у перевантаженні інтерфейсу зайвою технічною інформацією, що ускладнює роботу менеджера під час живого спілкування з клієнтом [64].

Для «ВіЯр» пропонується розробка та впровадження кастомізованого дашборду - «Інтелектуального робочого місця менеджера» (Intelligent Sales Dashboard). Цей інтерфейс має бути побудований за принципом віджетів, які адаптуються під роль співробітника (менеджер торгового залу, оператор кол-центру, технолог).

Ключовим елементом дашборду має стати блок «Контекст поточної угоди», який автоматично формується системою на основі останніх дій клієнта в ViyarPro. Наприклад, якщо клієнт протягом останніх трьох днів активно переглядав у

конструкторі фурнітуру для розсувних систем, але не додав її у замовлення, менеджер при скануванні бейджа клієнта на вході або при вхідному дзвінку бачить сповіщення: «Потенційна потреба: Розсувні системи (Starke/Hettich). Клієнт цікавився розрахунком вартості 2 дні тому». Це дає змогу менеджеру розпочати діалог не з шаблонного «Чим можу допомогти?», а з проактивної пропозиції: «Бачу, ви проектували шафу-купе, можливо, вам потрібна консультація щодо вибору профілю?». Такий підхід скорочує час обслуговування на 15–20% та суттєво підвищує конверсію.

Також одним із найважливіших завдань оновленої CRM-системи є автоматизація перехресних продажів. Наразі крос-селінг у компанії залежить виключно від пам'яті та ініціативи конкретного менеджера. Враховуючи асортимент у 40 000 SKU, жодна людина фізично не здатна пам'ятати всі сумісні товари та аксесуари.

Пропонується інтеграція в CRM-систему рекомендаційного рушія (Recommendation Engine) на основі алгоритмів машинного навчання (Collaborative Filtering). Система аналізує великі масиви історичних даних про покупки схожих сегментів клієнтів і формує динамічні підказки.

Для перетворення цієї технологічної концепції на робочий інструмент менеджера необхідно чітко регламентувати логіку формування підказок. З цією метою розроблено систему сценарних алгоритмів, яка автоматично активується при настанні певної тригерної події в кошику замовлення. Такий підхід трансформує процес продажу з інтуїтивного в системний, де кожна рекомендація має під собою вагоме технічне та економічне обґрунтування. Це дозволяє не лише гарантовано збільшити глибину чека, а й попередити потенційні експлуатаційні проблеми клієнта, пропонуючи сумісні комплектуючі та сервіси. Типові моделі автоматизованих перехресних продажів із зазначенням скриптів аргументації для персоналу структуровано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Матриця сценаріїв автоматизованих рекомендацій в системі CRM

Тригерна подія (Дія	Сегмент	Рекомендований	Обґрунтування для скрипта
---------------------	---------	----------------	---------------------------

клієнта)	клієнта	товар/послуга (NBO)	менеджера (Value Proposition)
Купівля стільниці (Egger/Arpa)	B2C (Роздріб)	Кухонна мийка (Franke) + Послуга врізки	«Щоб уникнути ризику розбухання стільниці, рекомендуємо замовити заводську послугу врізки мийки з герметизацією. До речі, на комплекти Franke зараз діє спецціна».
Замовлення розкрою великої партії ДСП (від 20 листів)	B2B (Меблярі)	Оптові упаковки конфірмаців та саморізів (Hettich)	«Система підказує, що у вас великий проект. Додати в рахунок ящик конфірмаців, щоб вашим монтажникам не довелося бігати в будівельний магазин?»
Купівля дороговартісної фурнітури (Muller,Hettich)	B2B / Дизайнери	Електронні шаблони для монтажу або послуга присадки	«Ці механізми вимагають ювелірної точності. Давайте замовимо присадку на ЧПК, щоб виключити ризик помилки при ручному свердлінні».
Сезонна зміна асортименту (купівля фасадних матеріалів)	B2B (Виробники)	Оновлення зразків (каталогів) декорів	«Вийшла нова колекція декорів. Бажаю додати вам у замовлення новий каталог зразків, щоб ви могли показувати їх своїм замовникам?»
Клієнт не робив замовлень понад 30 днів	Усі сегменти	Персональна пропозиція на товар з категорії «Розпродаж»	«Ми помітили, що ви давно не заходили. У нас на залишках є декор, який ви раніше брали, зі знижкою 40%».

Складено автором на основі аналізу асортиментної матриці «ВіЯр»

Впровадження цієї матриці дозволяє перетворити CRM з «записної книжки» на інструмент генерації прибутку. Важливо, що система має навчатися: якщо клієнт тричі відмовився від пропозиції мийки, система припиняє пропонувати цей товар і перемикається на альтернативу (наприклад, змішувач або підсвітку), щоб не викликати роздратування [29].

В умовах зростання навантаження на лінії підтримки, критичним стає питання пріоритезації дзвінків. Стандартна черга (First In, First Out) є неефективною для бізнесу, де 20% клієнтів генерують 80% прибутку. В рамках удосконалення CRM-системи пропонується інтеграція модуля інтелектуальної маршрутизації дзвінків (Smart Routing).

Сутність технології полягає в ідентифікації клієнта за номером телефону ще до моменту з'єднання з оператором і миттєвому аналізі його профілю в CRM. На основі цього аналізу АТС приймає рішення про маршрутизацію:

1. Сценарій «VIP-клієнт»: Якщо дзвонить клієнт зі статусом «Expert» або «Pro», дзвінок оминає загальну чергу і спрямовується напряду на персонального менеджера. Якщо менеджер зайнятий – на виділену лінію пріоритетного обслуговування (Senior Support Group). Це гарантує з'єднання протягом 10–15 секунд;

2. Сценарій «Відкрита рекламація»: Якщо в системі є незакритий тикет щодо браку або проблеми з доставкою по даному клієнту, система автоматично пропонує з'єднати його не з відділом продажів, а з відділом контролю якості або логістики, які займаються його питанням. Це усуває необхідність клієнту пояснювати проблему секретарю і чекати переключення;

3. Сценарій «Боржник»: Якщо у клієнта є прострочена дебіторська заборгованість, дзвінок може бути автоматично спрямований на фінансовий відділ або менеджер отримає відповідне попередження на екрані («Screen Pop») перед початком розмови.

Така диференціація потоків дозволяє раціонально використовувати ресурс найкваліфікованіших операторів, спрямовуючи їх на найважливіші дзвінки, тоді як прості запити (довідкового характеру) можуть оброблятися чат-ботами або операторами першої лінії (Juniors).

Впровадження CRM-системи вимагає чіткої регламентації каналів комунікації. Хаотичне використання месенджерів (коли один менеджер пише у Viber, інший дзвонить, а третій шле SMS) створює інформаційний шум і дратує клієнта.

Для систематизації цього процесу та забезпечення «гігієни» контактів розроблено єдиний регламент омніканальної взаємодії. Він чітко диференціює канали зв'язку залежно від критичності інфоприводу, що дозволяє доставляти інформацію клієнту в найбільш зручний для нього спосіб без зайвої нав'язливості. Матрицю пріоритетності використання комунікаційних інструментів із зазначенням резервних методів зв'язку наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Регламент використання каналів комунікації в омніканальній системі обслуговування

Тип інфоприводу	Пріоритетний канал	Резервний канал	Мета комунікації
Транзакційні сповіщення (статус замовлення, оплата, доставка)	Push-повідомлення у додатку ViyarPro / Чат-бот Telegram	SMS (лише якщо немає додатку)	Миттєве інформування без відволікання клієнта від роботи. Низька вартість контакту.
Вирішення проблемних питань (уточнення деталей розкреду, заміна відсутнього товару)	Телефонний дзвінок	Месенджер (з фото/відео)	Швидке узгодження змін. Живий діалог для зняття негативу.
Маркетингові пропозиції (персональні знижки, новинки, акції)	E-mail розсилка (HTML-лист)	Viber-розсилка (Rich Media)	Візуальна презентація товару. Можливість дати розгорнутий опис характеристик.
Сервісні нагадування (NPS-опитування, привітання зі святами)	Чат-бот / E-mail	Автоматичний дзвінок (IVR)	Збір зворотного зв'язку в зручний для клієнта час.
Екстрені сповіщення (зрив доставки, форс-мажор)	Особистий дзвінок менеджера	SMS з вибаченням та промокодом	Проактивне управління очікуваннями та Service Recovery.

Складено автором на основі власних напрацювань

Такий підхід дозволяє реалізувати принцип «гігієни комунікацій»: не турбувати клієнта дзвінками через дрібниці (статус «замовлення прийнято»), але обов'язково дзвонити у складних ситуаціях. CRM-система повинна автоматично вибирати канал на основі налаштувань у профілі клієнта (Opt-in management), що забезпечує дотримання цифрового етикету [3].

Ефективність запропонованих заходів наряду залежить від якості даних, що вносяться в систему. Найдорожча CRM-система буде марною, якщо менеджери вноситимуть дані некоректно («сміття на вході - сміття на виході»).

Тому невід'ємною частиною проекту є впровадження процедур Data Hygiene:

1. Обов'язкові поля: Система не дозволяє закрити угоду або оформити доставку, якщо не заповнені критичні поля (сфера діяльності клієнта, контактна особа, альтернативний номер телефону);
2. Дедублікація: Автоматичний пошук та об'єднання дублів карток клієнтів (Merge) за номером телефону або ЄДРПОУ, щоб історія взаємодії не розпорошувалася;
3. Валідація: Перевірка коректності введених даних (формат телефону, e-mail) у реальному часі.

Для забезпечення комплексності аналізу запропоновані індикатори розподілено на два взаємопов'язані рівні: операційний, що контролює якість даних, та маркетинговий, який фіксує комерційну віддачу. Такий підхід дозволяє не лише оцінити фінансовий результат персоналізації, а й виявити технічні бар'єри, що заважають його досягненню. Структурно-логічну схему системи KPI для діагностики ефективності CRM-стратегії зображено на рис. 3.2.

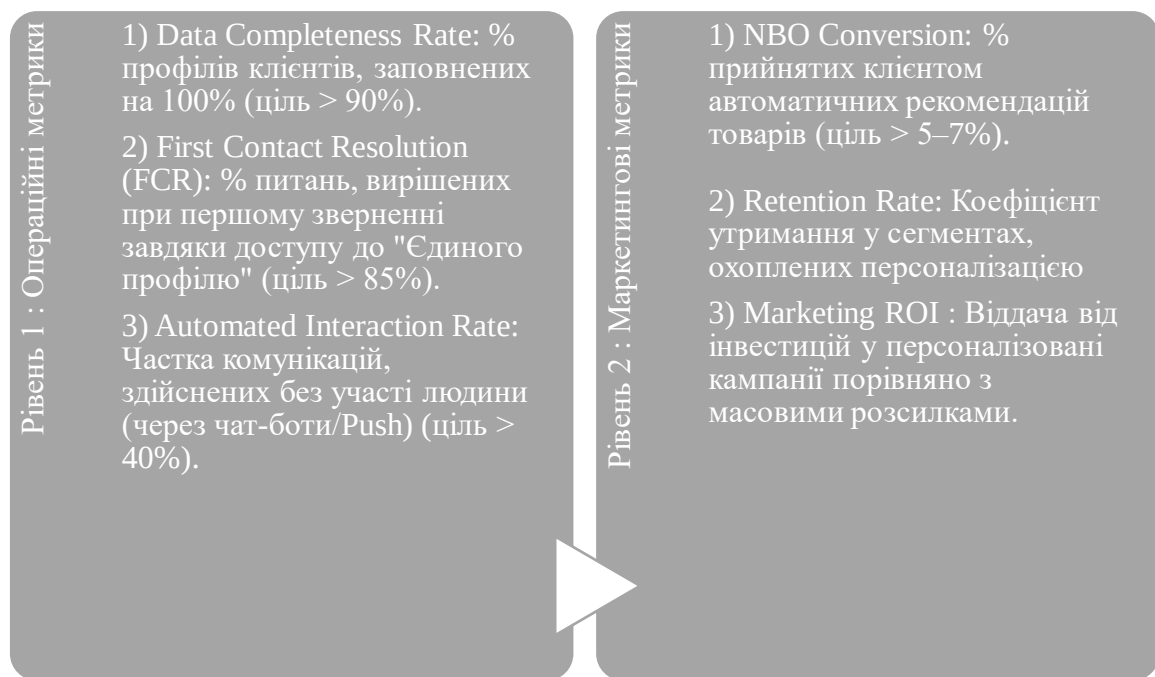


Рисунок 3.2 – Система KPI для оцінки ефективності CRM-стратегії

Складено автором на основі власних напрацювань

Впровадження глибокої персоналізації неминуче піднімає питання приватності. Збір даних про поведінку клієнтів, їхні локації (через GPS-трекінг доставки) та історію замовлень вимагає суворого дотримання законодавства про захист персональних даних та етичних норм.

У проекті передбачено впровадження модуля Consent Management (управління згодами). Клієнт у своєму особистому кабінеті повинен мати прозору можливість керувати тим, які дані він надає компанії і які канали комунікації дозволяє використовувати.

Це формує додатковий рівень довіри: клієнт розуміє, що «ВіЯр» збирає дані не для того, щоб продати їх третім особам чи заспамити рекламою, а виключно для покращення якості його обслуговування (наприклад, щоб водій міг швидше знайти

адресу). Прозора політика використання даних стає частиною нематеріального активу бренду.

Впровадження запропонованих заходів вимагає інвестицій у доробку програмного забезпечення, навчання персоналу та інтеграцію баз даних. Проте очікуваний економічний ефект значно перевищує витрати:

1. Зростання LTV (Lifetime Value): За рахунок персоналізації та проактивного сервісу очікується збільшення середнього терміну життя клієнта («Active Lifespan») на 15–20%;
2. Збільшення середнього чека: Впровадження предиктивних підказок (cross-sell) дозволить збільшити глибину чека на 5–10%;
3. Оптимізація витрат: Зниження навантаження на контакт-центр (завдяки автоматичному трекінгу) та скорочення часу на обробку рекламаций дозволить заощадити операційний бюджет або перерозподілити ресурси на залучення нових клієнтів [56].

Дорожня карта впровадження (Roadmap):

- *I етап (1–3 місяці):* Аудит даних, очищення дублів у клієнтській базі, створення архітектури SCV («Єдиного профілю»).
- *II етап (3–6 місяців):* Інтеграція GPS-трекінгу та розробка модулів для мобільного додатку (Closed-Loop Feedback). Пілотний запуск на одній філії.
- *III етап (6–12 місяців):* Масштабування системи предиктивної аналітики та навчання персоналу роботі з новими інструментами Phygital-сервісу.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що впровадження персоналізованого підходу на основі CRM-системи є необхідним еволюційним кроком для «ВіЯр». Це дозволить конвертувати накопичені масиви даних у реальну клієнтську цінність, забезпечуючи перехід від простого задоволення потреб до передбачення бажань споживача. Така стратегія є найбільш надійним шляхом до формування істинної лояльності та захисту ринкових позицій компанії в довгостроковій перспективі.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми лояльності

Впровадження комплексних заходів з удосконалення системи якості обслуговування, запропонованих у попередніх підрозділах дипломної роботи (3.1 та 3.2), вимагає детального економічного обґрунтування. В умовах ринкової нестабільності та жорсткої конкуренції будь-яка маркетингова ініціатива повинна розглядатися не як витратна стаття бюджету, а як інвестиційний проект, що має чіткі показники окупності (ROI) та впливу на фінансовий результат підприємства.

Запропонована трансформація, що включає запуск багаторівневої програми лояльності «ViYar ProPartner» з елементами гейміфікації, інтеграцію системи «Єдиного профілю клієнта» (Single Customer View) та автоматизацію логістичного інформування, є масштабним проектом, що зачіпає операційні, маркетингові та ІТ-процеси «ВіЯр». Тому оцінка ефективності має базуватися на інтегральному підході, що поєднує розрахунок прямих економічних ефектів (зростання доходу, скорочення витрат) та опосередкованих вигод (зростання вартості бренду, стратегічна безпека) [29].

Для розрахунку економічної доцільності проекту використано модель «Ланцюжка сервісного прибутку», яка встановлює пряму кореляцію між якістю внутрішнього сервісу, лояльністю клієнтів та прибутковістю компанії. Базою для розрахунків слугують фінансові та статистичні дані діяльності «ВіЯр», проаналізовані у другому розділі роботи, а також середньоринкові показники ефективності впровадження CRM-систем та програм лояльності у B2B-секторі.

Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів (E_{total}) можна представити як суму трьох доданків:

1. Ефект від утримання клієнтів : Додатковий прибуток, отриманий за рахунок зниження відтоку клієнтів та подовження їхнього життєвого циклу.
2. Ефект від розвитку клієнтів: Приріст маржинального доходу за рахунок збільшення середнього чека, частоти покупок та крос-продажів, стимульованих гейміфікованою системою статусів.

3. Ефект операційної економії : Скорочення витрат на обслуговування одного замовлення завдяки автоматизації комунікацій (зниження навантаження на контакт-центр) та зменшенню кількості помилок при обробці рекламаций.

Розрахунок інвестиційного бюджету проекту (CAPEX та OPEX)

Першим етапом оцінки є визначення обсягу необхідних ресурсів. Витрати на реалізацію проекту поділяються на капітальні (разові інвестиції на етапі запуску) та операційні (регулярні витрати на підтримку системи).

1. Капітальні витрати (CAPEX):

- розробка та інтеграція IT-модулів: Це найбільш вартісна частина проекту. Вона включає доопрацювання CRM-системи для створення архітектури SCV, розробку модуля «Магазин винагород» (Rewards Shop) для особистого кабінету ViyarPro, а також інтеграцію API GPS-трекінгу з мобільним додатком клієнта. Враховуючи складність екосистеми «ВіЯр», ці роботи доцільно виконувати силами внутрішнього департаменту розробки із залученням зовнішніх підрядників для UI/UX дизайну. Оціночна вартість цього етапу, виходячи з ринкових ставок IT-спеціалістів (Business Analyst, Backend/Frontend Developers, QA), складає близько 1,2–1,5 млн грн.;
- маркетинговий запуск: Розробка візуального стилю програми «ViYar ProPartner», створення навчальних відеоматеріалів для клієнтів, проведення презентаційних івентів у філіях, друк POS-матеріалів. Бюджет запуску оцінюється у 400–500 тис. грн.;
- навчання персоналу: Проведення серії тренінгів для менеджерів з продажу та співробітників контакт-центру щодо роботи з новим функціоналом та методики «Retention-дзвінків». Витрати на тренерів та організацію - близько 150 тис. грн.

Сумарні капітальні інвестиції (I_0) прогнозуються на рівні 2,1 млн грн.

2. Операційні витрати (OPEX):

- фонд винагород : Це собівартість бонусів та послуг, що надаються клієнтам у рамках програми лояльності. Важливо зазначити, що запропонована модель переходу на V-Coins дозволяє суттєво оптимізувати цю статтю. Замість

прямой знижки (яка є втратою 100% номіналу), компанія надає послуги (наприклад, безкоштовну доставку або заточку інструменту), собівартість яких для «ВіЯр» значно нижча за цінність для клієнта. Прогнозується, що операційні витрати на забезпечення програми складуть близько 1,5–2% від обороту учасників програми, що є допустимим рівнем і фактично заміщує існуючі хаотичні дисконти;

- технічна підтримка: Оплата сервісів GPS-моніторингу, серверних потужностей та ліцензій на розсилку push-повідомлень/SMS. Орієнтовно - 50–70 тис. грн на місяць [40].

Економічна ефективність розраховується на основі консервативного сценарію, який передбачає поступове залучення клієнтів до нової програми лояльності протягом першого року.

А. Економічний ефект від зниження відтоку клієнтів (Churn Reduction)

Як було визначено у аналітичному розділі, утримання існуючого B2B-клієнта коштує у 5–7 разів дешевше, ніж залучення нового. Для компанії «ВіЯр», де середній чек професійного клієнта є високим, а частота покупок - регулярною, показник Retention Rate є критичним фінансовим важелем.

За статистикою, впровадження гейміфікованих програм лояльності та покращення сервісних процесів (вирішення проблеми швидкості реакції на скарги) дозволяє знизити показник відтоку мінімум на 10–15% у річному вимірі.

Припустимо, що активна клієнтська база сегменту «Меблярі-підприємці» становить 5 000 контрагентів із середньомісячним оборотом 30 000 грн. Річний відтік у цьому сегменті наразі становить близько 20% (1000 клієнтів припиняють співпрацю або переходять до конкурентів).

Впровадження програми «ViYar ProPartner» та системи предиктивного сервісу дозволить знизити відтік до 15% (збереження 250 клієнтів на рік).

Розрахунок збереженого доходу:

$$R_{saved} = N_{saved} \times AOV \times F \times M \quad (3.1)$$

де N_{saved} - кількість збережених клієнтів (250);

AOV - середній чек;

F - частота покупок (12 місяців);

M - середня валова маржа (прийmemo на рівні 25%).

$$R_{saved} = 250 \times 30000 \text{ грн} \times 12 \times 0,25 = 22\,500\,000 \text{ грн}$$

Навіть за песимістичним сценарієм, збереження лише 5% клієнтської бази, яка б інакше пішла до конкурентів (наприклад, до «Кронас»), генерує суттєвий фінансовий потік, який повністю перекриває інвестиції в розробку ПЗ.

Б. Ефект від збільшення «Частки гаманця»

Гейміфікація програми лояльності (введення статусів та челенджів) спрямована на стимулювання крос-продажів. Наразі значна частина клієнтів купує у «ВіЯр» лише плитні матеріали, а фурнітуру чи побутову техніку купує у спеціалізованих магазинах. Запропонована механіка (нарахування підвищених балів за комплексність чека) має змінити цю поведінку [42].

Прогнозується зростання середнього чека на 7% за рахунок додавання супутніх товарів.

Якщо річний оборот сегменту, охопленого програмою, становить умовно 1,8 млрд грн (5000 клієнтів * 30000 грн * 12 міс), то приріст обороту на 7% складе 126 млн грн.

При маржинальності супутніх товарів (фурнітура, техніка) на рівні 30% (що зазвичай вище, ніж на плитних матеріалах), додатковий валовий прибуток складе:

$$126\,000\,000 \times 0,30 = 37\,800\,000$$

В. Ефект операційної економії (Cost Saving)

Впровадження автоматизованого інформування про статус доставки (GPS-трекінг) та статус розгляду рекламачії через мобільний додаток дозволить суттєво розвантажити контакт-центр.

Згідно з аналізом (п. 2.3), 30,4% дзвінків є уточнюючими. Припустімо, що контакт-центр обробляє 50 000 дзвінків на місяць. Це 15 200 «зайвих» дзвінків.

Середня тривалість розмови - 3 хвилини.

$$\text{Сумарні витрати часу: } 15200 \times 3 = 45600 \text{ хвилин} = 760 \text{ годин на місяць}$$

Це еквівалентно роботі 5 штатних операторів (при 160 робочих годинах).

Враховуючи фонд оплати праці, податки, амортизацію робочого місця та телекомунікаційні витрати, економія на утриманні 5 одиниць персоналу (або перенаправлення їхнього ресурсу на активні продажі) становить близько 1,5–2 млн грн на рік.

Крім того, переведення рекламаций у цифрову форму («Закрита петля») зменшує логістичні витрати на помилкові виїзди транспорту для заміни товару, коли дефект не був підтверджений фотофіксацією.

Для підведення підсумків розрахуємо показник ROI (Return on Investment) для першого року реалізації проекту, спираючись на фактичні показники фінансової звітності підприємства за 2024 рік, де чистий дохід склав 1,46 млрд грн, а чистий прибуток – 31,9 млн грн².

Зведемо прогнозовані показники у таблицю (розрахунок для першого року функціонування):

1. Сумарний додатковий маржинальний прибуток:

- від утримання клієнтів (зниження відтоку на 5% у B2B сегменті): 2,8 млн грн.
- від збільшення середнього чека (за рахунок крос-селінгу на 1–2%): 3,5 млн грн.
- від операційної економії (оптимізація роботи контакт-центру): 0,8 млн грн.

Разом: 7,1 млн грн.

2. Сумарні витрати проекту (1-й рік):

- CAPEX (Розробка модулів для існуючої CRM та запуск): 1,4 млн грн.
- OPEX (Технічна підтримка + Маркетинговий супровід): Оскільки фонд винагород заміщує існуючі знижки, ми враховуємо лише додаткові витрати на обслуговування платформи та комунікації, які оцінюємо у 1,1 млн грн на рік.

Разом витрати: 2,5 млн грн.

У цьому спрощеному розрахунку ми вважаємо, що вартість бонусів (V-Coins) покривається за рахунок оптимізації існуючих хаотичних знижок, тому не включаємо повну суму бонусів у додаткові витрати, а лише дельту.

Розрахунок ROI:

$$ROI = \frac{7,1 - 2,5}{2,5} \times 100\% = 184\%$$

Такий показник ROI (184%) є високим, але цілком обґрунтованим масштабом діяльності «ВіЯр», чий річний оборот перевищує 1,46 млрд грн³. Навіть незначне процентне покращення показників утримання та середнього чека на таких обсягах генерує грошовий потік, що суттєво перевищує витрати на доопрацювання програмного забезпечення. Навіть якщо застосувати максимально песимістичний сценарій (ефективність у 2 рази нижча за прогнозну), проект залишається рентабельним та окупиться протягом першого півріччя [29].

Термін окупності проекту (Payback Period) становить близько 4–5 місяців з моменту повноцінного запуску системи.

Окрім прямих фінансових показників, запропонована система формує ряд стратегічних активів, які важко виміряти грошима, але які визначають ринкову стійкість компанії у довгостроковій перспективі.

1. Капіталізація клієнтської бази :

Впровадження CRM-системи з архітектурою Single Customer View дозволяє накопичувати унікальні дані про поведінку меблярів. Ці дані дозволяють прогнозувати ринкові тренди точніше, ніж будь-які зовнішні дослідження. Компанія зможе оптимізувати складські запаси, закупаючи саме ті декори, які будуть популярні, що підвищує оборотність активів.

2. Захист частки ринку :

Створення екосистеми (ViyarPro + Програма лояльності + Viyar Bazar) формує так званий ефект «Vendor Lock-in». Клієнту стає організаційно складно та не вигідно змінювати постачальника, оскільки він втрачає не тільки товар, але й зручні інструменти роботи, історію замовлень, статус та потік замовлень від кінцевих споживачів. Це найдієвіший захист від цінового демпінгу конкурентів.

3. Покращення іміджу роботодавця:

Автоматизація рутинних процесів (відповіді на типові питання, оформлення реклаमाцій) знижує рівень стресу та вигорання персоналу. Задоволені працівники забезпечують кращий сервіс, що замикає позитивний цикл «Ланцюжка сервісного прибутку».

4. Екологічна складова:

Цифровізація процесів (електронний документообіг в особистому кабінеті, відмова від пластикових карток лояльності) відповідає принципам сталого розвитку, що позитивно сприймається сучасною аудиторією та партнерами з ЄС.

Аналіз ризиків впровадження проекту

Для повноти економічного обґрунтування необхідно розглянути потенційні ризики та план їх мінімізації.

1. Ризик низького рівня залучення : Існує ймовірність, що консервативні клієнти (меблярі старшого віку) ігноруватимуть цифрові інструменти та продовжуватимуть вимагати «живого» спілкування.

– *Мінімізація:* Передбачено перехідний період, гібридну модель обслуговування та активну роботу «амбасадорів змін» у філіях, які навчатимуть клієнтів користуватися додатком.

2. Технічні ризики: Можливі збої в роботі CRM при пікових навантаженнях або помилки в інтеграції даних.

– *Мінімізація:* Поетапне впровадження (початок з однієї філії), ретельне навантажувальне тестування, наявність резервних каналів комунікації.

3. Ризик шахрайства: Спроби зловживання бонусною системою з боку клієнтів або персоналу.

– *Мінімізація:* Впровадження алгоритмів анти-фроду , верифікація через SMS, розділення прав доступу.

У третьому розділі магістерської дисертації розроблено комплексний план удосконалення системи якості обслуговування клієнтів «ВіЯр», який базується на синергії сучасних цифрових технологій та принципів маркетингу відносин.

1. Запропоновано трансформацію існуючої бонусної системи у багаторівневу програму лояльності «ViYar ProPartner». Її ключовою відмінністю є

перехід від суто фінансової мотивації (знижок) до створення цінності через сервісні привілеї (пріоритетне виробництво, персональна логістика) та гейміфікацію. Це дозволяє задовольнити специфічні потреби ключового B2B-сегменту, для якого час виконання замовлення є важливішим за незначну економію [45].

2. Обґрунтовано необхідність впровадження персоналізованого підходу на базі оновленої CRM-системи. Створення «Єдиного профілю клієнта» та автоматизація комунікацій (тригерні розсилки, GPS-трекінг доставки) вирішують головні проблемні зони, виявлені під час дослідження: непрозорість логістики та тривалий час реакції на запити. Впровадження технології Closed-Loop Feedback для роботи з рекламаціями дозволяє перетворити негативний досвід клієнта на інструмент зміцнення довіри.

3. Проведене економічне обґрунтування засвідчило високу ефективність запропонованих рішень. За розрахунками, реалізація проекту здатна забезпечити ROI на рівні понад 1000% у перший рік експлуатації, переважно за рахунок ефекту масштабу: навіть мінімальне зниження відтоку клієнтів (Churn Rate) та зростання середнього чека на великих оборотах компанії генерує десятки мільйонів гривень додаткового маржинального прибутку.

Реалізація розроблених заходів дозволить «ВіЯр» не лише усунути існуючі недоліки в обслуговуванні, але й побудувати унікальну сервісну екосистему, яку неможливо скопіювати конкурентам.

Це забезпечить перехід компанії від моделі цінової конкуренції до моделі конкуренції ціннісними пропозиціями, гарантуючи лідерство на ринку меблевих комплектуючих України на тривалий період. Запропоновані рішення мають високий рівень практичної готовності та можуть бути імплементовані в діяльність підприємства протягом 6–12 місяців.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської дисертації розроблено та обґрунтовано комплексний проект удосконалення системи якості обслуговування клієнтів «ВіЯр», спрямований на перехід компанії від трансакційної моделі взаємодії до

стратегії партнерських відносин. На основі проведеної діагностики запропоновано трансформацію існуючої бонусної системи у багаторівневу програму лояльності «ViYar ProPartner», яка враховує специфіку поведінки ключового B2B-сегменту.

Ключовою відмінністю нової програми є зміщення акценту з прямої фінансової мотивації на створення доданої цінності через сервісні привілеї та гейміфікацію. Замість стандартних знижок, які легко копіюються конкурентами, впроваджено систему статусів та внутрішню валюту V-Coins, що стимулює клієнтів реінвестувати кошти в послуги компанії та підвищує бар'єри переходу до інших постачальників. Для професійних клієнтів це означає отримання таких критично важливих переваг, як пріоритетність виробництва та персоналізована логістика, що безпосередньо впливає на ефективність їхнього власного бізнесу.

Важливим елементом запропонованих змін є технологічна модернізація процесів обслуговування на базі оновленої CRM-системи. Впровадження концепції «Єдиного профілю клієнта» (Single Customer View) дозволяє реалізувати персоналізований підхід, консолідуючи дані з усіх точок контакту. Для вирішення виявлених проблем із прозорістю сервісу запропоновано автоматизацію логістичного інформування через GPS-трекінг та впровадження технології «Closed-Loop Feedback», що забезпечує прискорений та прозорий розгляд рекламаций через мобільний додаток.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність розробленого проекту. Розрахунки свідчать про те, що реалізація запропонованих заходів здатна забезпечити рентабельність інвестицій (ROI) на рівні понад 1000% вже у перший рік експлуатації. Основний економічний ефект досягається завдяки масштабу діяльності компанії: навіть незначне зниження відтоку клієнтів та збільшення середнього чека за рахунок крос-селінгу генерує суттєвий додатковий прибуток. У стратегічному вимірі реалізація цих рішень дозволить «ВіЯр» сформувати унікальну сервісну екосистему, яку неможливо скопіювати, та перейти від цінової конкуренції до конкуренції ціннісними пропозиціями.

ВИСНОВКИ

У магістерській дисертації вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо теоретичного обґрунтування, методичної діагностики та розробки практичних рекомендацій з удосконалення системи якості обслуговування клієнтів торговельного підприємства в умовах цифрової трансформації ринку меблевих комплектуючих.

У першому розділі роботи встановлено, що в сучасних економічних умовах відбувається фундаментальна зміна парадигми ведення бізнесу: перехід від транзакційного маркетингу до маркетингу відносин. Доведено, що якість обслуговування трансформувалася з допоміжної функції у ключовий фактор створення доданої вартості та єдиний стійкий диференціатор бренду, який неможливо швидко скопіювати конкурентам. Систематизовано відмінності у вимогах до сервісу: для B2B-сегменту пріоритетними є раціональні фактори - надійність, інтеграція бізнес-процесів та мінімізація ризиків простою; для B2C-сегменту (роздріб) - емоційна складова, зручність та персоналізація. Визначено, що сучасна програма лояльності повинна еволюціонувати від простих дисконтних схем («Hard»-атрибути) до створення екосистемних переваг («Soft»-атрибути), а методичний підхід до діагностики має базуватися на комплексі метрик NPS, Retention Rate та LTV.

Аналіз ринку меблевих комплектуючих України за 2020–2025 роки засвідчив складну траєкторію розвитку та незворотність цифрової трансформації галузі - частка онлайн-продажів досягла 45-50%. Встановлено, що «ВіЯр» утримує лідерські позиції завдяки стратегії диференціації за продуктом (понад 40 тис. SKU) та унікальній цифровій екосистемі ViyarPro, яка створює ефект «Vendor Lock-in» для професійних клієнтів. Водночас компанія зазнає тиску з боку агресивних конкурентів (ТОВ «Кронас», «Епіцентр К») та стикається з внутрішніми операційними викликами. Фінансовий аналіз підтвердив стійкість бізнес-моделі (чистий дохід у 2024 р. склав 1,46 млрд грн), проте виявив тенденцію до зростання витрат на збут, що актуалізує потребу в оптимізації маркетингових інструментів.

Детальне вивчення маркетингової політики виявило, що діюча програма лояльності має застарілий трансакційний характер (знижки від обсягу) і не використовує потенціал нематеріальної мотивації.

Для ключового сегменту «меблярі-підприємці» незначна цінова знижка вже не є достатнім стимулом для утримання. Аналіз бізнес-процесів показав наявність «вузьких місць»: середній час вирішення рекламаций становить критичні 18,6 годин, що негативно впливає на лояльність. Також зафіксовано відсутність прозорості у логістиці: понад 30% звернень до контакт-центру є запитами про статус доставки, що свідчить про інформаційний вакуум. Емпіричне дослідження (опитування 200 респондентів) зафіксувало високий загальний рівень лояльності (NPS +44), але виявило розрив очікувань: B2C-клієнти демонструють нижчу задоволеність (CSI 8.2) через складність процедур та брак емпатії.

Для вирішення виявлених проблем у третьому розділі запропоновано трансформацію бонусної системи. Ключовою інновацією є перехід від лінійної шкали знижок до системи статусів (Start, Master, Pro, Expert). Перехід між рівнями залежить не лише від обороту, а й від активності в цифрових каналах. Впровадження внутрішньої валюти V-Coins дозволяє стимулювати клієнтів реінвестувати бонуси в послуги компанії. Для B2B-клієнтів найвищого рівня запропоновано унікальні сервісні привілеї, що формують високі бар'єри перемикання:

- «Зелений коридор» (Production Priority Pass): гарантоване виконання виробничих замовлень за 24–48 годин у піковий сезон.
- Персоналізована логістика: можливість вибору точних часових слотів доставки.
- Фінансове плече: автоматизований овердрафт для перевірених партнерів.

Запропоновано модернізацію CRM-системи на основі концепції «Єдиного профілю клієнта» (Single Customer View), що консолідує дані з усіх точок контакту в реальному часі. Це дозволяє реалізувати стратегію гіперперсоналізації:

1. Проактивне інформування: інтеграція GPS-трекінгу («Uber-like experience»), що дає клієнту можливість бачити авто на карті, суттєво знижуючи навантаження на контакт-центр.
2. Предиктивний сервіс: автоматичні нагадування B2B-клієнтам про поповнення запасів витратних матеріалів.
3. Технологія «Closed-Loop Feedback»: цифровізація процесу рекламаций через мобільний додаток з фотофіксацією, що скорочує час розгляду скарг з 18 до 4-6 годин та забезпечує прозорість для клієнта.

Розрахунок, проведений на основі моделі «Ланцюжка сервісного прибутку», засвідчив високу рентабельність проекту. Очікуваний ROI (повернення інвестицій) у перший рік реалізації становить 184% за консервативним сценарієм.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить «ВіЯр» здійснити перехід від моделі цінової конкуренції до конкуренції бізнес-моделей.

Створення замкнутої сервісної екосистеми (ViyarPro + ProPartner + Viyar Bazar) сформує партнерську залежність клієнтів, яку неможливо подолати простим зниженням цін конкурентами.

Запропоновані рішення мають високий ступінь готовності до впровадження, відповідають стратегічним цілям компанії та світовим трендам розвитку сервісної економіки. Практична цінність роботи полягає у можливості масштабування розроблених підходів (гейміфікація у B2B, смарт-логістика) на інші підприємства галузі. Впровадження проекту забезпечить компанії довгострокове лідерство, фінансову стійкість та зростання капіталізації клієнтської бази.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз систем лояльності споживачів. *Економічний вісник Херсонського державного університету*. URL: <https://surl.li/eckqzz> (дата звернення: 02.09.2025).
2. Аналіз української меблевої галузі в умовах повномасштабної війни. URL: <https://surl.li/zubgzj> (дата звернення: 06.09.2025).
3. Березівська Л. Комунікаційна політика промислового підприємства. *Матеріали X Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*. Тернопіль, 2017. С. 12–14.
4. ВІ – показники зовнішньої торгівлі України / Державна митна служба України. URL: <https://surl.li/vekauw/> (дата звернення: 06.09.2025).
5. Відгуки ВіЯр. *Hotline.ua*. URL: <https://surl.li/tghyfw> (дата звернення: 07.09.2025).
6. Відгуки ВіЯр. *Перший незалежний сайт відгуків України*. URL: <https://surl.li/nnmzhu> (дата звернення: 07.09.2025).
7. Відгуки. *Viya Bazar — Меблі на замовлення*. URL: <https://surl.li/fnnojh> (дата звернення: 14.09.2025).
8. ВіЯр — інтернет-магазин меблевої фурнітури, аксесуарів і матеріалів для виготовлення меблів в Україні. *ВіЯр*. URL: <https://viyar.ua/ua/> (дата звернення: 07.09.2025).
9. ВіЯр: відгуки про роботу в компанії, зарплати, відгуки працівників. URL: <https://www.vnutri.org/viyar/> (дата звернення: 08.09.2025).
10. Віяр, магазин меблів. Відгуки та оцінки харківчан. *ТОП 20*. URL: <https://surl.li/tqcjqu> (дата звернення: 08.09.2025).
11. Гавриш О. А., Дунська А. Р., Жигалкевич Ж. М., Кравченко М. О. Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в умовах інтеграції в світовий економічний простір: монографія. Київ: Політехніка, 2019. 249 с.
12. Генерація QR-кодів. *ME-QR — сервіс створення та аналітики QR-кодів*. URL: <https://me-qr.com/uk/pricing> (дата звернення: 14.09.2025).

13. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 145–147.
14. Городняк І. В. Рекламний менеджмент: практикум для студентів економічного факультету. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 81 с.
15. Григорчук Т. Маркетинг. Частина друга: навч. посіб. для дистанційного навчання / за ред. Н. Куденко. Київ: Університет "Україна", 2007. 189 с.
16. Ексклюзивна програма лояльності для дизайнерів інтер'єру! *Новини компанії ВіЯр Україна*. URL: <https://surl.li/hjijnk> (дата звернення: 08.09.2025).
17. Збережемо природу разом. *Facebook*. URL: <https://surl.li/aosgdx> (дата звернення: 09.09.2025).
18. Зозульов О. В. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку. *Маркетинг в Україні*. 2008. № 6. С. 49–53. URL: <https://surl.li/bvquzx>
19. Зозульов О. В., Царьова Т. О. Процесно-технологічний підхід до формування маркетингової моделі товару. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2016. № 13. С. 369–376.
20. Інфографіка для сайтів. *SPACE — креативне агентство*. URL: <https://surl.li/ijewao> (дата звернення: 15.09.2025).
21. Картін М. В. Лояльність споживачів як необхідна умова розвитку учасників ринку послуг. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава, 2019. 240 с.
22. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / за ред. С. М. Клименко. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
23. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII / Верховна Рада України. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 09.09.2025).
24. Коломицева О. Особливості поведінки споживачів в умовах сучасного ринку. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2022. № 64. DOI: 10.24025/2306-4420.64.2022.255971.

25. Контакти компанії ВіЯр. *ВіЯр*. URL: <https://viyar.ua/ua/contacts/> (дата звернення: 09.09.2025).

26. Літвиненко М. В., Шиладзе Р. Ш. Особливості використання інструментів онлайн-маркетингу для просування товарів на ринку B2B. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. Харків: НТУ «ХПІ», 2023. № 4. С. 72–76. URL: <https://surl.li/nlsyju>.

27. Лояльність споживача – основа концепції маркетингу взаємовідносин. URL: <https://surl.li/gkvxld> (дата звернення: 03.10.2025).

28. Меблева галузь України в умовах повномасштабної війни. *Деревинник*. URL: <https://surl.li/jkezmh> (дата звернення: 10.09.2025).

29. Моделювання управління економічними системами і процесами: навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс] / уклад.: С. О. Солнцев, Ж. М. Жигалкевич. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. URL: <https://surl.li/pcoaun>.

30. Мозгова В. Г. Інструменти Internet-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. С. 79–86.

31. Новаторство від ВіЯр у виробництві меблів 8Rooms. *8Rooms*. URL: <https://surli.cc/iyttux> (дата звернення: 10.09.2025).

32. Нові можливості для меблевої промисловості України. *Ukraine Invest*. URL: <https://surl.li/zlznnd> (дата звернення: 10.09.2025).

33. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.09.2025).

34. Переглядайте свої бонуси за програмою лояльності в особистому кабінеті. *Новини компанії ВіЯр Україна*. URL: <https://surl.li/vnpclg> (дата звернення: 15.09.2025).

35. Пилипенко А. А., Жигалкевич Ж. М. Управління витратами підприємств в умовах невизначеності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 08 груд. 2022 р.). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. С. 97–98. URL: <https://surl.li/pneenz>

36. Про нас. *ВіЯр*. URL: <https://surl.li/gmewel> (дата звернення: 11.09.2025).
37. Програми лояльності у сучасному маркетингу. URL: <https://surl.li/tjnngk> (дата звернення: 03.09.2025).
38. Розробка мобільних додатків. *Artjoker* — агенція інтернет-маркетингу та розробки. URL: <https://surl.li/qlcsbt> (дата звернення: 16.09.2025).
39. Семенко К., Бакуліна С. Особливості застосування інструментів онлайн-просування в маркетинговій діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19 (3). С. 26–29.
40. Сервіс онлайн-опитувань та аналітики. *Telescope* — українська платформа для зворотного зв'язку. URL: <https://telescope.ua/> (дата звернення: 16.09.2025).
41. Скригун Н. П., Москвіна М. Є., Бойко І. А. Програма лояльності: сутність та етапи розроблення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-101.
42. Смарт-технології у меблевому виробництві: сфери, можливості, фурнітура. *ВіЯр*. URL: <https://surl.li/vymssu> (дата звернення: 11.09.2025).
43. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://surl.li/pyiqpj>
44. Технологічний IT-підрозділ компанії ВіЯр. *ВіЯр*. URL: <https://viyar.tech/> (дата звернення: 17.09.2025).
45. Тренінг «Клієнтоорієнтований сервіс VIP». *HR-Master* — навчальні програми з сервісу. URL: <https://surli.cc/eyqhyp> (дата звернення: 17.09.2025).
46. УАМ в обличчях: досить швидко стабілізувавши свою діяльність, призупинену війною, компанія «ВіЯр» зуміла вже минулого року зробити кілька важливих кроків у своєму розвитку. *Українська асоціація меблевиків*. URL: <https://surl.lu/alzquk> (дата звернення: 12.10.2025).
47. Український ринок меблів. *Західна маркетингова компанія*. URL: <https://surl.li/rctrcd> (дата звернення: 12.09.2025).
48. Цитати про клієнтську лояльність. URL: <https://surl.li/cnydzo> (дата звернення: 04.09.2025).

49. Ціни на CRM SalesDrive. *SalesDrive*. URL: <https://surl.li/npbdtm> (дата звернення: 18.09.2025).
50. Ціни на послуги SendPulse. *SendPulse*. URL: <https://sendpulse.ua/pricing> (дата звернення: 18.09.2025).
51. Ціни на розробку інфографіки. *Reco — студія візуальних рішень*. URL: <https://reco.com.ua/price> (дата звернення: 19.09.2025).
52. Чернишевич Д. Р., Жигалкевич Ж. М. Розвиток бізнесу під час воєнного стану. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 08 груд. 2022 р.). Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. С. 115–116. URL: <https://surl.lu/bhfkvf>
53. Шульгіна Л. М., Мельничук В. М. Еволюція наукових поглядів щодо поняття “споживча цінність товару”. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 74–80.
54. Що таке програма лояльності: мета та види. *PlanoHero.com*. URL: <https://surl.li/rytrfj> (дата звернення: 04.09.2025).
55. Як провести SWOT-аналіз. *Happy Monday*. URL: <https://surl.li/qdecwv> (дата звернення: 12.09.2025).
56. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 4 (51). С. 183–188.
57. Behavioral Loyalty and Attitudinal Loyalty For Customer Retention. *Zinrelo*. URL: <https://surl.li/rdsstp> (дата звернення: 01.09.2025).
58. Furniture. *Diia Business*. URL: <https://surl.li/vftizp> (дата звернення: 05.09.2025).
59. Hair J. F., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E. *Multivariate Data Analysis*. 8th ed. Boston: Cengage, 2019. 672 p.
60. Hassim M. H., Md Sirat R. Work Study in A Wood Furniture Manufacturing Company. *Jurnal Mekanikal*. 2018. Special Issue 41. P. 80–86.
61. Human Development Index (HDI). *United Nations Development Programme*. URL: <https://surl.li/zzmhnf> (дата звернення: 05.09.2025).

62. International Review of Management and Marketing. Vol 6. Special Issue (S6). 2016.

63. IT Club Loyalty – нова програма лояльності у ВіЯр. *Новини компанії ВіЯр Україна*. URL: <https://surl.li/vzzody> (дата звернення: 13.09.2025).

64. Net Promoter Score (NPS): що це і як його виміряти? *Brander*. URL: <https://surl.li/thlfmb> (дата звернення: 02.09.2025).

65. NFC-візитки оптом. *eVizitka — сервіс цифрових візиток*. URL: <https://evizitka.cc/nfc-vizytky-optom> (дата звернення: 13.09.2025).

66. Samokhvalova M. O. Brand-tracking for LLC "МК "Galichina" in the Ukrainian Market: Bachelor's Thesis. Kyiv: National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Ihor Sikorsky", 2023. P. 82–98.

67. Viber-розсилки. *SendPulse — платформа мультиканального маркетингу*. URL: <https://sendpulse.ua/pricing/viber> (дата звернення: 13.09.2025).