

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА**

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

**«Стратегічні підходи до ефективного управління клієнтськими відносинами (на прикладі ТОВ Чекдом Медіа)»**

**«Strategic Approaches to Effective Customer Relationship Management (Case Study of Checkdom Media LLC)»**

Виконав: здобувач денної форми навчання

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент»

**Павленко Павло Віталійович**

Керівник: канд. екон. н., доц. Козловцева В.А.

Рецензент: д-р.екон.наук, проф. Коваль В.В.

Рекомендовано до захисту:  
Протокол засідання кафедри

№ \_\_\_\_ від \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 20 \_\_\_\_ р.

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ проф. Олена ПАВЛЕНКО  
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № \_\_\_\_  
протокол № \_\_ від \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 20 \_\_\_\_ р.

Оцінка \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Голова ЕК

\_\_\_\_\_ канд. екон. н., доцент  
(підпис) Катерина СМІРНОВА

**ОДЕСА 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВА З КЛІЄНТСЬКИМ СЕРЕДОВИЩЕМ .....	6
1.1 Стратегічне забезпечення стабільних контактів із цільовими споживачами .....	6
1.2 Стратегічне планування у рамках CRM-підходу до бізнесу.....	12
1.3 Сутність та етапи впровадження CRM-систем в бізнес-процеси .....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	23
ТОВ «ЧЕКДОМ МЕДІА» .....	23
2.1 Загальна організаційна структура та напрямки діяльності ТОВ «Чекдом Медіа» .....	23
2.2 Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Чекдом Медіа» .....	33
2.3 Побудова та розвиток взаємодії з клієнтами на ТОВ «ЧЕКДОМ МЕДІА» .....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ НА.....	51
3.1 Оптимізація взаємодії з клієнтами на основі результатів анкетування.....	51
3.2 Вдосконалення функціонування кол-центру шляхом впровадження автоматизованої системи обробки телефонних звернень абонентів.....	59
3.3 Впровадження інтелектуальної системи обслуговування клієнтів у кол-центрі ТОВ «Чекдом Медіа» .....	65
ВИСНОВКИ .....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	70

## ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, стрімким розвитком цифрових технологій та зміною споживчої поведінки, стратегічне управління взаємовідносинами з клієнтами набуває винятково важливого значення. Саме здатність підприємства вибудовувати довгострокові, взаємовигідні стосунки з клієнтами часто стає ключовим чинником його стабільності, прибутковості та стійкого зростання на ринку. У зв'язку з цим формування ефективної системи CRM (Customer Relationship Management) на стратегічному рівні є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності компанії, особливо у сфері послуг і медіа.

ТОВ «Чекдом Медіа» є прикладом динамічного підприємства, що функціонує на перетині комунікаційних технологій, медіапослуг та цифрового контенту. За умов зростання запитів споживачів на індивідуалізований підхід, швидкість обслуговування та якісний сервіс, компанія стикається з викликами адаптації своєї CRM-стратегії до потреб нової цифрової аудиторії. Це актуалізує необхідність аналітичного переосмислення наявних підходів до управління клієнтськими відносинами та розробки дієвих стратегічних рішень з урахуванням сучасних технологічних і поведінкових трендів.

Особливу увагу в цьому контексті заслуговує питання інтеграції цифрових платформ CRM, персоналізації комунікацій, застосування аналітики великих даних для прогнозування клієнтських потреб, а також управління клієнтською лояльністю на довготривалу перспективу. Дослідження в цьому напрямі має як теоретичне, так і значне практичне значення, оскільки дозволяє забезпечити цілеспрямовану трансформацію взаємодії з клієнтом у ключовий стратегічний актив компанії.

*Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та практична розробка стратегічних підходів до ефективного управління клієнтськими*

відносинами на прикладі діяльності ТОВ «Чекдом Медіа», з урахуванням специфіки цифрового ринку та очікувань цільової аудиторії.

*Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:*

1. Розглянути еволюцію та сутність концепції CRM як стратегічного підходу до взаємодії з клієнтами.
2. Дослідити сучасні теоретичні моделі та практичні інструменти управління клієнтськими відносинами.
3. Проаналізувати діяльність ТОВ «Чекдом Медіа» у контексті реалізації CRM-стратегії.
4. Визначити ключові проблеми та бар'єри ефективного функціонування системи клієнтських відносин у компанії.
5. Сформулювати стратегічні рекомендації щодо вдосконалення управління клієнтськими відносинами з урахуванням ринкових тенденцій та цифрових інструментів.

*Об'єктом дослідження є процес управління клієнтськими відносинами в системі стратегічного управління підприємствами сфери медіа.*

*Предметом дослідження виступають методи, принципи та інструменти формування й реалізації стратегічних підходів до управління клієнтськими відносинами в діяльності ТОВ «Чекдом Медіа».*

*У процесі дослідження було використано сукупність загальнонаукових та прикладних методів, зокрема:*

- аналітичний метод — для вивчення літературних джерел і наукових підходів;
- SWOT-аналіз — для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін компанії;
- метод кейс-стаді — для глибокого аналізу діяльності ТОВ «Чекдом Медіа»;
- методи статистичної обробки даних — для аналізу споживчої поведінки та динаміки взаємодії з клієнтами;

- анкетування — для збору емпіричної інформації про рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

*Наукова новизна дипломної роботи* полягає в уточненні та доповненні підходів до стратегічного управління клієнтськими відносинами в умовах цифрової трансформації, а також у запропонуванні моделі адаптованого CRM-рішення для медіапідприємства ТОВ «Чекдом Медіа», що враховує специфіку ринку, поведінкові патерни цільової аудиторії та тенденції розвитку цифрових платформ.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВА З КЛІЄНТСЬКИМ СЕРЕДОВИЩЕМ

## 1.1 Стратегічне забезпечення стабільних контактів із цільовими споживачами

Упродовж ХХ століття домінуючою була модель економіки масштабного виробництва, де головним акцентом в управлінні ставало досягнення максимальної ефективності шляхом стандартизації продуктів, оптимізації витрат та автоматизації процесів. Індивідуалізоване обслуговування клієнтів у той період вважалося економічно невиправданим через високу вартість і складність організації таких процесів. Відомий вислів Генрі Форда: *«Ми можемо запропонувати автомобіль будь-якого кольору, якщо цей колір — чорний»* ілюструє підхід тогочасного бізнесу, що ставив у пріоритет продуктивність над гнучкістю та орієнтацією на споживача [3,2].

Провідні інновації впродовж тривалого часу концентрувалися саме у сфері виробництва — впровадження нових технологій давало змогу зменшувати собівартість, підвищувати продуктивність праці та знижувати ринкові ціни. Однак наприкінці ХХ століття почала вимальовуватись межа ефективності: подальше вдосконалення управлінських процесів приносило все менше відчутних результатів, а іноді навіть призводило до зниження загальної рентабельності. Це вказувало на необхідність зміни фокусу управлінської уваги — від виробництва до клієнта.

Традиційне уявлення про функції відділів маркетингу і продажу в індустріальну епоху зводилося до формування попиту на вже створені продукти та послуги. Масовість і обсяг реалізації дозволяли знижувати витрати, що підвищувало ринкову привабливість підприємства. Проте з часом стало зрозуміло, що стандартні моделі управління — такі як «точно вчасно», системи ресурсного планування (ERP) чи реінжиніринг бізнес-процесів — хоч і важливі, проте вже не є достатніми для досягнення довготривалої конкурентної переваги.

Поступово увага управлінців почала зміщуватись до аспектів побудови ефективної взаємодії з клієнтами, як до стратегічно значущого ресурсу. Саме в цій площині виникає потреба в системному підході, що забезпечує не лише реалізацію продукту, а й формування лояльності, підвищення життєвої цінності клієнта для бізнесу та утримання його у довготривалій перспективі. [1,2].

Таблиця 1.1

Етапи розвитку стратегічних підходів до управління клієнтськими відносинами (CRM)(створено автором).

Період	Характеристика CRM-підходу
До 1990-х	Відсутність централізованої стратегії. Продажі здійснюються на інтуїтивному рівні
1990–2000	Зародження CRM як автоматизованого інструменту продажів (SFA) та обслуговування (CS)
2000–2010	Формування концепції CRM як єдиної системи з аналітикою, маркетингом, сервісом
2010–2020	Інтеграція CRM з Big Data, мобільними технологіями, соціальними мережами
2020 і далі	Впровадження штучного інтелекту, персоналізації, передбачуваної аналітики (predictive analytics)

У цьому контексті ключову роль почали відігравати CRM-системи (Customer Relationship Management), які з'явилися наприкінці 1990-х років як відповідь на запити бізнесу щодо вдосконалення клієнтоорієнтованої стратегії. Первинно вони сформувалися з двох основних функціональних напрямів: автоматизації дій торгових представників (Sales Force Automation — SFA) та підвищення ефективності обслуговування (Customer Service — CS). Призначення таких систем полягало у впорядкуванні точок контакту з клієнтом, контролі за дотриманням графіків продажу та координації дій усіх залучених учасників процесу.

CRM-модель взаємодії передбачає, що клієнт перебуває в центрі стратегічної моделі компанії. Успішне управління клієнтськими зв'язками включає не лише маркетинг і продаж, а й постпродажне обслуговування, аналітику поведінкових характеристик, персоналізацію комунікацій та довгострокове планування. У рамках CRM важливими є збирання, збереження й обробка даних щодо клієнтів, партнерів, постачальників і внутрішніх процесів компанії. Усе це дає змогу створити єдине інформаційне середовище для побудови довірчих і тривалих стосунків. [1-3].

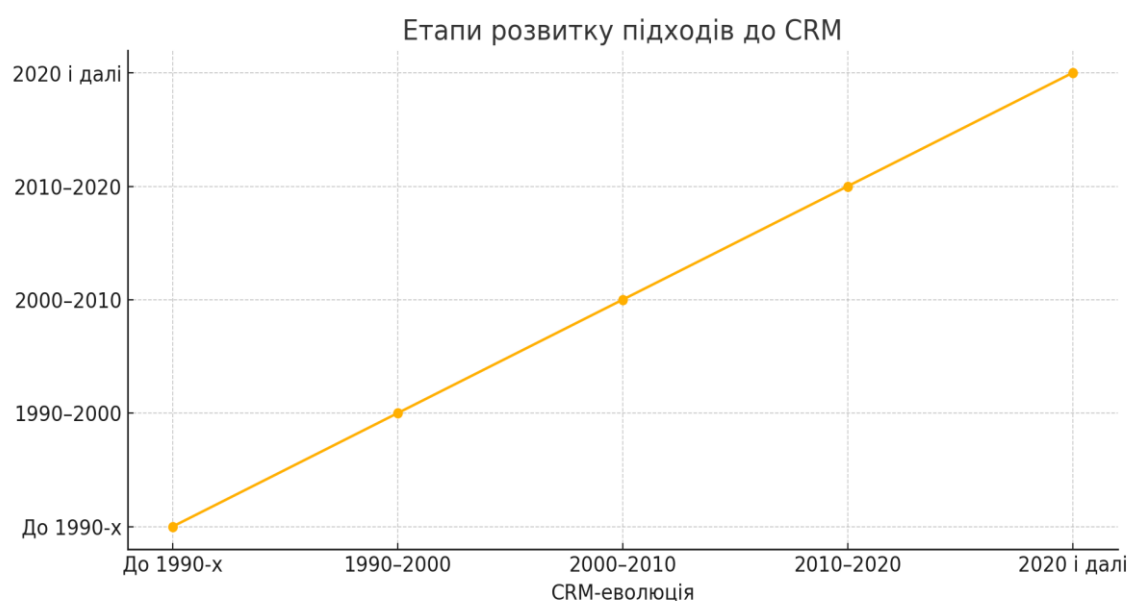


Рисунок 1.1 – Лінія часу розвитку CRM-підходів у бізнесі. (створено автором).

Стратегічне забезпечення взаємодії з клієнтами в сучасних умовах передбачає інтеграцію CRM як філософії, інструменту та технології управління, що дозволяє перейти від транзакційного підходу до клієнтської орієнтації. Це — важливий фактор підвищення ефективності бізнес-моделі підприємства та закріплення його позицій на ринку.

З розвитком цифрових технологій функціонал CRM-платформ почав суттєво ускладнюватися та розширюватися. Поступово в системи інтегрували інструменти для управління можливостями продажу, що дало змогу

компаніям забезпечувати прозору синхронізацію між комерційним відділом та іншими бізнес-одинацями, зокрема підрозділами клієнтського сервісу, технічної підтримки або логістики. Такий підхід дозволив не лише структурувати процеси взаємодії з клієнтами, а й запровадити наскрізне управління комунікаціями на всіх етапах життєвого циклу клієнта [3].

До початку 2000-х років більшість CRM-рішень мали доволі вузьку спеціалізацію — виконували роль електронного реєстру контактів, підтримували базові маркетингові активності або були спрямовані на автоматизацію сервісного обслуговування. Проте саме в період 2000–2005 років відбулася зміна концептуальної парадигми: на зміну ізольованим системам прийшов підхід Collaborative Commerce — спільної цифрової комерції, яка базувалася на інтерактивній співпраці підприємств із клієнтами та бізнес-партнерами через мережу Інтернет. У цьому форматі взаємодія набула нової якості — зовнішні користувачі отримували розширений доступ до частини внутрішньої інформації компанії, що зумовлювало потребу у впровадженні нових стандартів цифрової безпеки, довіри та регламентованої взаємодії.

Після 2005 року на горизонті з'явилась друга хвиля спільної комерції, яка передбачала глибшу інтеграцію CRM з ERP-системами та розвиток відкритої архітектури взаємодії. Виробники програмних рішень почали активно впроваджувати інтуїтивно зрозумілі клієнтоорієнтовані інтерфейси, що сприяло створенню електронних торговельних платформ B2C-формату. У бізнес-середовищі поступово почала формуватись нова модель — багатовекторна взаємодія, де компанії працювали не лише з постійними партнерами, а й з будь-якими учасниками ділової екосистеми. [3,2].

Сучасні CRM-рішення втілюють усі ці тенденції у вигляді мультифункціональних платформ: вони оперують спільними базами даних, використовують корпоративні knowledge-сховища, забезпечують інтеграцію з онлайн-інструментами та порталами для двосторонньої комунікації з клієнтом. Така еволюція функціоналу CRM засвідчує трансформацію цих

систем із просто інструментів підтримки продажу на повноцінний стратегічний хаб клієнтських відносин.

Таблиця 1.2

Розподіл CRM-систем за функціональним фокусом та сферою застосування (створено автором).

Тип CRM-системи	Функціональне призначення
Операційна CRM	Автоматизація бізнес-процесів взаємодії з клієнтами: продажі, маркетинг, обслуговування.
Аналітична CRM	Збір, обробка та аналіз даних про клієнтів з метою прогнозування поведінки та прийняття рішень.
Колаборативна CRM	Забезпечення координації між відділами компанії та зовнішніми партнерами для ефективної взаємодії.
Стратегічна CRM	Формування довготривалої цінності клієнтів через глибоке розуміння їхніх потреб і пріоритетів.

У сучасних умовах бізнес-функціонування одним із головних завдань компаній стає не просто продаж продукту, а побудова тривалих, осмислених зв'язків із кожним клієнтом. Високий рівень конкуренції змушує організації шукати неочевидні резерви ефективності, і найпотужнішим з них залишається активна, лояльна клієнтська база. У реаліях сьогодення недостатньо залучати споживачів виключно через знижки або рекламні кампанії. Фокус зміщується на створення системної взаємодії, побудованої на принципах клієнтоцентризму, що й реалізується через стратегічну модель CRM. [1-5].

Концепція Customer Relationship Management охоплює як технологічні, так і організаційні аспекти управління. Основна її мета — глибоке розуміння потреб споживачів та забезпечення їх індивідуального супроводу на всіх етапах взаємодії з компанією. Через збирання, систематизацію та аналітику

даних про поведінку клієнтів формується персоналізований підхід до обслуговування, розробляються гнучкі програми лояльності та актуальні пропозиції, які враховують інтереси кожного клієнта.

Серед ключових функціональних переваг CRM-рішень можна виокремити:

- Миттєвий доступ до інформації про клієнтів — менеджери можуть у будь-який момент переглянути історію взаємодій, статус запитів чи вподобання клієнта.
- Прискорення обробки запитів — усі операції з клієнтами (замовлення, обробка звернень, супровід) відбуваються в єдиному цифровому середовищі, що мінімізує час реакції.
- Координація дій між підрозділами — спільний доступ до CRM дозволяє узгоджувати дії між службами продажів, маркетингу, логістики та сервісу.
- Контроль за ланцюгом постачання — система дає змогу відслідковувати наявність товару, відстежувати виконання замовлень, планувати закупівлі й постачання на основі актуальних даних.
- Інтеграція з каналами комунікації — можливість реалізовувати e-mail-маркетинг, SMS-розсилки, таргетовані кампанії з подальшим аналізом результативності.
- Сегментація бази клієнтів — поділ споживачів за поведінковими, демографічними чи іншими параметрами для більш прицільного маркетингу.

В основі таких інструментів — використання зібраної інформації не лише для оперативної діяльності, а й для стратегічного планування. Аналітика поведінки, динаміка звернень, цикл життя клієнта — усе це стає джерелом прийняття управлінських рішень. І найголовніше — через персоналізацію взаємодії компанія підвищує рівень довіри, демонструє увагу до кожного споживача та вибудовує довготривалі відносини, що в результаті конвертується у прибуток і стабільність бізнесу. [7].

## 1.2 Стратегічне планування у рамках CRM-підходу до бізнесу

У сучасних умовах цифрової трансформації ключовим орієнтиром розвитку підприємств виступає не просто збут продукції, а формування стійкої, системної взаємодії з клієнтом на основі стратегічно спланованих дій. Концепція CRM (Customer Relationship Management) із тактичного інструменту підтримки продажів перетворилася на повноцінний управлінський підхід, що забезпечує довгострокове зростання цінності бізнесу через розвиток клієнтських відносин.

CRM-стратегія охоплює не лише організацію процесів обслуговування, а й більш широкий контекст — планування всієї системи взаємодії з клієнтом на стратегічному рівні. Такий підхід дозволяє трансформувати дані про клієнтів на всіх етапах їх життєвого циклу у чітко структуровані бізнес-рішення. Суть стратегічного CRM — не в короткостроковій вигоді, а в побудові довірливих відносин, які приносять економічну віддачу протягом тривалого періоду [9].

Основні елементи стратегічного CRM-планування включають:

- Формалізацію цілей взаємодії з клієнтами: підприємство має чітко визначити, яких результатів воно прагне — зростання лояльності, повторних продажів, рекомендацій тощо.
- Інтеграцію CRM в загальну бізнес-стратегію: клієнтоорієнтована модель має бути не окремим напрямом, а складовою корпоративної стратегії.
- Аналіз цільової аудиторії: стратегічне планування ґрунтується на розумінні поведінки споживачів, їхніх уподобань, потреб та больових точок.
- Сегментацію клієнтів: поділ клієнтської бази за поведінковими, демографічними чи іншими критеріями для визначення специфіки підходів до кожної групи.
- Персоналізацію комунікацій: застосування індивідуальних сценаріїв взаємодії, що ґрунтуються на даних про клієнта.

- Оцінку результатів і коригування стратегії: впровадження КРІ та регулярна аналітика дозволяють вчасно виявляти сильні сторони й зони для покращення.

Таблиця 1.3

Основні структурні компоненти стратегічної CRM-моделі(створено автором).

Елемент CRM-стратегії	Опис
Формалізація цілей взаємодії	Визначення очікуваних результатів взаємодії з клієнтами (лояльність, повторні покупки, рекомендації).
Інтеграція з бізнес-стратегією	Вбудовування CRM-підходів у загальну управлінську модель компанії.
Аналіз клієнтської бази	Вивчення поведінкових характеристик, потреб і очікувань клієнтів.
Сегментація споживачів	Поділ клієнтів на групи за релевантними критеріями для цільового впливу.
Персоналізована комунікація	Використання індивідуальних сценаріїв обслуговування й комунікацій.
Оцінка ефективності стратегії	Регулярна оцінка показників ефективності та коригування дій.

Застосування CRM-стратегії на рівні стратегічного управління дає можливість підприємству не лише утримувати постійних клієнтів, а й ефективно залучати нових. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції, коли витрати на залучення клієнта значно перевищують витрати на його утримання. [5-7].

Інтеграція CRM у стратегічне планування змінює культуру управління в компанії — замість реактивних дій формується модель випереджального прогнозування клієнтських потреб. Це забезпечує не лише підвищення фінансових показників, а й формує позитивний бренд-комунікаційний простір, де клієнт стає повноцінним партнером.

У сучасному бізнес-середовищі CRM-стратегія виступає не просто програмним інструментом, а цілісною концепцією організації взаємодії

компанії з клієнтами. Її основна мета — не лише збір контактів чи історії покупок, а побудова довготривалих, ціннісних відносин із цільовою аудиторією на основі даних, аналітики й персоналізованого підходу.

На відміну від технічного впровадження CRM-системи, стратегічне планування передбачає інтеграцію CRM у загальну структуру бізнесу: від операцій до маркетингу. Йдеться не про чарівну кнопку “CRM”, яка вирішить усі проблеми, а про зважену стратегію дій.

На (рис 1.2) зображено, які компоненти CRM мають найбільший вплив на результат: аналітика, автоматизація, сегментація, персоналізація та лояльність.

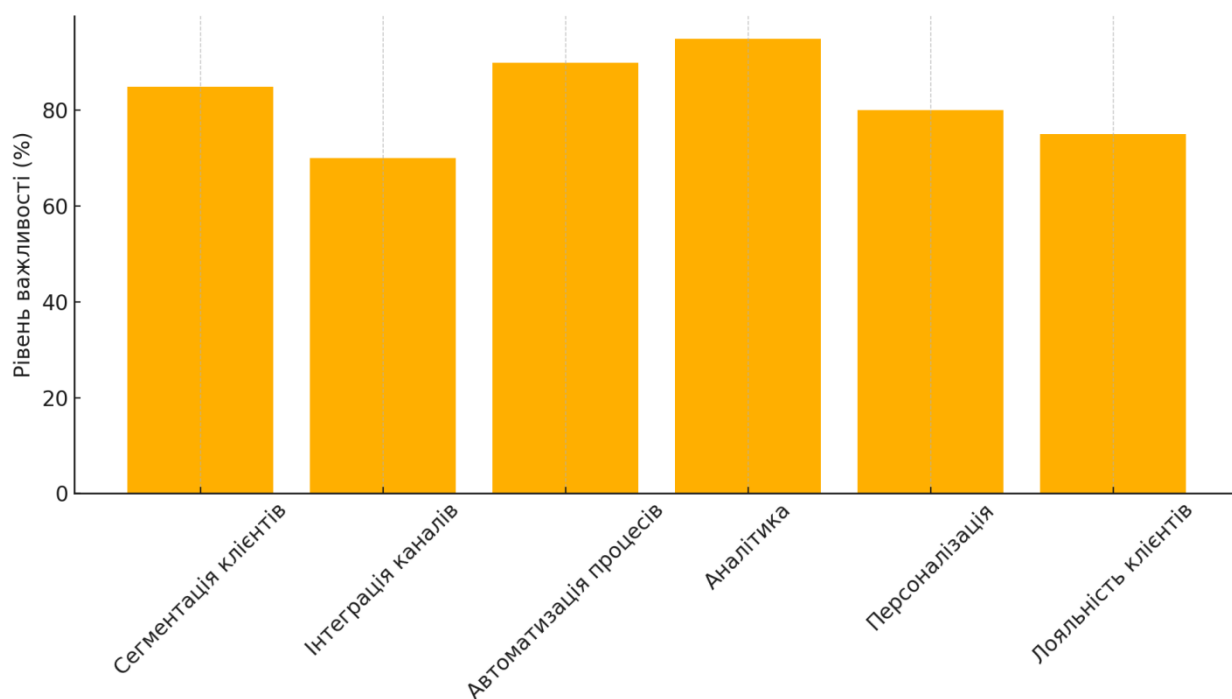


Рисунок 1.2 – Ключові елементи ефективної CRM-стратегії(створено автором).

Для успішного впровадження CRM-стратегії слід:

- Пов’язати CRM з бізнес-цілями. Наприклад, якщо ціллю є збільшення повторних продажів, необхідно визначити, який саме показник вважатиметься успішним (наприклад, +15% за рік).

- Провести аудит процесів. Це дасть змогу зрозуміти, як наразі збираються, зберігаються й оновлюються дані про клієнтів.

- Сегментувати аудиторію. Визначити поведінкові й мотиваційні особливості клієнтів для подальшої персоналізації.

У таблиці 1.4 вказано ключові етапи побудови CRM-стратегії — від постановки цілей до моніторингу ефективності.

Таблиця 1.4

Етапи розробки CRM-стратегії(створено автором).

Етап	Короткий опис
1. Визначення цілей	Формування ключових показників ефективності
2. Аудит бізнес-процесів	Аналіз наявних даних, процесів, інструментів
3. Сегментація клієнтів	Групування клієнтів за критеріями цінності та поведінки
4. Вивчення каналів комунікації	Оцінка ефективності каналів та адаптація стратегії
5. Інтеграція CRM з іншими системами	Підключення зовнішніх сервісів для автоматизації
6. Розробка маршруту клієнта	Побудова персоналізованих сценаріїв взаємодії
7. Моніторинг та оптимізація	Постійне вдосконалення взаємин з клієнтами

CRM-стратегія також включає:

- Маршрутизацію клієнтського досвіду (що має включати e-mail-кампанії, нагадування, бонуси).
- Інтеграцію з іншими інструментами. Наприклад, підключення CRM до служб розсилки, IP-телефонії або маркетингових платформ.
- Налаштування сценаріїв для співробітників. Це можуть бути готові шаблони діалогів, які система показує менеджерам у реальному часі.

CRM-стратегія має бути динамічною. Регулярна аналітика дозволяє її оновлювати відповідно до нових даних — наприклад, створення кількох вирв продажу для різних типів клієнтів або змін у програмі лояльності в залежності від статусу клієнта. [11].

### 1.3 Сутність та етапи впровадження CRM-систем в бізнес-процеси

Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM — Customer Relationship Management) є потужним інструментом для оптимізації комунікацій, підвищення ефективності продажів та побудови довгострокових відносин з клієнтською базою. Вона передбачає систематичний підхід до збору, зберігання, аналізу та використання клієнтських даних з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Запровадження CRM-системи не є одноразовим технічним кроком, а складним поетапним процесом, який охоплює як організаційні зміни, так і цифрову трансформацію бізнесу. Його реалізація потребує чіткої стратегії, адаптованої до особливостей підприємства, і тісної взаємодії між усіма функціональними підрозділами. [14].

Ключові етапи впровадження CRM-рішень включають:

- Аналіз потреб підприємства та постановка цілей. Необхідно визначити, які саме проблеми має вирішити CRM, та яких результатів очікує компанія.
- Аудит наявної клієнтської бази та внутрішніх процесів. Це дозволяє виявити прогалини у взаємодії з клієнтами та окреслити напрямки удосконалення.
- Вибір відповідного програмного забезпечення. CRM-система повинна відповідати масштабам компанії, її бізнес-моделі та технічним вимогам.
- Підготовка персоналу. Співробітники мають бути не лише навчені користуванню системою, але й усвідомлювати її роль у досягненні спільних цілей.
- Інтеграція з іншими системами. Для максимальної ефективності CRM має поєднуватися з інструментами аналітики, маркетингу, сервісу та бухгалтерії.

- Тестування та оптимізація. Впровадження передбачає постійне коригування функцій, збирання зворотного зв'язку та вдосконалення процесів.

Таким чином, впровадження CRM-системи є не лише інноваційним кроком у технологічному розвитку підприємства, а й важливим елементом управлінської культури, орієнтованої на якість обслуговування клієнтів і стійке зростання бізнесу[12].

Процес інтеграції CRM-рішень у діяльність організації є багаторівневою трансформацією, яка вимагає стратегічного підходу, технічної готовності та усвідомлення ключовими особами змін, що настануть. Нерідко підприємці помилково сподіваються на миттєвий ефект від встановлення програмного продукту. Однак без глибокого розуміння бізнес-цілей і правильної налаштування системи очікувані результати можуть не виправдатися.

Насправді ж грамотно організована автоматизація здатна забезпечити відчутне зростання прибутку. За оцінками аналітиків, кожна інвестована у CRM гривня може принести до 500–600% повернення інвестицій. Ключем до цього є правильний вибір програмного забезпечення, ефективна адаптація та системна робота з даними клієнтів.

На сьогоднішній день CRM-системи розглядаються не просто як бази даних чи контакт-менеджери. Це повноцінні платформи для управління всією логікою взаємодії з клієнтами. Вони дозволяють значно скоротити час на обробку звернень, покращити якість обслуговування, та, що не менш важливо — підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Інтерфейс сучасної CRM часто схожий на розширену базу даних або "розумну" таблицю, в якій містяться контактні дані, історія спілкування, записи дзвінків, документи та навіть електронні листи. При кожному зверненні до компанії, система автоматично відкриває повний профіль клієнта, забезпечуючи контекст для персоналізованого діалогу.

Наочно демонструє, яких показників можна досягти завдяки CRM: пришвидшення обробки заявок, зростання прибутковості, оптимізація витрат (рис 1.3).

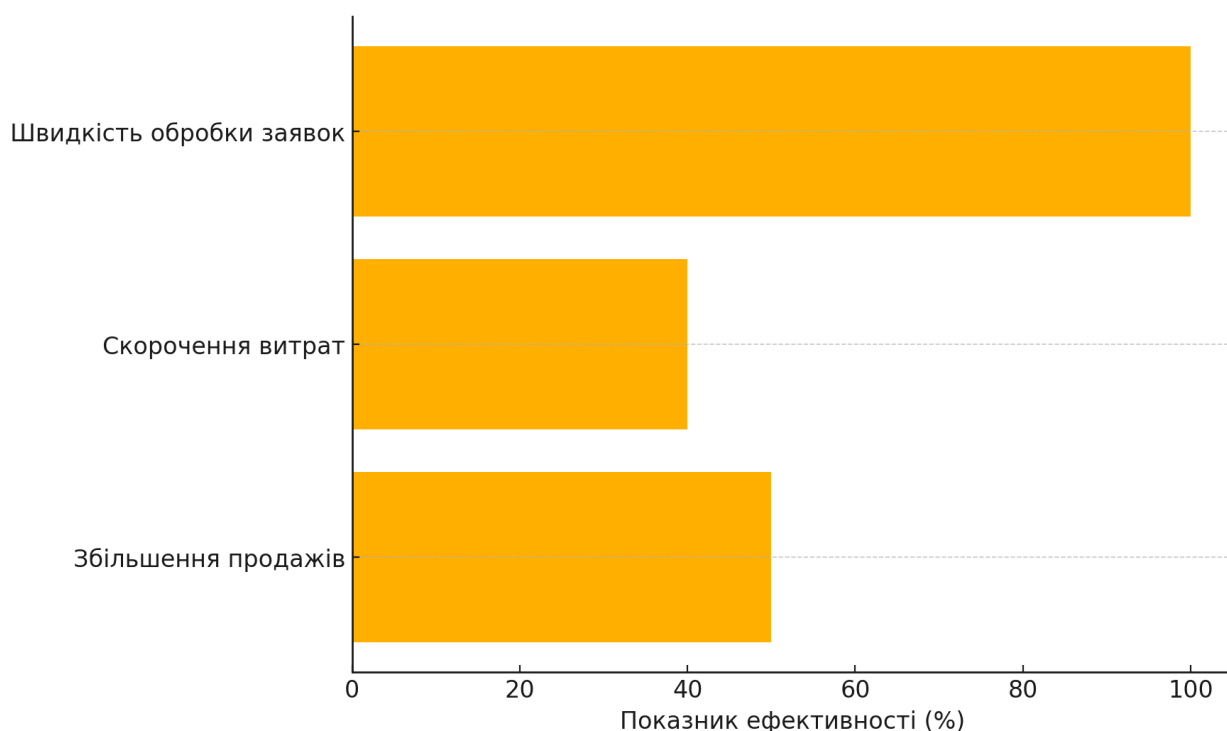


Рисунок 1.2 – Переваги впровадження CRM-системи(створено автором).

CRM виконує низку ключових функцій, які безпосередньо впливають на якість управління (див. табл.1.5).

Таблиця 1.5

Функціональні можливості CRM-системи(створено автором).

Функція	Короткий опис
Автоматизований облік клієнтів	Збереження історії угод та взаємодій
Онлайн-звіти та аналітика	Візуалізація результатів у реальному часі
Контроль KPI та ефективності	Визначення цілей та контроль досягнень
Запис клієнтів на прийом	Планування зустрічей та нагадування
Управління фінансовими потоками	Облік витрат, надходжень, контроль каси
Інтеграція з e-mail, SMS, соцмережами	Автоматичні повідомлення та розсилки

Представлено перелік основних інструментів, доступних у рамках CRM, та їх короткий опис відповідно до управлінських цілей.

До основних переваг впровадження CRM-систем можна віднести:

- централізацію та автоматизацію обліку клієнтів і угод;
- створення адаптивних звітів у реальному часі;
- нагляд за динамікою досягнення KPI;
- планування зустрічей та дзвінків через єдиний інтерфейс;
- управління фінансовими операціями, пов'язаними з клієнтською активністю;
- інтеграцію з каналами комунікації — e-mail, месенджерами, телефонією.

Крім того, система сприяє зниженню навантаження на персонал, автоматизуючи рутинні дії (наприклад, нагадування про події чи розсилка оновлень). Такий підхід значно підвищує ефективність процесів та покращує взаєморозуміння з клієнтами, що в контексті нашої теми є ключовим інструментом удосконалення управлінських рішень в умовах цифрової трансформації [14,15].

Ефективне впровадження CRM-платформи — це не просто встановлення програмного забезпечення, а стратегічно важливий етап цифровізації управлінських процесів. Основна мета — створення стабільного, прозорого механізму взаємодії з клієнтами, що мінімізує людський фактор, підвищує точність даних і прискорює цикл продажу.

Успішна інтеграція CRM дозволяє уникнути типових управлінських помилок і зменшити витрати, спрямовуючи заощаджені ресурси на масштабування бізнесу. Цифрова трансформація таких процесів істотно полегшує контроль, автоматизує звітність, підвищує продуктивність менеджерів і забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень.

Рис.1.3 відображає найбільш значущі чинники при виборі CRM: безпека, інтерфейс, гнучкість функціоналу, сумісність з іншими сервісами та фінансові витрати.

Основні напрями спеціалізації CRM-систем:

1. Продажі: Автоматизація виручки продажів, сегментація клієнтів, контроль угод, e-mail- та телефонна інтеграція.
2. Маркетинг: Аналітика каналів залучення, оцінка ефективності кампаній, створення індивідуальних пропозицій.
3. Сервіс: Обробка заявок, нагадування, підтримка, автоматичне ведення історії обслуговування.

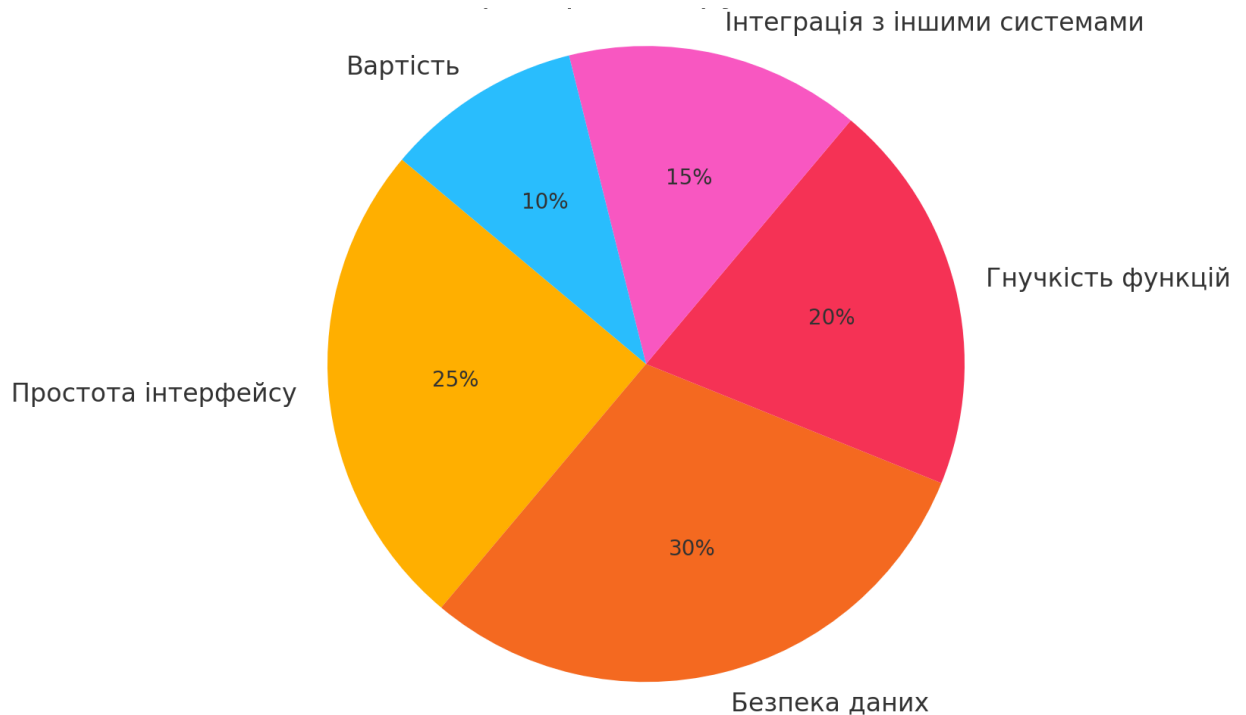


Рисунок 1.3 – Ключові критерії вибору CRM-системи(створено автором).

Ключові характеристики ефективної CRM:

- інтерфейс: повинен бути інтуїтивно зрозумілим для всіх користувачів;
- захист даних: конфіденційність клієнтської інформації — пріоритет;
- журнали активності: контроль дій персоналу, можливість відновлення історії змін;
- можливість масштабування: система повинна підтримувати зростання компанії без втрати продуктивності.

Таблиця 1.6 відображає найбільш значущі чинники при виборі CRM: безпека, інтерфейс, гнучкість функціоналу, сумісність з іншими сервісами та фінансові витрати.

Таблиця 1.6

Класифікація CRM-систем за функціональним призначенням(створено автором).

Тип CRM	Призначення
Операційна	Автоматизація обслуговування, створення клієнтських карток, контроль дій персоналу
Аналітична	Аналіз рентабельності, поведінки клієнтів, ефективності каналів просування
Колабораційна	Інтерактивна комунікація з клієнтами, інтеграція зі сторонніми сервісами
Комбінована	Поєднання функцій обліку, аналітики та взаємодії – універсальне рішення для бізнесу

#### Спеціалізація CRM:

- галузеві: Розроблені під специфіку певної сфери (медицина, освіта, будівництво);
- вбудовані: Інтегруються з іншими програмами як додатковий модуль;
- універсальні: Багатофункціональні рішення, які легко адаптуються під будь-який бізнес.

Таким чином, вибір CRM-системи — це не стільки технічне, скільки управлінське рішення, що вимагає аналітичного підходу, глибокого розуміння потреб компанії та стратегічних перспектив розвитку.

Сучасні CRM-рішення різняться не лише за функціоналом, а й за напрямом адаптації до специфічних галузевих умов. Розрізнення за спеціалізацією дозволяє підібрати оптимальний варіант програмного

забезпечення відповідно до особливостей операційної діяльності тієї чи іншої організації. [11,14].

- Профільно-орієнтовані CRM створюються під потреби конкретних галузей економіки або суспільного сектору. Наприклад, CRM для медичних закладів мають модулі запису на прийом і історії хвороби, а для освітніх установ — управління навчальним процесом та комунікацією з батьками або студентами.

- Інтегративні або модульні CRM-системи не функціонують як окремі платформи, а є частиною комплексних IT-рішень. Вони працюють на основі підключення до вже існуючих сервісів — облікових, аналітичних, маркетингових тощо — виконуючи роль гнучкого розширення можливостей базової системи.

- Мультифункціональні або адаптивні CRM-рішення призначені для широкого спектра компаній, незалежно від галузі. Їх основна перевага — можливість конфігурації під конкретні потреби шляхом налаштувань, що не потребують складної розробки.

Таким чином, підбір CRM-системи — це, передусім, стратегічне управлінське завдання. Воно передбачає не лише врахування технічних характеристик продукту, а й аналіз бізнес-процесів організації, гнучкість до змін середовища та здатність системи підтримувати довгострокові цілі зростання.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЧЕКДОМ МЕДІА»**

### **2.1 Загальна організаційна структура та напрямки діяльності ТОВ «Чекдом Медіа»**

ТОВ «Чекдом Медіа» (код ЄДРПОУ: 43720672) є українською компанією, зареєстрованою 21 липня 2020 року в місті Києві за адресою: вул. Радунська, будинок 42/10, квартира 297. Основний вид діяльності підприємства — надання рекламних послуг (КВЕД 73.11 — Рекламні агентства) . [32].

Статутний капітал ТОВ «Чекдом Медіа» становить 50 000 гривень. Участь у формуванні капіталу розподілена між двома засновниками:

- Соколова Ліана Олександрівна — внесок 30 000 грн (60% частки);
- Соколов Олег Борисович — внесок 20 000 грн (40% частки) .

Керівником компанії є Соколова Ліана Олександрівна, яка здійснює загальне управління підприємством. Соколов Олег Борисович має повноваження представника з обмеженнями, зокрема, він уповноважений вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори та подавати документи для державної реєстрації . [48].

ТОВ «Чекдом Медіа» спеціалізується на:

- Рекламних послугах: розробка та реалізація рекламних кампаній, включаючи посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.
- Інформаційних технологіях: розробка та впровадження програмного забезпечення, веб-порталів, а також обробка та розміщення даних на веб-вузлах.
- Консалтингових послугах: надання консультацій з питань комерційної діяльності, управління та інформатизації .

Розглянемо короткий опис та аналіз компанії ТОВ «Воля-Кабель» як ключовий партнер ТОВ «Чекдом Медіа».

ТОВ «Воля-Кабель» (код ЄДРПОУ: 30777913) є одним із провідних телекомунікаційних операторів України, що надає широкий спектр послуг у сфері зв'язку та інформаційних технологій. Компанія зареєстрована 29 лютого 2000 року та має статутний капітал у розмірі 24 821 300 гривень .

ТОВ «Воля-Кабель» спеціалізується на наданні наступних послуг:

- Кабельне телебачення: аналогове, цифрове, HD та інтерактивне телебачення з можливістю перегляду до 200 телеканалів, включаючи міжнародні та українські канали .
- Інтернет-послуги: високошвидкісний доступ до Інтернету з використанням сучасних технологій передачі даних.
- Хостинг та хмарні сервіси: надання послуг з розміщення серверів та використання хмарних технологій для зберігання та обробки даних.
- Голосовий зв'язок: послуги телефонного зв'язку для фізичних та юридичних осіб.

Керівником ТОВ «Воля-Кабель» є Шелемба Михайло Васильович. Компанія має розгалужену організаційну структуру, яка включає технічні, комерційні, маркетингові та фінансові підрозділи, що забезпечують ефективне управління та розвиток бізнесу.

Засновниками ТОВ «Воля-Кабель» є:

- ТОВ "Київські Телекомунікаційні Мережі" (код ЄДРПОУ: 30931228) – внесок до статутного капіталу: 12 410 500 грн (50%).
- ТОВ "Телесвіт" (код ЄДРПОУ: 33103969) – внесок до статутного капіталу: 12 410 300 грн (50%).
- ТОВ "Віа Медіа" (код ЄДРПОУ: 35362752) – внесок до статутного капіталу: 500 грн (0,002%) Станом на 2024 рік, фінансові показники ТОВ «Воля-Кабель» були наступними:
- Дохід: 1 604 264 000 грн.
- Чистий прибуток: -93 637 000 грн.

- Активи: 298 871 000 грн.
- Зобов'язання: 508 104 000 грн.
- Кількість працівників: 110 осіб .

ТОВ «Воля-Кабель» є ключовим партнером ТОВ «Чекдом Медіа», надаючи інфраструктурну підтримку та спільно реалізуючи проекти у сфері телекомунікацій та медіа. Така співпраця дозволяє обом компаніям ефективно використовувати наявні ресурси та розширювати спектр послуг для клієнтів.

Організаційна модель управління ТОВ «Чекдом Медіа» відображена на схемі (рис. 2.1).

На основі аналізу схеми можна дійти висновку, що ключову роль у прийнятті стратегічних і тактичних рішень відіграє генеральний директор, який очолює всю управлінську вертикаль підприємства. У його підпорядкуванні знаходяться як основні управлінські ланки, так і окремі функціональні департаменти.

Безпосередньо до керівника компанії підпорядковуються особистий радник та помічник, а також група заступників, відповідальних за конкретні напрямки діяльності. Заступники координують роботу визначених структурних підрозділів відповідно до їх функціонального профілю.

У структурі управління вагоме місце займають також технічне керівництво, юридичний супровід, фінансово-економічна служба, адміністративна дирекція та департамент інноваційного розвитку. Кожен із цих елементів забезпечує реалізацію окремих функцій, необхідних для стабільної та результативної роботи компанії.

Попри певні зміни в управлінській команді внаслідок кадрових ротацій, загальна структура залишилась стабільною: жодного кардинального перегляду функцій або створення нових департаментів не відбувалося. Це свідчить про зрілість організаційної системи підприємства.

У ТОВ «Чекдом Медіа» сформована ефективна внутрішня модель комунікації, що дозволяє оперативно обмінюватися інформацією між усіма

підрозділами. Працівники, незалежно від посади та напряму діяльності, активно взаємодіють, що сприяє прийняттю швидких рішень та підтримці високого рівня внутрішньої координації.

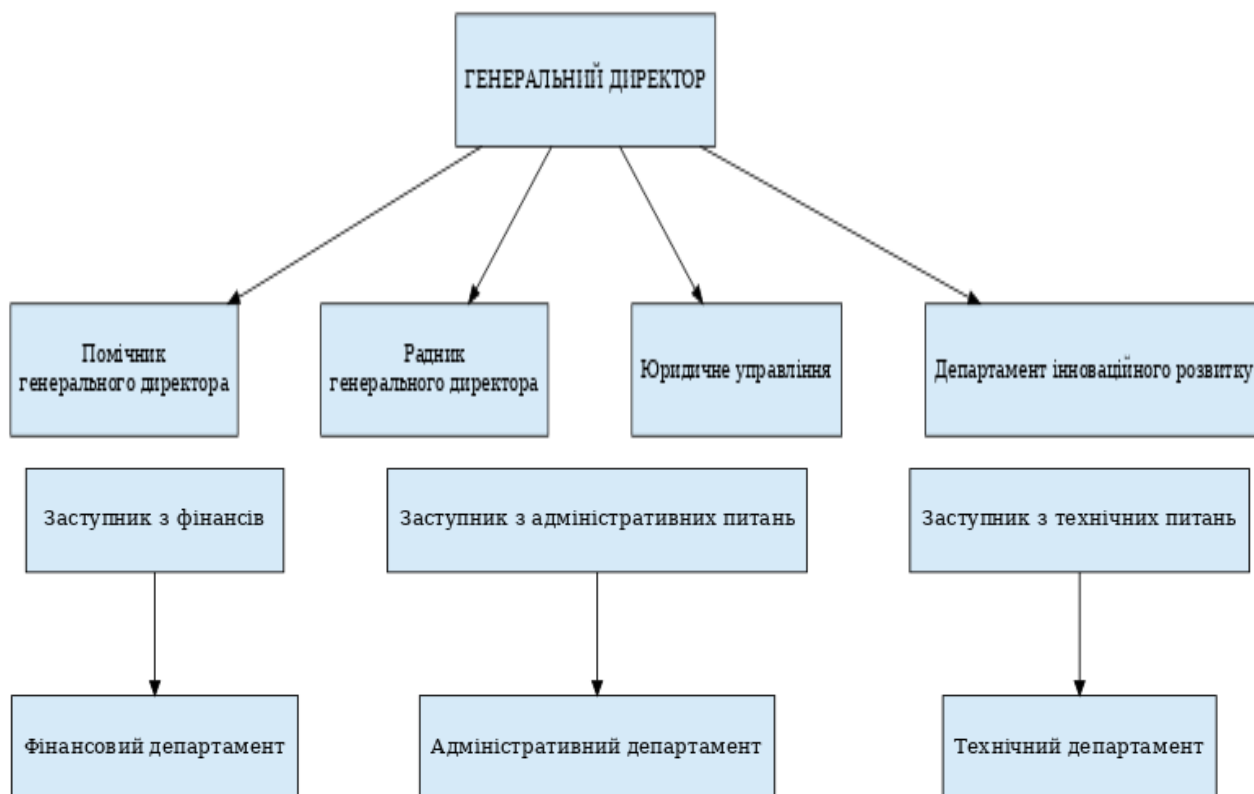


Рисунок 2.1 – Організаційна модель управління ТОВ «Чекдом Медіа» (створено автором).

Функціональне забезпечення процесів, пов'язаних із кадрами, у ТОВ «Чекдом Медіа» здійснюється департаментом з управління людськими ресурсами. Основне завдання цього структурного підрозділу полягає у формуванні, підтримці та розвитку висококваліфікованого кадрового потенціалу, який відповідає стратегічним потребам компанії.

У своїй діяльності департамент використовує сучасні засоби цифровізації — від професійних HR-платформ до програм контролю відвідуваності та внутрішніх чат-ботів. Практично всі рутинні операції — від підбору персоналу до звітності — автоматизовані. Відбір кандидатів

відбувається через спеціалізовані платформи пошуку фахівців, а аналітика ефективності роботи ведеться на основі інтегрованих електронних систем.

На рисунку 2.2 зображено структуру відокремленого підрозділу компанії у місті Львів, який є одним із ключових регіональних офісів ТОВ «Чекдом Медіа».

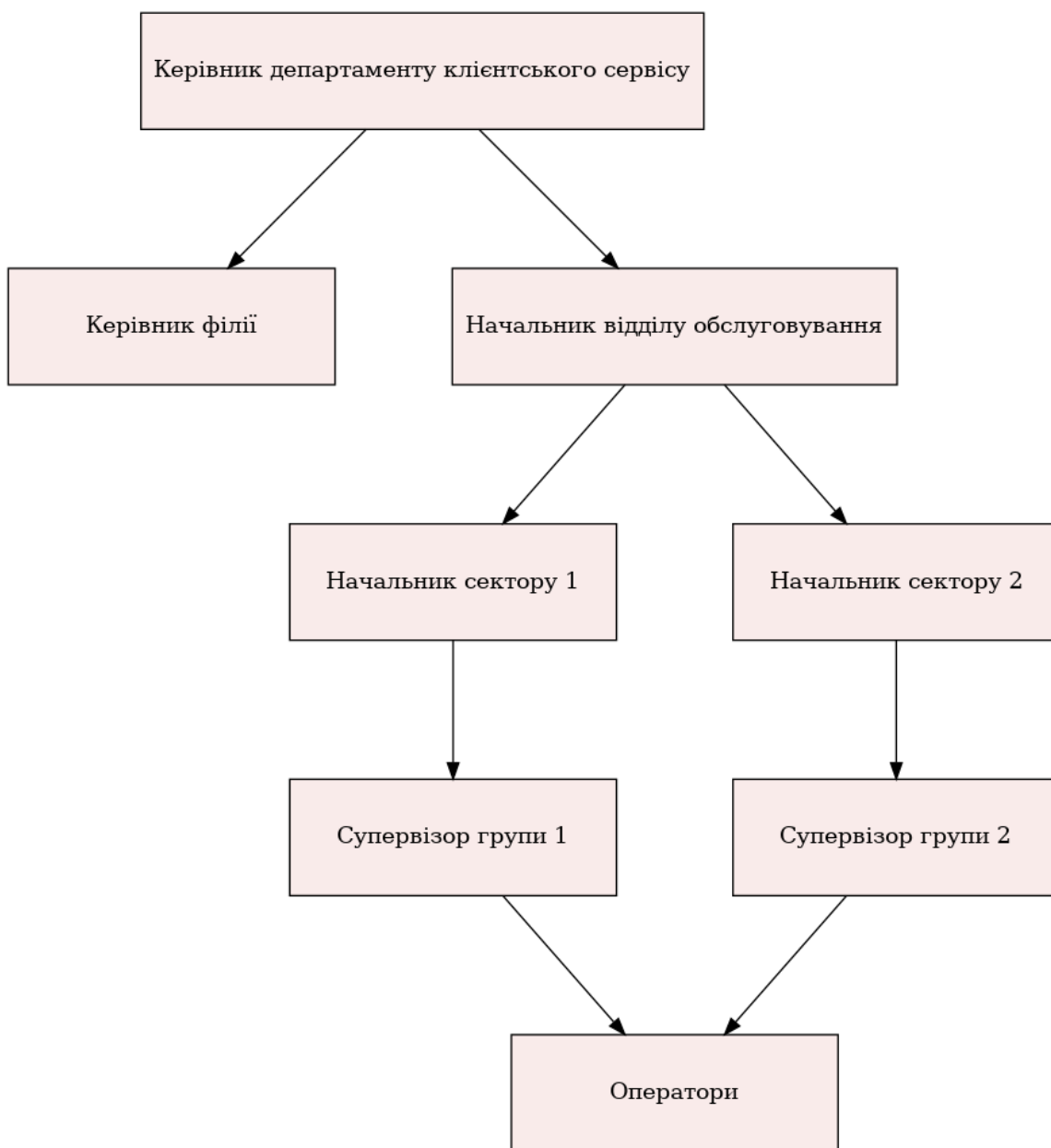


Рисунок 2.2 – Організаційна структура львівського підрозділу ТОВ «Чекдом Медіа» (створено автором).

Управління персоналом в межах цього підрозділу здійснюється через керівника департаменту клієнтського сервісу, який безпосередньо координує

дії керівника філії та начальника відділу обслуговування. Вони, у свою чергу, опрацьовують та реалізують поставлені завдання через начальників секторів, відповідальних за конкретні напрямки або географічні зони. [42-48].

Оперативне виконання завдань, як правило, лягає на супервізорів (керівників груп), які перебувають у щоденному контакті з операторами обслуговування та безпосередньо взаємодіють із клієнтами. Саме на цьому рівні забезпечується зворотній зв'язок з користувачами послуг.

Важливою особливістю корпоративної культури компанії є ефективна система внутрішньої комунікації. Незалежно від ієрархії, будь-які службові звернення або пропозиції швидко обробляються і передаються відповідальному керівнику. Це стало можливим завдяки впровадженню корпоративних порталів, чатів та електронних опитувальників.

Для покращення клієнтського досвіду передбачені альтернативні канали підтримки — розділ «Часті запитання» на головному сайті компанії, інструменти самодопомоги в особистому кабінеті користувача та функціонал мобільного застосунку MyVolia.

До 2021 року також функціонував внутрішній портал для працівників, де можна було звертатися за допомогою, залишати звернення та взаємодіяти між відділами — наразі його замінено сучасною CRM-платформою з розширеним функціоналом.

Щодо мотиваційної політики, то на підприємстві діє тарифна система оплати праці, доповнена преміальними бонусами за досягнення якісних та кількісних показників. Система винагород прозора, із чіткими КРІ, які регулярно переглядаються відповідно до цілей компанії.

Корпоративна культура підприємства має високий рівень розвитку: для підтримки морально-психологічного клімату організовуються спільні заходи, святкові події, командні виїзди. Працівникам надаються медичне страхування, організоване харчування, а також доступ до програм добробуту й навчання.

Підбір та адаптація операторів першої лінії зв'язку у ТОВ «Чекдом Медіа» реалізується через спеціалізовану програму внутрішнього навчання, що включає як теоретичну частину, так і практичні вправи, максимально наближені до реальних ситуацій. Освітній процес проводять профільні фахівці компанії, серед яких — тренери з комунікацій і практичної підготовки. [47,46].

Теоретичний блок курсу передбачає глибоке вивчення принципів обслуговування клієнтів, правил поведінки в конфліктних ситуаціях, стандартів ведення діалогу та знань про послуги компанії. Практичні завдання реалізуються у форматі рольових ігор, симуляцій звернень користувачів та роботи із CRM-системами. Такий підхід дозволяє ефективно адаптувати нових працівників до реальних викликів.

Результати навчання є вражаючими: близько 95% учасників проходять програму успішно та розпочинають роботу вже через декілька днів після завершення курсу (рис 2.3).



Рисунок 2.3 – Результати навчання операторів першої лінії(створено автором).

У компанії також запроваджена система безперервного розвитку персоналу. Щокварталу організовуються тренінги та воркшопи, спрямовані на підвищення кваліфікації, розвиток емоційного інтелекту, освоєння нових інструментів та підвищення рівня цифрової грамотності.

Проте варто звернути увагу на певні аспекти, які можна вдосконалити. Зокрема, доцільним є залучення психолога до навчального процесу операторів першої лінії. Адже значна частка абонентів звертається у стані емоційної напруги, і працівникам важливо володіти елементарними навичками психологічної стабілізації клієнтів. Крім того, покращення цифрових компетенцій, особливо щодо використання Microsoft Excel та інших офісних інструментів, також сприятиме зростанню ефективності. [40-45].

ТОВ «Чекдом Медіа» здійснює свою фінансово-господарську діяльність згідно з чинним законодавством України та внутрішніми нормативами, орієнтуючись на затверджену стратегію розвитку.

Фінансовий департамент компанії поділений на два ключові напрями:

- Фінансове планування та бюджетування,
- Контрольно-аналітична діяльність та аудит.

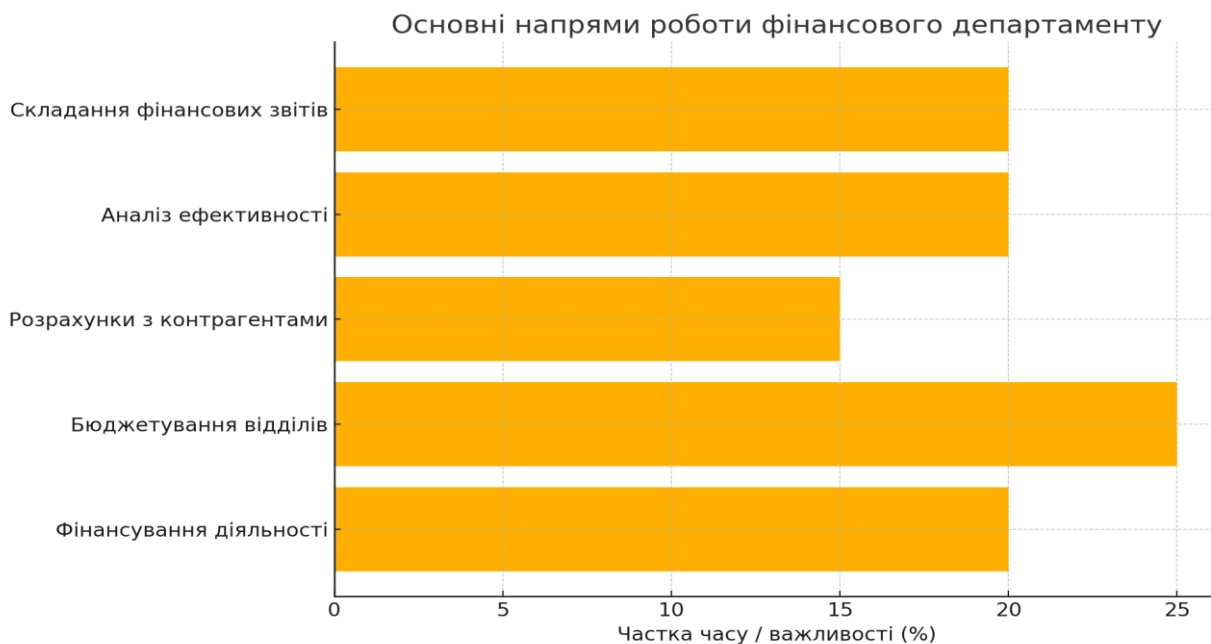


Рисунок 2.4 – Основні напрями роботи фінансового департаменту(створено автором).

В його компетенції — розробка бюджетів структурних підрозділів, контроль витрат, складання фінансової звітності та взаємодія з банківськими установами. Організація роботи побудована на основі горизонтального розподілу функцій: кожен керівник відповідає за окремий напрям, координує дії співробітників та взаємодіє з колегами з центрального офісу.

Фінансова звітність ведеться згідно з національними стандартами бухгалтерського обліку, і включає:

- баланс (форма №1);
- звіт про фінансові результати (форма №2);
- звіт про рух грошових коштів (форма №3);
- звіт про зміни у власному капіталі (форма №4);
- примітки до фінансової звітності.

До основних функцій фінансового відділу належать:

- організація фінансування поточних та інвестиційних витрат;
- розробка стратегії використання ресурсів;
- розрахунки з контрагентами;
- аналіз рентабельності діяльності;
- складання фінансових планів та прогнозів.

ТОВ «Чекдом Медіа» володіє значною кількістю нерухомості та інфраструктурних об'єктів: офісні приміщення, технічні склади, вузли зв'язку та регіональні центри обслуговування клієнтів по всій території України. До необоротних активів компанії входить обладнання для трансляції сигналу, технічні станції, а також довгострокові ліцензії та угоди на трансляцію медіаконтенту.

Наявність такої матеріальної бази забезпечує високу якість надання телекомунікаційних послуг, що є основою конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Матеріально-технічна база компанії ТОВ «Чекдом Медіа» представлена широким спектром необоротних активів, які безпосередньо залучені у виробничо-технологічний процес надання телекомунікаційних послуг. Велика частина обладнання використовується для передачі сигналу, що забезпечує клієнтам доступ до цифрового телебачення та мережі Інтернет. [36].

Склад технічних засобів підприємства має цільову функціональну спеціалізацію. Зокрема, частина обладнання задіяна у виявленні та усуненні технічних збоїв, інша — у зборі, аналізі та передачі сигналів і телеметричних даних, що критично важливо для стабільного функціонування інфраструктури зв'язку.

Одним із ключових виробничих елементів є головна станція (ГС) — це високотехнологічний центр, що генерує сигнал для широкої території (наприклад, усієї міської мережі). Від цієї центральної станції сигнал далі передається на розподільчі підстанції, які, у свою чергу, забезпечують доступ до послуг кінцевим споживачам через багатоквартирні будинки або офісні приміщення.

Забезпечення підприємства сучасними основними засобами є пріоритетним напрямом інвестування. Упродовж останніх років компанія активно оновлює технічну інфраструктуру, впроваджуючи більш енергоефективне та високопродуктивне обладнання. Така стратегія обумовлена прагненням до підвищення якості послуг, зменшення кількості технічних збоїв та забезпечення стійкого конкурентного становища на ринку.

Для досягнення максимальної ефективності в експлуатації основних засобів у компанії проводиться систематичний моніторинг їх стану. Це дозволяє не лише вчасно виявляти ознаки зносу чи відхилення у роботі, але й оптимізувати технічне обслуговування, зменшуючи витрати на аварійний ремонт та простої.

Таким чином, раціональне використання та постійне оновлення основних виробничих засобів виступає критично важливим чинником

забезпечення надійності та стабільності діяльності ТОВ «Чекдом Медіа», що, своєю чергою, напряду впливає на рівень задоволеності кінцевих користувачів.

## **2.2 Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ**

### **«Чекдом Медіа»**

Фінансово-господарська діяльність будь-якого підприємства відображає цілісну сукупність процесів, пов'язаних із виробництвом, наданням послуг та ефективним використанням фінансових ресурсів. У межах цього процесу господарська складова зосереджується на створенні матеріальних і нематеріальних благ, а фінансова — забезпечує ресурсне підґрунтя, необхідне для їх реалізації, управління грошовими потоками, інвестицій та загальної платоспроможності.

Фінансова стабільність підприємства значною мірою залежить від збалансованості між прибутковістю, витратами, собівартістю продукції, а також структурою витрат. Це дає змогу оцінити ефективність обраної економічної моделі управління.

Для аналізу було розглянуто техніко-економічні показники ТОВ «Чекдом Медіа» за період 2021–2023 років. На основі доступної інформації спостерігається зниження чистого доходу у 2023 році на 2945,4 тис. грн. у порівнянні з попереднім роком. Варто зазначити, що у 2022 році компанія навпаки зафіксувала приріст прибутку на 4673,2 тис. грн, що свідчило про позитивну ринкову динаміку на той момент.

Собівартість надання телекомунікаційних послуг протягом аналізованого періоду має тенденцію до стабільного зростання. Зокрема, різниця між 2021 та 2023 роками склала 3254,9 тис. грн, що пояснюється як подорожчанням енергоресурсів, так і зростанням вартості обслуговування інфраструктури. [41].

Щодо інших операційних доходів — у 2022 році спостерігався різкий підйом, але вже наступного року показники суттєво знизилися, переважно

через скорочення кількості корпоративних контрактів. Паралельно з цим інші операційні витрати щороку демонструють зростання, що тисне на загальний прибуток підприємства.

Чистий фінансовий результат (прибуток) у 2023 році виявився на 304,6 тис. грн нижчим, ніж у 2022 році, і на 289,8 тис. грн меншим, ніж у 2021-му. Це свідчить про необхідність посилення контролю за витратами та вдосконалення механізмів монетизації послуг.

Зважаючи на розширення територіальної присутності підприємства та збільшення обсягів послуг, штат компанії протягом останніх трьох років було розширено на 48 працівників. Це дозволило покрити збільшені виробничі навантаження, зокрема в технічних і сервісних підрозділах.

Позитивну динаміку демонструє і середньомісячна заробітна плата одного працівника. Так, порівняно з 2021 роком, у 2023 році цей показник зріс на 2956,4 грн, що свідчить про посилення соціальних стандартів у компанії та конкурентну політику винагороди.

Нижче наведено графічну і табличну інтерпретацію ключових показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Чекдом Медіа» за 2021–2023 роки (табл. 2.2 та рис 2.5).

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2021–2023 роки(створено автором).

Показник	2021	2022	2023
Чистий дохід (тис. грн)	18740.5	23413.7	20468.3
Собівартість послуг (тис. грн)	12730.2	14156.4	15985.1
Інші операційні доходи (тис. грн)	3950.6	4620.8	2795.5
Інші операційні витрати (тис. грн)	1945.1	2179.3	2480.9
Чистий прибуток (тис. грн)	1640.3	1945.6	1641.0
Кількість працівників (осіб)	112.0	132.0	160.0

Середньомісячна зарплата (грн)	10984.2	12231.5	13940.6
-----------------------------------	---------	---------	---------

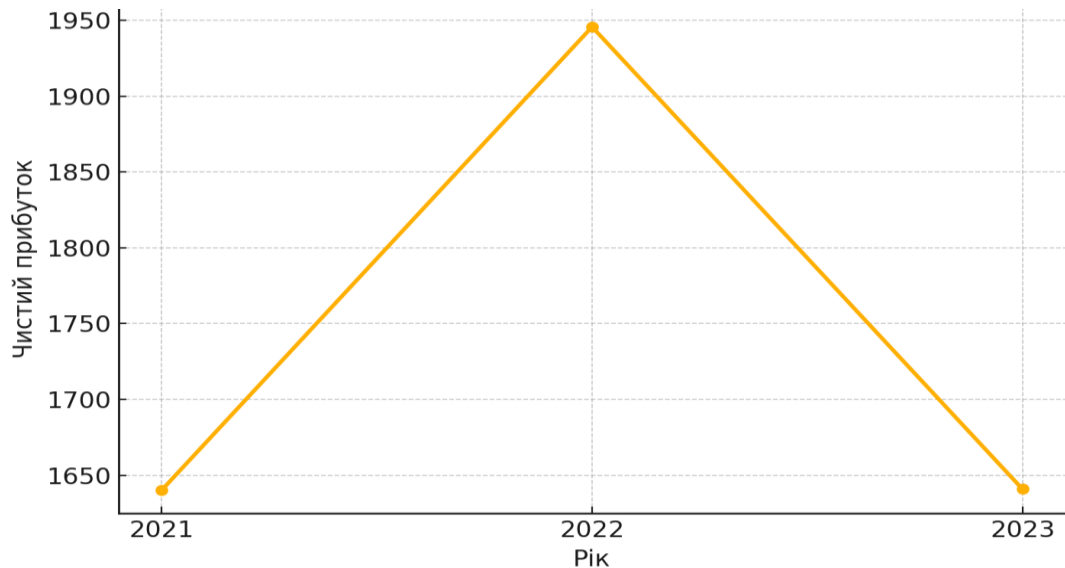


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Чекдом Медіа» (створено автором).

Упродовж останніх трьох років показники рентабельності оборотних активів ТОВ «Чекдом Медіа» демонстрували тенденцію до поступового зниження, що є характерним для підприємств у фазі масштабування інфраструктури та активного розширення географії надання послуг. Зокрема, у 2021 році спостерігалось зменшення рентабельності на 4,9%, тоді як у 2022 році ситуація стабілізувалася, і показник зберігся на рівні попереднього року, з незначним зростанням у межах 0,07%.

Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції має аналогічну динаміку, підтверджуючи загальне зниження прибутковості при зростанні операційних витрат. Незважаючи на короткотермінову стабілізацію, загальна динаміка рентабельності вказує на кумулятивне зниження показника на 6,1% за період з 2021 до 2023 року, що вимагає від менеджменту перегляду підходів до формування цінової політики та оптимізації витратної частини.

На рисунку 2.6 представлено порівняльний аналіз виручки та собівартості послуг, що дозволяє візуалізувати основні економічні тренди, притаманні для ТОВ «Чекдом Медіа» у динаміці трьох років.

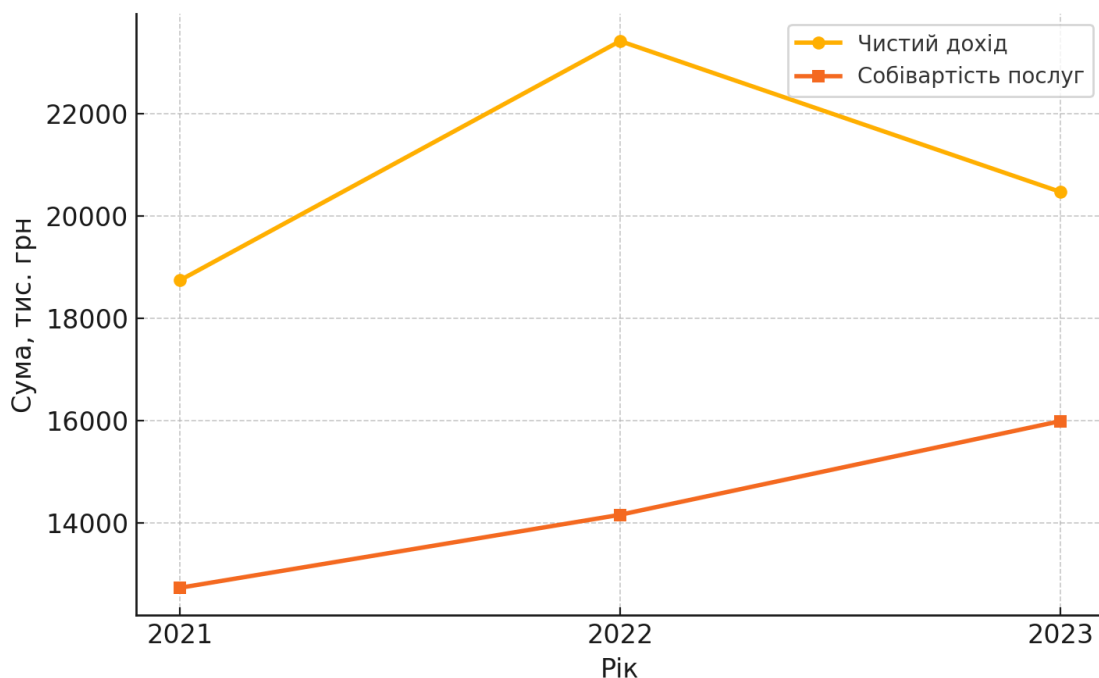


Рисунок 2.6 – Порівняльний аналіз виручки та собівартості послуг (створено автором).

У сучасній практиці фінансової діагностики горизонтальний та вертикальний аналіз балансу відіграють ключову роль у проведенні швидкої оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання. Їх часто застосовують для оперативного виявлення тенденцій змін у структурі активів та капіталу.

На прикладі ТОВ «Чекдом Медіа» можна простежити позитивну динаміку збільшення нематеріальних активів протягом останніх років. Зокрема, у період з 2021 по 2023 рік обсяг таких активів зріс на 1132,5 тис. грн, що може свідчити про розширення ліцензійного портфелю, інвестування у патентні розробки, брендінг та інші нематеріальні цінності. Така динаміка також потенційно вказує на зростання капіталізації компанії в очах інвесторів і партнерів.

У сфері необоротних активів відзначено стабільне зростання, навіть попри складну економічну ситуацію в країні, пов'язану з повномасштабною війною, що розпочалася у 2022 році. Так, за результатами 2023 року, приріст цієї групи активів склав 2985,7 тис. грн, що було зумовлено збільшенням обсягів основних засобів, капітальних інвестицій у технічну інфраструктуру, а також довгострокових вкладень у розвиток телекомунікаційного обладнання та модернізацію головних станцій зв'язку. [47,46].

Показники оборотних активів до 2022 року зберігали позитивну тенденцію. Однак, під впливом зовнішньополітичних і економічних викликів, зокрема бойових дій, у 2022 році зафіксовано незначне зменшення на 1086,4 тис. грн, яке зумовлено зниженням обсягів короткострокових вкладень, коливанням запасів матеріалів та частковим згортанням операцій у регіонах, що знаходяться поблизу зон активних бойових дій.

Водночас, навіть за умов кризового періоду, структура балансу ТОВ «Чекдом Медіа» демонструє адаптивність, що свідчить про наявність гнучкої стратегії управління активами та ефективну політику фінансового реагування на зовнішні ризики.

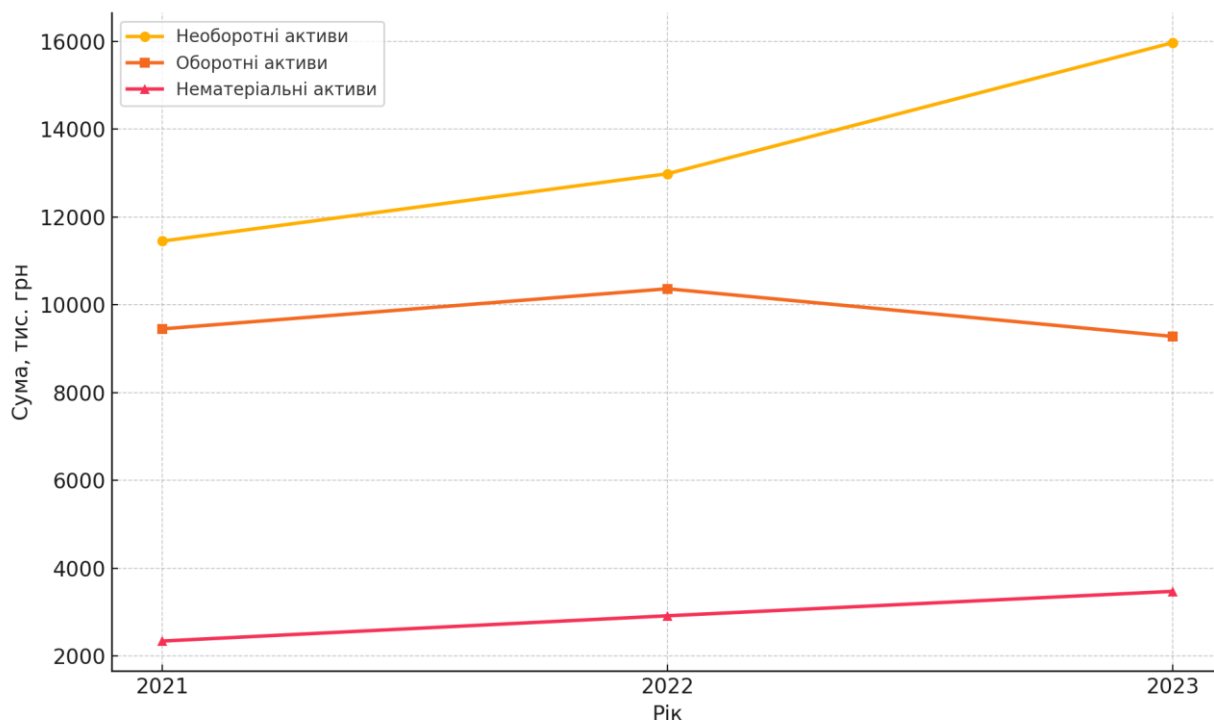


Рисунок 2.7 – Динаміка структури активів підприємства(створено автором).

Аналіз показників балансу підприємства за останні три роки дозволяє зробити висновок про поступове зростання вартості активів компанії, що свідчить про стабільний розвиток та збільшення масштабів господарської діяльності.

Так, у період з 2021 по 2022 рік загальний обсяг балансу підприємства збільшився на 3969,3 тис. грн, що було зумовлено активним інвестуванням у матеріальну базу, модернізацією технічного обладнання та оновленням програмної інфраструктури. Надалі, у 2023 році, спостерігалось подальше зростання — вже на 1864,8 тис. грн у порівнянні з попереднім роком, незважаючи на складні умови функціонування бізнесу в період воєнного часу.

Таке нарощення обсягів балансу відображає збільшення вартості як необоротних, так і оборотних активів, а також підтверджує ефективність фінансового управління в умовах обмежених ресурсів. Зростання балансу підприємства є одним із важливих індикаторів довіри інвесторів, кредиторів та партнерів до компанії, а також свідченням правильно обраної стратегії розвитку.

Візуалізація динаміки балансу ТОВ «Чекдом Медіа» наведена на рисунку 2.5.

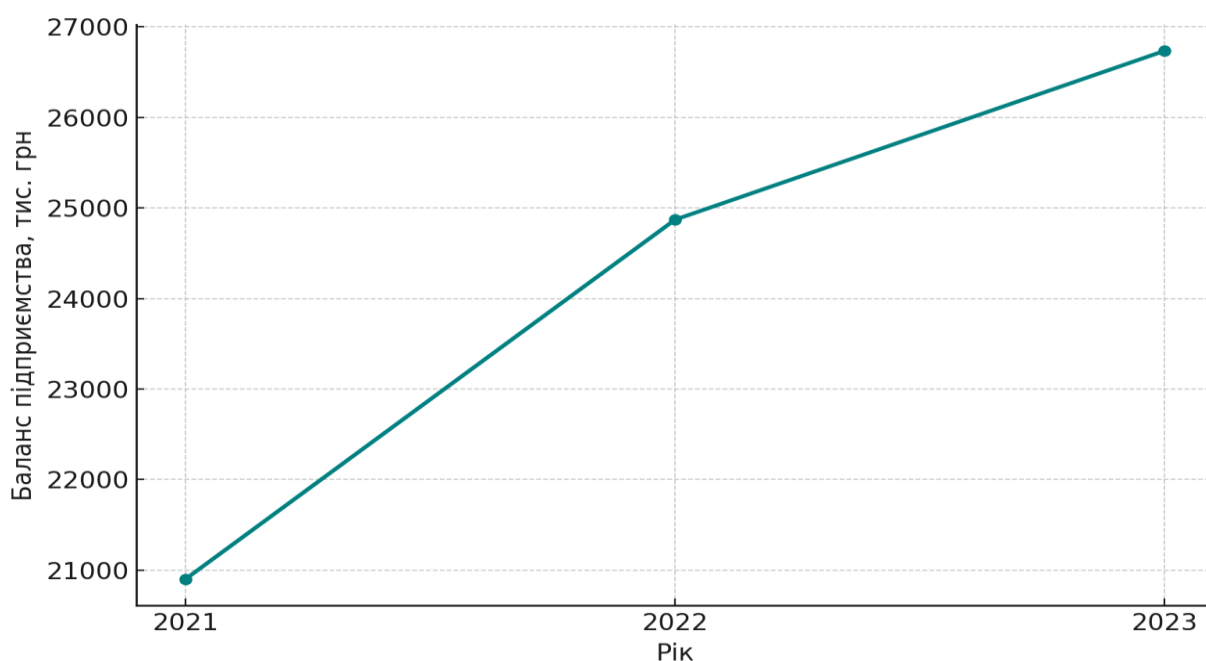


Рисунок 2.5 – Динаміка загального балансу ТОВ «Чекдом Медіа» (створено автором).

На основі проведеного аналізу фінансової звітності ТОВ «Чекдом Медіа» встановлено, що сумарна дебіторська заборгованість станом на кінець звітного періоду становить 14 761,9 тис. грн. Такий рівень боргових зобов'язань контрагентів свідчить про наявність значних очікуваних надходжень у найближчому періоді. Ці зобов'язання підлягають погашенню упродовж наступних 12 місяців, відповідно до умов укладених угод або чинного законодавства щодо розрахунків. У разі порушення строків оплати, передбачено механізми штрафних санкцій, що регламентовані контрактною документацією.

З точки зору технічної забезпеченості, підприємство демонструє достатній рівень оснащеності основними засобами. Матеріально-технічна база активно використовується у виробничо-операційній діяльності, проте, з урахуванням тривалості експлуатації, існує ризик поступового зменшення вартості активів унаслідок фізичного зношення або морального старіння обладнання. [33,34,35].

Тому стратегічно доцільним є періодичне оновлення технічних засобів, а також залучення інвестицій у модернізацію інфраструктури компанії. Це дозволить зберігати високий рівень конкурентоспроможності та ефективно адаптуватися до динамічних змін у галузі телекомунікацій.

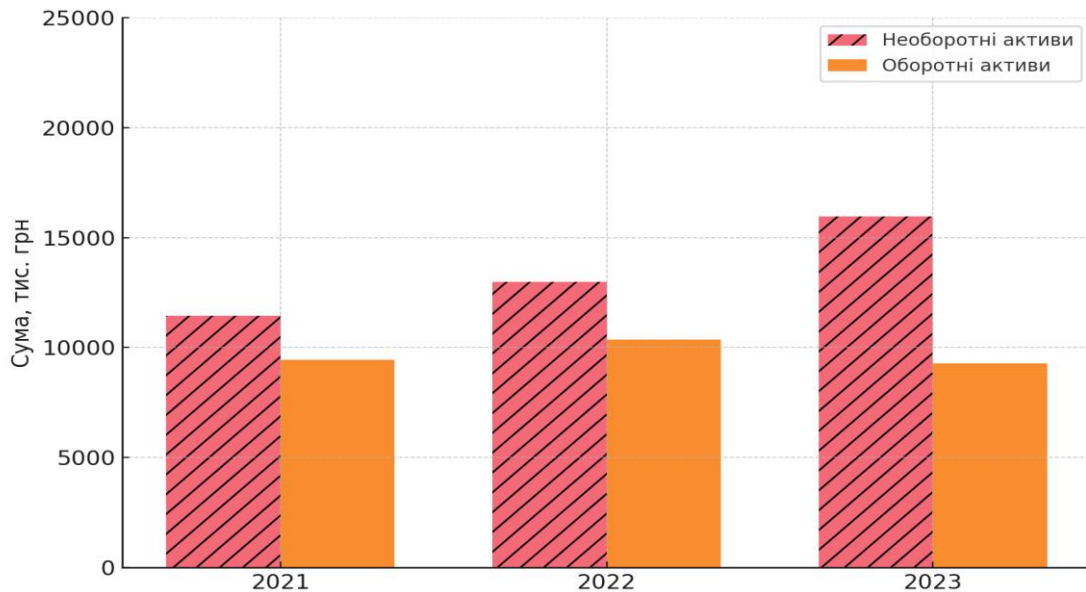


Рисунок 2.8 – Структура активів ТОВ «Чекдом Медіа(створено автором).

Для повноцінного розуміння фінансового стану підприємства важливо проаналізувати структуру джерел формування капіталу, тобто пасивів. Умовно їх поділяють на власний капітал, довгострокові зобов'язання та поточні зобов'язання.

За підсумками 2023 року, власний капітал ТОВ «Чекдом Медіа» становив 26 735,1 тис. грн, що є основним джерелом фінансування діяльності підприємства. Це свідчить про фінансову самостійність компанії, високий рівень капіталізації та стабільну внутрішню політику формування ресурсів.

Довгострокові зобов'язання, зокрема зобов'язання перед фінансовими установами чи за програмами розвитку, мають мінімальний обсяг – лише 285,0 тис. грн, що вказує на відсутність суттєвого зовнішнього боргового навантаження у довгостроковій перспективі.

Водночас поточні зобов'язання (короткострокові кредити, розрахунки з постачальниками тощо) формують помітну частину пасивів — 11 982,6 тис. грн, або близько третини від загальної суми джерел фінансування. Це типова ситуація для телекомунікаційних компаній, які мають стабільну операційну діяльність і регулярні цикли розрахунків.

Детальну візуалізацію представленої інформації наведено на рисунку 2.9, що дозволяє оцінити баланс між внутрішніми та зовнішніми джерелами фінансування підприємства.

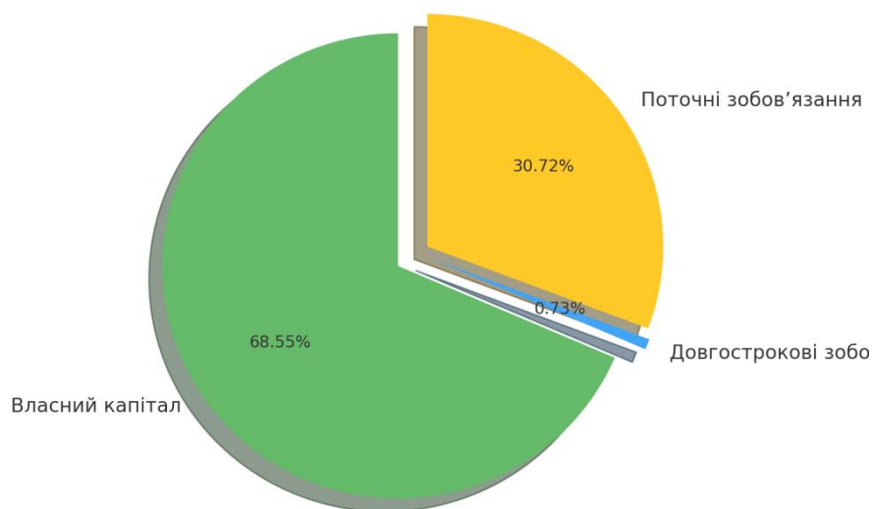


Рисунок 2.9 – Структура джерел формування капіталу ТОВ «Чекдом Медіа»  
(створено автором).

На основі проведеного аналізу джерел фінансування підприємства можна зробити висновок, що власний капітал є головним джерелом формування активів ТОВ «Чекдом Медіа». Згідно з діаграмою (рисунок 2.10), на кінець звітного періоду власний капітал становив 25 899,2 тис. грн, що еквівалентно приблизно 66% загального обсягу пасивів компанії.

Це свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства та його здатність функціонувати без істотної залежності від зовнішніх запозичень.

Водночас поточні зобов'язання залишаються вагомим складовим пасивом, складаючи 13 153,9 тис. грн, або приблизно 34%. Це вказує на активну операційну діяльність компанії, постійні розрахунки з постачальниками, клієнтами, державними органами та іншими контрагентами. [44].

Обсяг довгострокових зобов'язань і забезпечень є незначним, що є позитивним фактором з точки зору боргового навантаження та платоспроможності компанії в довгостроковому періоді.

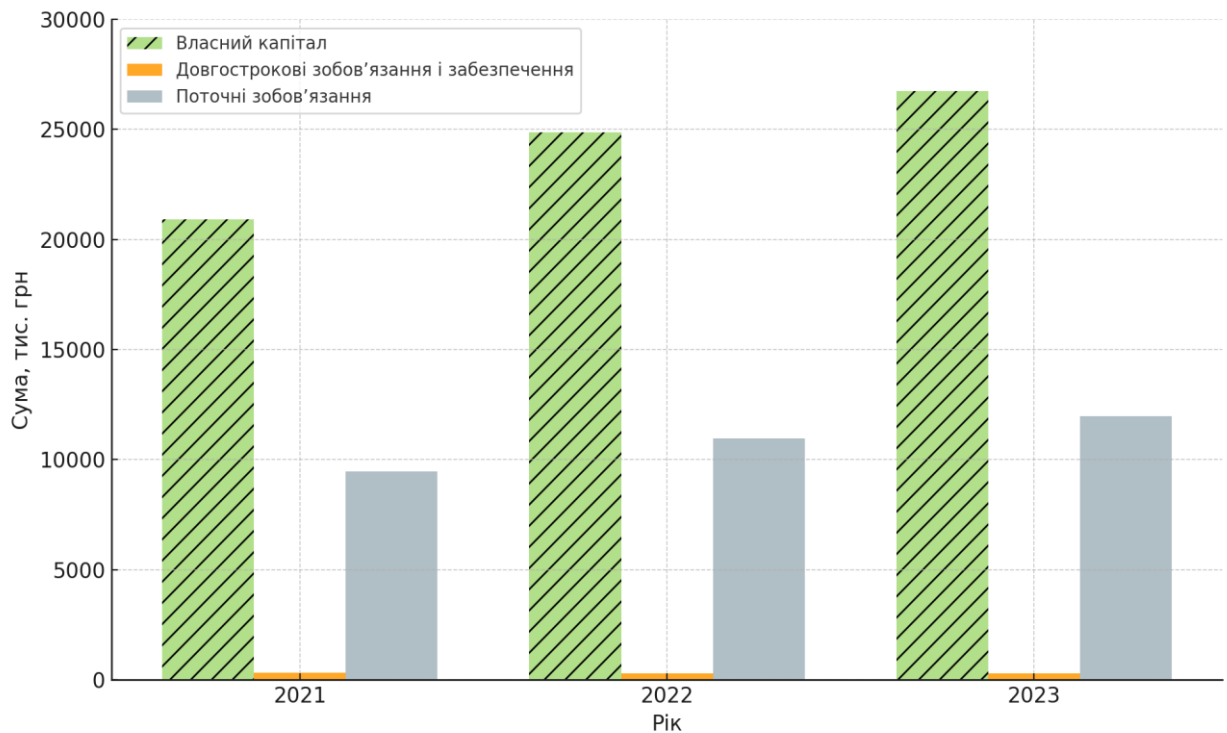


Рисунок 2.10 – Структура капіталу та зобов'язань ТОВ «Чекдом Медіа» у 2021–2023 рр.(створено автором).

Відповідно до рисунку 2.10, серед пасивів підприємства основну частку займає власний капітал, що свідчить про наявність стабільного внутрішнього джерела фінансування. Це переважно може бути пов'язано з інвестиційною підтримкою, а також накопиченим прибутком підприємства.

Щодо довгострокових зобов'язань і забезпечень, спостерігається загалом позитивна динаміка. Проте у 2022 році у порівнянні з 2021 роком зафіксовано їх зростання, що може свідчити про залучення додаткового фінансування, зокрема — довгострокових позик.

У сегменті поточних зобов'язань спостерігається нестабільна динаміка. Зокрема, у 2022 році в порівнянні з 2021 роком відбулося значне збільшення — на 3636,8 тис. грн, що свідчить про зростання короткострокової кредиторської заборгованості або активне використання короткострокових позикових ресурсів.

Проведений аналіз структури пасивів ТОВ «Чекдом Медіа» свідчить про переважання власного капіталу, що говорить про стабільну фінансову основу підприємства. Незначні коливання довгострокових та поточних

зобов'язань у динаміці свідчать про залучення додаткових ресурсів на різних етапах діяльності, зокрема для реалізації інвестиційних чи оперативних потреб. Загалом, структура джерел фінансування підприємства залишається збалансованою, що є позитивною характеристикою для подальшого розвитку.

### **2.3 Побудова та розвиток взаємодії з клієнтами на ТОВ «ЧЕКДОМ МЕДІА»**

У сучасних ринкових умовах побудова ефективних та довготривалих взаємин із клієнтами відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможності будь-якої компанії. Для ТОВ «Чекдом Медіа» система управління клієнтськими відносинами є не просто частиною бізнес-моделі, а ключовим інструментом стабільного розвитку та залучення інвестицій. Оскільки клієнти є джерелом прибутку компанії, основний фокус діяльності спрямований на задоволення їхніх потреб та підвищення лояльності до бренду.

Компанія активно співпрацює як з приватними споживачами, так і з корпоративними клієнтами — бізнес-структурами, державними установами, фінансовими організаціями. Серед партнерів компанії — великі поштові оператори, банківські установи, навчальні заклади та представники органів правопорядку. Такий спектр клієнтів потребує високого рівня адаптивності, професійної підтримки та надійного сервісу. [31,32].

Особливої уваги заслуговує дата-центр компанії, який надає послуги з розміщення та обслуговування серверного обладнання. Технічна інфраструктура відповідає міжнародним стандартам: приміщення оснащені системами безперебійного електроживлення, пожежогасіння, відеонагляду та охолодження. Завдяки цьому ТОВ «Чекдом Медіа» обслуговує понад 3000 серверів, забезпечуючи цілодобовий доступ і підтримку для клієнтів з усієї України.

Компанія пропонує широкий спектр послуг, серед яких:

- CLOUDSERVER — готові до використання хмарні сервери з індивідуальною конфігурацією.
- DEDICATED — оренда виділених фізичних серверів з технічною підтримкою.
- COLOCATION — розміщення власного обладнання клієнта у дата-центрі з повним технічним супроводом.
- CLOUD IAAS — створення віртуального дата-центру з розподілом ресурсів між віртуальними машинами.

ТОВ «Чекдом Медіа» також дбає про зручність у питаннях розрахунку за послуги. Зокрема, для корпоративних клієнтів доступні кілька варіантів оплати:

- Оплата через мобільний додаток «Приват24» або інтернет-банкінг будь-якого банку.
- Безготівковий розрахунок для юридичних осіб на підставі виставлених рахунків з відповідним призначенням платежу.
- Можливість укладання довгострокових договорів обслуговування з фіксованими умовами.

Крім того, компанія активно впроваджує інструменти CRM (Customer Relationship Management), які дозволяють ефективно вести облік клієнтів, фіксувати історію комунікацій, швидко реагувати на запити та формувати персоналізовані пропозиції. Також реалізується практика збирання зворотного зв'язку та регулярного оновлення пакету послуг відповідно до змін ринку.

Серед постійних замовників компанії можна виділити:

- «АВК»,
- «RST»,
- «Blek Red White»,
- «Hotels24.ua»,
- «2IP» та низку інших, згаданих на офіційному ресурсі компанії.

Наявність широкої клієнтської бази, позитивних відгуків і технічних потужностей підтверджує високий рівень довіри до послуг ТОВ «Чекдом Медіа» та забезпечує стабільний розвиток у галузі цифрових технологій та інформаційного обслуговування. [23].

На ТОВ «Чекдом Медіа» питання розрахунків за надані послуги вирішується з максимальним урахуванням зручності як для фізичних, так і юридичних осіб. Компанія забезпечує широкий вибір платіжних інструментів, що дозволяє клієнтам обрати найзручніший для себе варіант.

Для бізнес-клієнтів передбачено:

- Безготівковий переказ коштів з рахунку підприємства на рахунок компанії згідно з IBAN-кодом. У призначенні платежу обов'язково зазначається номер рахунку-фактури або ідентифікатор договору.
- Оплата через мобільний додаток Monobank, за наявності активного акаунту, прив'язаної платіжної картки та достатньої суми на рахунку.
- Готівковий платіж у відділенні банку, із урахуванням банківської комісії. Для коректної ідентифікації платежу необхідно вказати номер договору та ПІБ платника. З метою пришвидшення зарахування, квитанція надсилається електронною поштою на відповідну адресу компанії.

Для приватних осіб доступна оплата через:

- Особистий кабінет «Мій кабінет» або мобільний застосунок «My Chekdom». Після авторизації клієнт має змогу обрати платіжну систему, здійснити оплату онлайн, а також зберегти платіжну картку для подальших транзакцій.
- Платіжні сервіси та термінали самообслуговування: EasyPay, iPay.ua, Portmone.com, ПриватБанк та інші популярні системи.

ТОВ «Чекдом Медіа» приділяє значну увагу побудові ефективної комунікації з клієнтами. Для цього функціонує багатоканальний кол-центр, який приймає звернення користувачів, а також працює команда менеджерів,

що здійснює вихідні дзвінки з метою інформування, надання консультацій та пропонування нових послуг.

У кожному місті присутності компанії діють регіональні офіси, які виконують функції прийому відвідувачів, реєстрації запитів, оформлення документів, видачі або прийому обладнання, а також надання консультаційних послуг. Окремі працівники також обслуговують спеціальні категорії споживачів, яким надаються компенсаційні чи соціальні пакети.

Для повноцінної роботи з клієнтською базою залучаються працівники, які проходять спеціалізоване навчання та виконують наступні функції:

- оперативна підтримка за зверненнями в телефонному режимі;
- ведення листування з фізичними та юридичними особами, включаючи голів ОСББ, корпоративних замовників і партнерів;
- здійснення інформування про нові пропозиції, акції та оновлення тарифів;
- особистий прийом клієнтів із питань підключення, обміну чи повернення обладнання, укладання договорів тощо.

Таким чином, клієнтська політика ТОВ «Чекдом Медіа» орієнтована на оперативність, багатоканальність та гнучкість, що дозволяє компанії ефективно функціонувати в умовах сучасного ринку телекомунікацій та ІТ-послуг.

Таблиця 2.3

Посади працівників та їх взаємодія з клієнтами в ТОВ «Чекдом Медіа»

(створено автором).

Посада	Форми взаємодії з клієнтами
Оператор кол-центру	Прийом вхідних дзвінків, надання консультацій
Менеджер з продажу	Вихідні дзвінки, комерційні пропозиції, супровід продажу
Фахівець з технічної підтримки	Телефонна та онлайн-підтримка, вирішення технічних питань
Адміністратор офісу	Особистий прийом клієнтів, оформлення

	документів
Менеджер по роботі з корпоративними клієнтами	Індивідуальна робота з B2B-клієнтами, супровід контрактів
Фахівець з обробки заявок	Обробка заяв через сайт, електронну пошту, месенджери
Менеджер відділу роботи з боржниками	Контакт з боржниками, погодження графіків оплат
Спеціаліст з онбордингу клієнтів	Підключення нових клієнтів, пояснення умов обслуговування

Організаційна модель взаємодії працівників, що відповідають за обслуговування клієнтів у ТОВ «Чекдом Медіа», є чітко структурованою та багаторівневою. Усі фахівці, які виконують функції підтримки, продажу або технічного супроводу, підпорядковуються своїм локальним керівникам — начальникам секторів. Ці керівники, у свою чергу, звітують директору по роботі з клієнтами, який централізовано координує діяльність усіх підрозділів, пов'язаних із комунікацією з клієнтами. Таким чином, забезпечується узгодженість рішень і оперативне виконання управлінських рішень по всій мережі компанії.

Особливе місце в структурі займає відділ телефонної підтримки, який функціонує на базі високотехнологічної системи CISCO Unified Communications Manager (CUCM). Ця платформа дозволяє ефективно обробляти вхідні та вихідні дзвінки, забезпечуючи стабільний зв'язок, гнучке налаштування сценаріїв обробки звернень та можливість розширення функціоналу. CUCM забезпечує підтримку VoIP-пристроїв, IP-телефонів, шлюзів, мультимедійних систем, а також надає інтеграцію із зовнішніми додатками через API. Особливою перевагою є наявність інтерактивного голосового меню (IVR), що дозволяє автоматизувати частину звернень — до 90% стандартних запитів вирішується без залучення оператора.

Цей підхід дозволяє значно підвищити якість обслуговування та скоротити навантаження на працівників кол-центру. Порівняно з минулими

роками, коли компанія залучала зовнішніх підрядників для обслуговування звернень, рішення створити власний контакт-центр стало стратегічно правильним. Власна команда показала кращі результати в частині професійної відповідальності, стабільності обслуговування та економічної доцільності.

Ключовими факторами ефективної взаємодії з клієнтами є:

- високий рівень навчання та підготовки персоналу, зокрема — опрацювання алгоритмів спілкування та стандартизованих шаблонів розмов (карти діалогу);
- мотиваційна програма для підвищення якості обслуговування, що включає участь у внутрішніх конкурсах і змаганнях. Наприклад, працівники можуть долучатися до ініціативи «DzWINNER», яка стимулює професійне зростання та командну взаємодію;
- регулярний контроль якості обслуговування, зворотній зв'язок від клієнтів, аудити телефонних розмов та обробка звернень.

Завдяки комплексному підходу, ТОВ «Чекдом Медіа» змогло створити ефективну систему управління клієнтським сервісом, яка забезпечує не лише оперативність реагування на запити, але й підтримку довготривалих взаємин із клієнтами, що сприяє зростанню їхньої лояльності та позитивного іміджу компанії на ринку. [45].

Важливим інструментом підвищення ефективності взаємодії з клієнтами у ТОВ «Чекдом Медіа» є участь у професійних змаганнях серед контакт-центрів, що стимулює працівників до розвитку та вдосконалення сервісу. Одним із таких конкурсів є всеукраїнська премія «DzWINNER» — найбільш престижне змагання для консультантів контакт-центрів України. Для участі необхідно подати креативний запис розмови з абонентом, що демонструє високий рівень обслуговування. Переможців визначає незалежне журі, а інформація про здобуті місця публікується на офіційному сайті організатора.

Крім цього, всередині компанії проводяться внутрішні локальні змагання, які побудовані за аналогією до «DzWINNER». Працівники змагаються за головний приз, демонструючи найоригінальніші розмови з клієнтами, що сприяє загальному підвищенню професійної майстерності колективу та якості обслуговування. Такі ініціативи позитивно впливають на формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури.

Для оперативного реагування на запити абонентів у компанії впроваджено сучасну систему внутрішньої комунікації. У разі складних звернень або необхідності залучення спеціалістів інших підрозділів, між співробітниками здійснюється електронний обмін інформацією, що дозволяє швидко передавати звернення, координувати дії та приймати рішення у межах кількох хвилин. Якщо ж звернення має офіційний характер, відповідь надається згідно з чинним законодавством — у строк до 30 календарних днів, однак на практиці компанія прагне реагувати значно швидше.

Комунікація з клієнтами є цілодобовою та без вихідних, що надає кожному абоненту можливість звернутись у будь-який зручний для нього час. Саме така доступність підвищує рівень довіри та формує позитивний імідж компанії в очах споживачів.

Значну роль у процесі залучення та утримання клієнтів відіграє маркетингова політика підприємства. Головною метою маркетингової стратегії ТОВ «Чекдом Медіа» є зміцнення позицій на ринку телекомунікаційних послуг та формування довіри з боку цільової аудиторії. Компанія проводить аналіз ринку та вивчає попит у межах регіонів присутності, що дозволяє формувати конкурентні пропозиції та актуалізувати контент у різні сезони, зокрема для VOD-платформ і кінотеатрів.

У рамках багатоканальної маркетингової системи використовуються такі канали просування:

- соціальні мережі;
- зовнішня реклама (білборди);

- телебачення;
- спеціалізовані інтернет-ресурси.

Ця система демонструє високу ефективність, однак у компанії усвідомлюють ризики надмірної нав'язливості реклами, тому впроваджують помірний підхід до рекламної активності, оптимізуючи витрати та підвищуючи її результативність.

Окрему увагу компанія приділяє аналізу конкурентного середовища, щоб краще розуміти потреби ринку та створювати унікальні переваги, які б відрізняли «Чекдом Медіа» від інших операторів.

Загалом, підприємство активно інвестує в розвиток клієнтського сервісу, удосконалюючи як технічні, так і організаційні аспекти взаємодії з клієнтами. Результатом цього є зростання кількості позитивних відгуків, збільшення кількості абонентів та зміцнення позицій компанії як лідера у сфері телекомунікаційного обслуговування. [41,36].

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ НА ТОВ «ЧЕКДОМ МЕДІА»**

#### **3.1 Оптимізація взаємодії з клієнтами на основі результатів анкетування**

Одним із ефективних інструментів вдосконалення взаємодії з клієнтами є регулярне проведення анкетування споживачів. Такий підхід дозволяє виявити слабкі місця в системі обслуговування, зібрати зворотній зв'язок щодо якості послуг та зрозуміти очікування клієнтів, які не завжди озвучуються в особистому контакті чи телефонній розмові.

На ТОВ «Чекдом Медіа» анкетування може бути впроваджене у кількох форматах, зокрема:

- Онлайн-опитування через особистий кабінет або мобільний додаток;
- Короткі опитування після дзвінка в контакт-центр (IVR або SMS-формат);
- Електронні анкети для корпоративних клієнтів, що заповнюються за підсумками співпраці;
- QR-коди в офісах компанії, що ведуть на форму оцінки сервісу.

Основними завданнями анкетування є:

- Визначення рівня задоволеності клієнтів послугами компанії;
- Збір побажань щодо покращення функціоналу сервісів або якості обслуговування;
- Аналіз чинників, що впливають на лояльність;
- Виявлення системних проблем, які не фіксуються через інші канали.

Щоб результати були максимально репрезентативними, важливо дотримуватися принципів анонімності та добровільності участі, а також

мотивувати клієнтів до заповнення анкети — наприклад, участю в розіграші подарунків, бонусами або знижками. [21].

Аналітика зібраних даних може проводитися автоматизовано, з подальшим формуванням звітів та рекомендацій для окремих підрозділів компанії (контакт-центр, технічна служба, маркетинг, відділ продажу тощо). Це дозволяє оперативно реагувати на зниження показників задоволеності та своєчасно вживати заходів.

Окрему увагу варто приділити сегментації респондентів — наприклад, за типом клієнта (фізична особа / бізнес), місцем обслуговування, видом отримуваної послуги, історією звернень. Це дозволить глибше зрозуміти специфіку проблем та більш адресно впроваджувати покращення.

Загалом, регулярне анкетування є простим, проте надзвичайно ефективним інструментом у підвищенні якості обслуговування, рівня довіри до компанії та клієнтської лояльності. Такий підхід відповідає сучасним стандартам побудови клієнтоорієнтованого сервісу (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Анкета для клієнтів ТОВ «Чекдом Медіа» (створено автором).

Запитання анкети	Тип відповіді
Оцініть загальну якість обслуговування (за шкалою від 1 до 5)	Шкала оцінювання (1-5)
Чи були вирішені ваші питання під час звернення до служби підтримки?	Так / Ні
Як ви оцінюєте професійність співробітників компанії?	Шкала оцінювання (1-5)
Наскільки зручною для вас є система оплати послуг?	Шкала оцінювання (1-5)
Яким способом ви зазвичай звертаєтесь до компанії?	Вибір з варіантів (телефон, сайт, месенджер)
Що б ви порадили покращити в сервісі?	Відкрита відповідь
Чи рекомендували б ви нашу компанію знайомим?	Так / Ні / Важко відповісти

Для демонстрації потенційних результатів анкетування клієнтів ТОВ «Чекдом Медіа» було побудовано умовну діаграму, яка відображає оцінку ключових параметрів сервісу: якості обслуговування, професійності персоналу, зручності оплати та готовності рекомендувати компанію іншим.

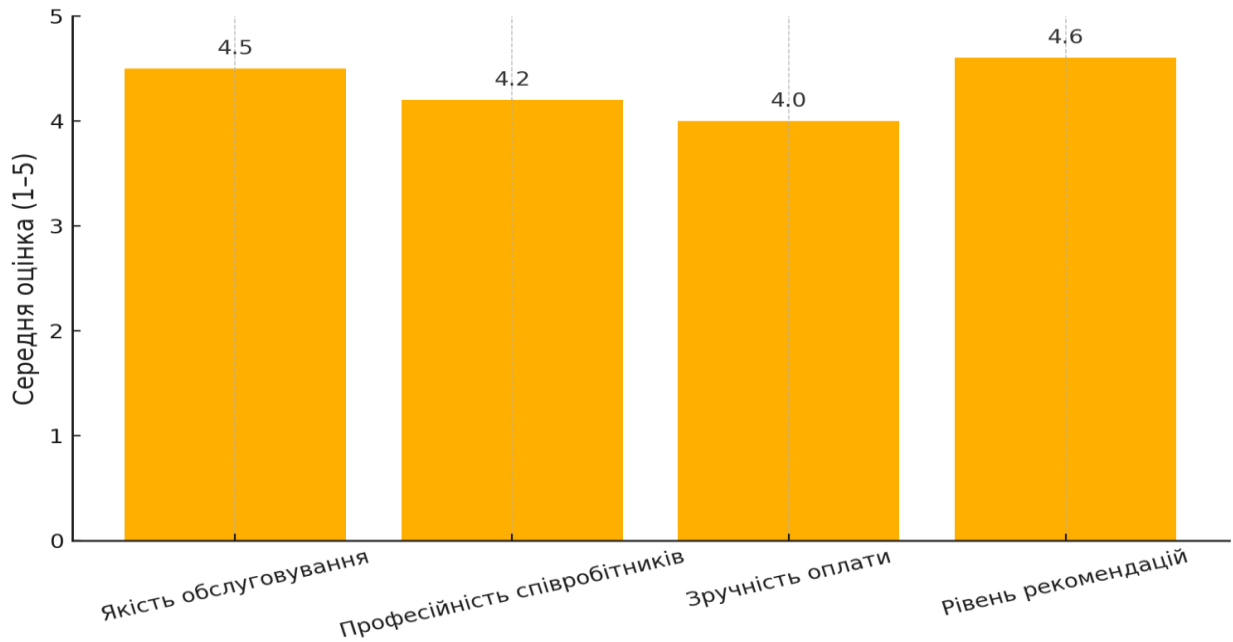


Рис 3.1- Умовні результати анкетування клієнтів(створено автором).

Щоб ефективно обробляти думки клієнтів, доцільно впровадити чітко структуровану модель отримання зворотного зв'язку. Нижче подано блок-схему процесу, яка охоплює всі основні етапи – від взаємодії клієнта з компанією до впровадження змін на основі отриманих відповідей.



Рисунок 3.2-Процес збору зворотного зв'язку від клієнтів(створено автором).

Анкетування як засіб зворотного зв'язку активно застосовується у практиці провідних європейських компаній, особливо при реалізації заходів з удосконалення кадрової політики, розробки нових підходів до організаційного управління, а також під час впровадження інновацій. Однак ефективність анкетування значною мірою залежить від якості формулювання запитань. [42].

Основні вимоги до запитань:

1. Відповідність дослідницькій меті – запитання мають прямо стосуватись аспектів, що досліджуються.
2. Чіткість і простота формулювання – уникаючи складних конструкцій та специфічної термінології, слід забезпечити зрозумілість для всіх вікових груп респондентів.
3. Одинакова інтерпретація – формулювання має бути однозначним, щоб уникнути різного трактування.
4. Тактовність – усі запитання повинні бути коректними з етичної точки зору.
5. Стислість та спрямованість на конкретну відповідь – уникати запитань, що вимагають есе або глибокого аналізу.

Чого слід уникати при складанні анкети:

- Подвійних або багатозначних запитань;
- Порівняння непорівнянних понять чи цінностей;
- Запитань, відповідь на які залежить від соціального контексту або містить навідний характер;
- Запитань, які вимагають інформації, недоступної респонденту;
- Питань, що можна закрити за допомогою інших джерел (наприклад, особової справи);
- Занадто великої кількості запитань, що перевантажують анкету.

Рекомендації щодо формулювання:

1. Уникати упередженості – надавати клієнтам можливість вільно висловитись без тиску. Наприклад: *«Наскільки швидко вам надали допомогу під час звернення?»*
2. Не ставити гіпотетичних запитань – фокусуватись на реальному досвіді клієнта.
3. Формулювати коротко і зрозуміло – щоб не перевантажувати респондента і не викликати бажання перервати опитування.
4. Уникати неактуальних запитань – питання мають логічно витікати з контексту обслуговування.
5. Використовувати шкали, особливо ті, що починаються зі слова «наскільки» – вони надають більш точну інформацію про рівень задоволеності. Наприклад: *«Наскільки професійною ви вважаєте нашу компанію?»* з варіантами відповідей на шкалі Лайкерта (від «абсолютно не професійна» до «дуже професійна»).

Таким чином, правильно сформульоване анкетне опитування дозволяє не тільки зібрати достовірні дані, але й значно покращити якість сервісу, виявити приховані проблеми та посилити клієнтоорієнтованість компанії.

Одним із найпоширеніших і найнадійніших методів оцінювання рівня задоволеності або ставлення клієнтів до сервісу є шкала Лайкерта. Вона дозволяє респонденту висловити не лише сам факт згоди чи незгоди, а й ступінь емоційної чи логічної оцінки, варіюючи відповіді від крайніх позитивних до крайніх негативних. Наприклад: *«від повністю задоволений» до «абсолютно незадоволений»*.

Перевагою цього методу є можливість отримання більш детального та структурованого зворотного зв'язку, особливо при оцінюванні складних або суб'єктивних питань. Градація відповідей дозволяє чітко окреслити зони, що потребують вдосконалення, та сфери, які викликають задоволення у більшості клієнтів. [47,46].

При побудові анкети на основі словесної шкали Лайкерта слід дотримуватися наступних рекомендацій:

- Питання мають бути чітко сформульованими, не викликати плутанини, а градації відповідей — бути логічно впорядкованими.
- Шкала має містити параметри оцінки важливості або задоволеності, з чіткими словесними маркерами (наприклад, «дуже важливо», «скоріше не важливо», тощо).
- Важливо уникати змішування протилежних шкал у межах одного питання, аби не ускладнювати сприйняття.

Водночас слід пам'ятати, що шкала Лайкерта є порядковою, тобто такою, що відображає лише послідовність, а не кількісну різницю між відповідями. Наприклад, відповідь «рішуче згоден» дійсно краща за «згоден», але невідомо, наскільки саме. Тому статистично некоректно обчислювати середні значення або використовувати стандартне відхилення для таких шкал.

Рекомендованим підходом до аналізу результатів є частотний розподіл, тобто підрахунок кількості респондентів, які обрали кожен варіант відповіді. Для наочності також доцільно групувати схожі варіанти відповідей — наприклад, об'єднувати показники «задоволений» і «дуже задоволений», а потім порівнювати їх із частками відповідей у групі «незадоволений».

Такий підхід забезпечує більш точне розуміння рівня задоволеності клієнтів, допомагає виявити зони зниженого сервісу та сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень на основі емпіричних даних.

Для кращого розуміння того, які аспекти сервісу клієнти оцінюють найвище, доцільно використовувати візуалізацію результатів анкетування (рис.3.3). На рисунку нижче зображено умовну структуру задоволеності клієнтів за основними напрямками: якість обслуговування, професійність персоналу, зручність оплати та готовність рекомендувати компанію іншим.

Такий підхід дозволяє швидко і наочно визначити, які напрямки потребують подальшого вдосконалення, а які вже демонструють високий рівень задоволеності клієнтів.

Умовна структура задоволеності клієнтів ТОВ «Чекдом Медіа»

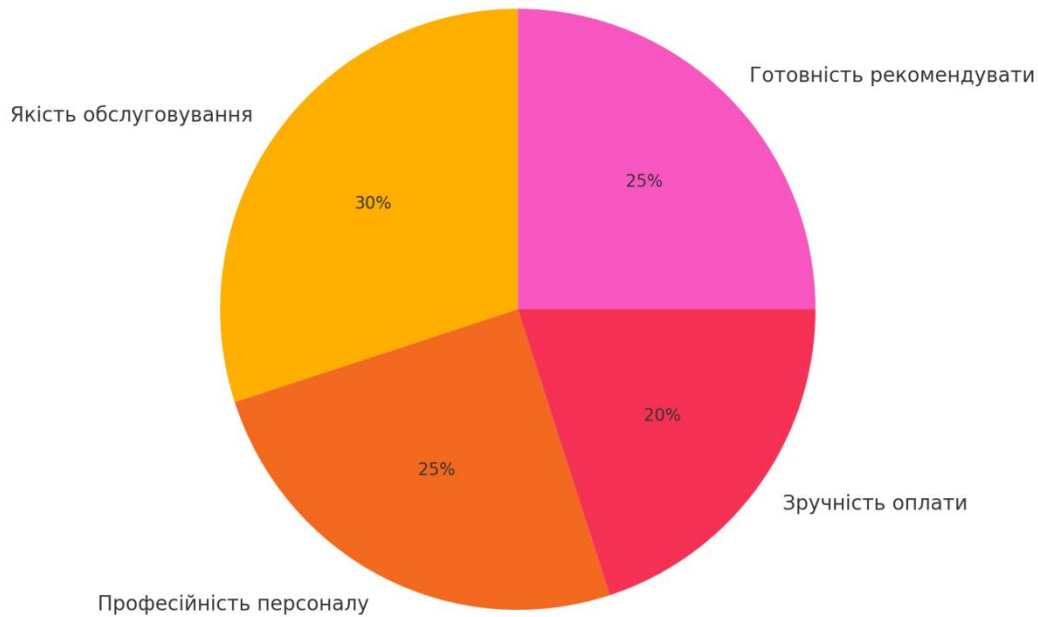


Рисунок 3.3- Умовна структура задоволеності клієнтів(створено автором).

Для обробки відповідей клієнтів у ТОВ «Чекдом Медіа» доцільно використовувати частотний розподіл, що дозволяє виявити частку кожної оцінки (від 1 до 5 балів) у загальному обсязі відповідей. Наприклад, якщо на критерій «Асортимент» 5 клієнтів із 17 поставили оцінку «5», розрахунок частки задоволених виглядає наступним чином:  $(5 \times 100) / 17 = 29,4\%$ .

Базою для обчислення вважається кількість заповнених клітин у відповідному стовпці, тобто реальних відповідей респондентів. Така система дозволяє точно фіксувати частку позитивних, нейтральних і негативних оцінок для кожного параметра сервісу.

У практиці анкетування із застосуванням п'ятибальної словесної шкали доцільно зосереджувати увагу не на середніх арифметичних значеннях (які статистично некоректні для порядкових шкал), а на відсотковій частці відповідей у ключових категоріях. Наприклад, аналіз задоволеності може базуватись на сукупності відповідей «дуже задоволений» та «задоволений».

Для реалізації такої системи збору і аналізу даних компанії буде достатньо інвестувати:

- 25–30 тис. грн — для розробки онлайн-анкет, залучення програмістів і маркетологів, які сформулюють логіку опитування та впровадять її на сайті й у мобільних застосунках;
- 15–20 тис. грн — для залучення аналітиків, які оброблять отримані дані та представлять результати у вигляді структурованої звітності для керівництва.

Це дозволить компанії виявити слабкі місця у сервісі, відстежити зміни в очікуваннях клієнтів і своєчасно коригувати стратегію. У сучасних конкурентних умовах систематичне анкетування є необхідним інструментом зворотного зв'язку з клієнтами, що дозволяє не лише підтримувати високий рівень обслуговування, але й нагадувати клієнтам про бренд, пропонуючи актуальні послуги й акції.

Особливо актуальним є періодичний моніторинг рівня задоволеності, оскільки очікування клієнтів змінюються з часом: те, що викликає захоплення сьогодні — завтра може стати нормою. Відтак, своєчасний аналіз дозволяє утримати конкурентну перевагу та зберегти прибутковість.

Інформація про рівень задоволеності використовується для:

- прийняття рішень щодо удосконалення послуг;
- аналізу поведінкових моделей клієнтів;
- адаптації продуктів під потреби споживачів;
- зменшення ризику неефективного використання ресурсів компанії.

Рекомендовані напрями анкетування:

- рівень загального задоволення телекомунікаційними послугами;
- оцінка окремих послуг (наприклад, відеосервіси, дата-центр, техпідтримка);
- вивчення думки споживачів про фірмовий стиль, рекламні кампанії, нові продукти;
- аналіз очікувань і рівня їх виправданості;
- вивчення мотивів повторного звернення;

- формування механізмів мотивації до користування платними послугами;
- оцінка іміджу компанії на ринку.

Анкетування є доступним та ефективним інструментом покращення якості взаємодії з клієнтами. Завдяки правильно складеним опитуванням, компанія може своєчасно виявляти проблемні зони, підвищувати рівень обслуговування та адаптувати свої послуги до змін у потребах споживачів. Запровадження систематичного збору зворотного зв'язку дозволить ТОВ «Чекдом Медіа» не лише утримати існуючу клієнтську базу, але й зміцнити свої позиції на конкурентному ринку.

### **3.2 Вдосконалення функціонування кол-центру шляхом впровадження автоматизованої системи обробки телефонних звернень абонентів.**

Система телефонного обслуговування клієнтів є ключовим каналом комунікації між компанією та її споживачами. Саме тому ефективність роботи кол-центру безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, їхню лояльність і загальне сприйняття бренду. У зв'язку з постійним зростанням кількості звернень, важливим напрямом удосконалення є автоматизація обробки дзвінків за допомогою роботизованих систем.

У ТОВ «Чекдом Медіа» розглядається можливість впровадження інтелектуального голосового асистента, інтегрованого на базі системи Cisco Unified Communications Manager (CUCM). Така система вже частково реалізована — зокрема, інтегроване IVR-меню (інтерактивна голосова навігація), яке дозволяє автоматизувати до 90% стандартних звернень клієнтів.

Переваги впровадження автоматизованої системи:

- Швидке реагування на запити клієнтів без участі оператора;
- Скорочення черг та навантаження на персонал;

- Цілодобове обслуговування без перерв та свят;
- Стабільна якість надання консультацій;
- Можливість масштабування, додавання нових сценаріїв без перепідготовки персоналу.

У перспективі компанія може впровадити інтелектуальний голосовий бот із машинним навчанням, який розпізнає запити, направляє їх до відповідного відділу або надає інформацію автоматично. Такий підхід дозволить значно оптимізувати час обробки звернень та підвищити продуктивність кол-центру.

Етапи реалізації проєкту:

1. Аналіз поточних сценаріїв взаємодії з абонентами;
2. Розробка сценаріїв для автоматизованого голосового помічника;
3. Інтеграція з CRM-системою та CUCM;
4. Тестування і запуск у пілотному режимі;
5. Постійний моніторинг і доопрацювання сценаріїв на основі аналітики дзвінків.

У фінансовому плані проєкт є рентабельним, адже одноразові витрати на розробку можуть бути компенсовані зменшенням потреби в додатковому персоналі, підвищенням швидкості обслуговування, зниженням кількості незадоволених клієнтів.

Таким чином, автоматизація телефонного сервісу є ефективним рішенням для зменшення операційних витрат, підвищення якості обслуговування та адаптації до зростаючих запитів ринку.

У процесі розвитку будь-якого контакт-центру рано чи пізно виникає потреба в оптимізації операційних витрат і підвищенні якості обслуговування. Це обумовлено зростанням обсягу звернень, ускладненням сервісів та зростанням очікувань клієнтів. Коли класичні підходи перестають бути ефективними, необхідно впроваджувати нові технології, які здатні автоматизувати рутинні процеси.

Оптимізація витрат у кол-центрах зазвичай відбувається за трьома напрямками:

- Персонал – скорочення витрат на фонд оплати праці, навчання та утримання співробітників;
- Адміністративні витрати – витрати на приміщення, організацію робочих місць, комунальні послуги;
- Інфраструктура – витрати на техніку, програмне забезпечення, канали зв'язку.

Найбільший ефект досягається саме за рахунок оптимізації витрат на персонал, оскільки ефективно управління трудовими ресурсами автоматично впливає і на інші типи витрат. Загальний економічний ефект від впровадження нових технологій може сягати 30–40% економії операційних витрат.

Одним із перспективних рішень є впровадження сучасної інтерактивної голосової системи IVR, яка дозволяє автоматизувати маршрут звернення без залучення оператора. У поточній конфігурації IVR у ТОВ «Чекдом Медіа» вже виконує базову маршрутизацію, однак її функціонал потребує модернізації.

Сучасна модель розширеного IVR може включати:

- голосове управління (без натискань на клавіші);
- персоналізовану маршрутизацію дзвінків;
- інтеграцію з базами даних (баланс, статус заявки тощо);
- автоінформаційні сервіси;
- адаптивне озвучення на основі профілю клієнта.

Наступним етапом розвитку IVR-системи є впровадження інтелектуального голосового помічника, який працює на основі штучного інтелекту та обробки природної мови (NLP). Такий агент здатен розпізнавати запити, контекст, емоційний стан клієнта та вести природний діалог у режимі реального часу.

Ключові функції інтелектуального голосового агента:

- розпізнавання живої мови без залежності від статі, тембру, віку клієнта;
- семантичний аналіз: система розуміє суть запиту, а не лише окремі ключові слова;
- інтенційна модель: робот вміє визначати намір користувача й відповідно формує відповідь;
- синтез мови з урахуванням пауз і природного темпу, імітуючи живе мовлення;
- фільтрація шуму та розуміння мови навіть у складних акустичних умовах;
- розпізнавання емоційного стану (негатив, нейтральність, позитив);
- визначення віку та статі клієнта для коректнішого сценарію комунікації.

Ці рішення дозволяють істотно зменшити навантаження на операторів, підвищити якість обслуговування, скоротити час очікування та створити відчуття персоналізованого сервісу. На базі такої системи можуть бути побудовані голосові портали — багатофункціональні інструменти для взаємодії клієнтів із компанією, включаючи оплату, замовлення, отримання інформації та технічну підтримку.

Очікувані результати впровадження:

- зниження витрат на персонал і навчання;
- цілодобове обслуговування без залучення додаткових змін;
- покращення іміджу компанії як технологічно просунутого оператора;
- підвищення задоволеності клієнтів;
- можливість масштабування без лінійного збільшення витрат.

Таким чином, автоматизація процесів у кол-центрі через впровадження інтерактивного голосового робота — це не лише інструмент економії, але й стратегічне рішення, яке підвищує конкурентоспроможність компанії, робить

її сервіс більш ефективним, а комунікацію — набагато зручнішою для абонентів.

Таблиця 3.2

Порівняння традиційного та інтелектуального обслуговування в кол-центрі(створено автором).

Критерій	Традиційна модель (людський кол-центр)	Інтелектуальна система (роботизований агент)
Швидкість обслуговування	Залежить від кількості операторів	Миттєва відповідь у будь-який час
Доступність	Обмежена годинами роботи	Цілодобова робота 24/7
Навантаження на операторів	Високе навантаження у пікові години	Зниження навантаження на операторів
Персоналізація обслуговування	Низька, шаблонна взаємодія	Висока за рахунок аналізу профілю та мови
Можливість помилок	Імовірні через людський фактор	Мінімальні, підлягають корекції у налаштуваннях
Витрати на персонал	Високі та зростають зі збільшенням клієнтів	Окупаються за рахунок зниження людських витрат
Адаптація до зростання обсягу звернень	Потребує додаткового найму персоналу	Легко масштабується без додаткових витрат

Для кращого розуміння переваг автоматизації наведено порівняльну таблицю традиційного та інтелектуального підходу до обслуговування клієнтів (табл. 3.2).

### 3.3 Впровадження інтелектуальної системи обслуговування клієнтів у кол-центрі ТОВ «Чекдом Медіа»

У сучасних умовах діяльності контакт-центрів ключовим завданням є досягнення високої якості обслуговування при одночасному зниженні операційних витрат. Зокрема, кол-центри стикаються з проблемами перевантаженості операторів, зростанням кількості дзвінків та затратністю

утримання персоналу. Оптимізація функціонування можлива завдяки впровадженню сучасних автоматизованих рішень на основі інтерактивного голосового меню (IVR) та штучного інтелекту.

Поліпшення голосової системи IVR до рівня інтелектуального голосового робота потребує інвестицій у розмірі приблизно 2500–3000 доларів США (близько 81 300 грн), а також додатково 50 000 грн на непередбачувані витрати. У результаті компанія зможе автоматизувати до 20% дзвінків, що дозволить скоротити персонал щонайменше на 5 осіб без втрати якості обслуговування. Консультанти залишаються для складніших запитів, однак типовими зверненнями (фінансовими питаннями тощо) буде опікуватися система.

При середній заробітній платі в 8000 грн на одного працівника, щомісячна економія становитиме 40 000 грн, а протягом року – 480 000 грн. Крім того, компанія зможе зекономити на обладнанні для 5 робочих місць:

- навушники – по 1500 грн;
- комп'ютери – по 25 000 грн;
- телефони CISCO – по 2900 грн. Загальна економія: 147 000 грн.

Також можливе скорочення витрат на оренду приміщення, оскільки потреба в робочих місцях зменшиться, що дозволить орендувати офіс меншої площі.

Додатково варто розглянути впровадження модуля Naumen Workforce Management, який автоматизує управління змінами операторів. Система базується на прогнозуванні навантаження і дає змогу:

- точно розраховувати потребу в персоналі;
- автоматично будувати графіки змін;
- забезпечити гнучкий обмін змінами через мобільний застосунок;
- підвищити дисципліну та ефективність планування.

Загальний економічний ефект від запропонованих заходів може становити:

$$147\ 000 + 480\ 000 - 81\ 300 - 50\ 000 = 495\ 700 \text{ грн економії за рік.}$$

Для узагальнення рекомендованих заходів подано таблицю 3.3.

Запровадження автоматизованої системи обробки телефонних звернень є ефективним інструментом оптимізації діяльності кол-центру ТОВ «Чекдом Медіа». Такий підхід дозволяє не лише знизити витрати на персонал і обладнання, але й покращити якість та швидкість обслуговування клієнтів. Використання сучасних рішень на основі IVR та голосових роботів забезпечує високий рівень клієнтоорієнтованості, підвищує продуктивність контакт-центру та формує стійку конкурентну перевагу компанії на ринку телекомунікаційних послуг.

Таблиця 3.3

Порівняння традиційного та інтелектуального обслуговування в кол-центрі *(створено автором)*.

Критерій	Традиційна модель (людський кол-центр)	Інтелектуальна система (роботизований агент)
Швидкість обслуговування	Залежить від кількості операторів	Миттєва відповідь у будь-який час
Доступність	Обмежена годинами роботи	Цілодобова робота 24/7
Навантаження на операторів	Високе навантаження у пікові години	Зниження навантаження на операторів
Персоналізація обслуговування	Низька, шаблонна взаємодія	Висока за рахунок аналізу профілю та мови
Можливість помилок	Імовірні через людський фактор	Мінімальні, підлягають корекції у налаштуваннях
Витрати на персонал	Високі та зростають зі збільшенням клієнтів	Окупаються за рахунок зниження людських витрат
Адаптація до зростання обсягу звернень	Потребує додаткового найму персоналу	Легко масштабується без додаткових витрат

Запровадження інтелектуальної голосової системи обслуговування на базі IVR та штучного інтелекту в кол-центрі ТОВ «Чекдом Медіа» є доцільним і економічно обґрунтованим кроком. Проведений аналіз свідчить,

що автоматизація типових запитів дозволяє скоротити витрати на персонал, обладнання та оренду приміщень, зберігаючи при цьому високий рівень обслуговування. Крім того, впровадження системи управління змінами персоналу (Naumen WFM) підвищує ефективність внутрішнього планування і дисципліну операторів. У підсумку, загальний річний економічний ефект від інтеграції інтелектуального рішення може сягати близько 495 700 грн.

Такий підхід забезпечує компанії конкурентні переваги на ринку, сприяє підвищенню клієнтської задоволеності та створює передумови для подальшої цифрової трансформації бізнесу.

## ВИСНОВКИ

У процесі написання дипломної роботи було проведено всебічне дослідження системи управління відносинами з клієнтами на прикладі ТОВ «ЧЕКДОМ МЕДІА». Об'єктом дослідження виступило підприємство, що функціонує у сфері телекомунікацій та інформаційних послуг, демонструючи активну клієнтоорієнтованість та інноваційний підхід до ведення бізнесу.

У першому розділі роботи було висвітлено теоретичні основи CRM (Customer Relationship Management) як системи управління взаємодією з клієнтами. Розкрито сутність, принципи побудови CRM-стратегії, особливості сегментації клієнтів, автоматизації процесів комунікації та переваги інтеграції з іншими бізнес-платформами. Було встановлено, що впровадження CRM не є разовою дією, а потребує постійного моніторингу, адаптації та вдосконалення.

У другому розділі здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЧЕКДОМ МЕДІА» за 2018–2020 роки. Проведено горизонтальний і вертикальний аналіз балансу, досліджено структуру активів і пасивів, динаміку доходів, прибутку та рентабельності. За результатами аналізу було встановлено:

- чистий дохід у 2020 році знизився на 3177,1 тис. грн у порівнянні з попереднім роком;
- рентабельність реалізованої продукції у 2020 році зменшилась на 2,62% порівняно з 2018 роком;
- у 2020 році чистий прибуток знизився на 342,7 тис. грн у порівнянні з 2019 роком;
- відбулося зростання середньомісячної зарплати працівників — на 2741,6 грн у порівнянні з 2018 роком;
- необоротні активи у 2020 році зросли на 3039 тис. грн, що свідчить про інвестиції у матеріальну інфраструктуру компанії;

- було набрано 43 нових працівники, що пов'язано з розширенням функціоналу компанії.

У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення управління клієнтськими відносинами. Зокрема:

- Проведення анкетування клієнтів, що дає змогу отримати актуальні дані про рівень задоволеності, виявити проблемні зони обслуговування та швидко реагувати на потреби споживачів. Окремо розглянуто правила формування ефективних запитань, методологію аналізу результатів (частотний розподіл), запропоновано шаблон анкети й оцінено економічну доцільність впровадження такого інструменту.

- Оптимізація діяльності кол-центру шляхом інтеграції сучасної IVR-системи та впровадження інтелектуального голосового робота. Запропоновані технології дозволять обробляти до 20% вхідних звернень автоматично, скоротити штат кол-центру на 5 осіб без втрати якості сервісу, зекономити кошти на оплаті праці (40 тис. грн щомісячно), а також заощадити 147 тис. грн на обладнанні. Загальний очікуваний економічний ефект становить понад 495 тис. грн.

Запропоновано також впровадження програмного модуля Naumen Workforce Management, що автоматизує управління змінами та дозволяє ефективніше прогнозувати навантаження на операторів, забезпечуючи баланс між ресурсами та навантаженням.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме:

- підвищенню лояльності клієнтів;
- скороченню витрат на утримання персоналу;
- підвищенню продуктивності обслуговування;
- формуванню сучасного іміджу компанії як інноваційної та клієнтоорієнтованої структури.

ТОВ «ЧЕКДОМ МЕДІА» має значний потенціал для подальшого розвитку системи управління відносинами з клієнтами, що дозволить

компанії утримувати лідерські позиції на ринку телекомунікацій та забезпечувати стабільне зростання показників ефективності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан П. М. Основи клієнтоорієнтованого менеджменту : навч. посіб. / П. М. Балан. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 212 с.
2. Грищенко І. М. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) : навч. посіб. / І. М. Грищенко. – К. : КНЕУ, 2020. – 318 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент : підручник / Ф. Котлер. – К. : Вільямс, 2019. – 992 с.
4. Чухрай Н. І. Стратегічне управління підприємством / Н. І. Чухрай. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. – 295 с.
5. Іванова І. А. Анкетування як інструмент управлінських рішень / І. А. Іванова // Економіка і держава. – 2022. – № 6. – С. 55–59.
6. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII [Електронний ресурс]. –  
Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.
7. Методичні рекомендації щодо впровадження CRM-систем : наук.-метод. матеріали. – Київ : НАДУ, 2021. – 42 с.
8. Naumen. Офіційний сайт компанії Naumen [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.naumen.ua/>
9. Volia – телекомунікаційна компанія. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.voliam.com/>
10. VIA Media – інтернет-провайдер. Офіційний сайт компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://viamedia.tv/>
11. Мельник О. О. Інформаційні технології в управлінні бізнесом : навч. посіб. / О. О. Мельник. – Дніпро : Академія, 2019. – 131 с.
12. Гуменюк О. О. Інновації в управлінні відносинами з клієнтами : монографія / О. О. Гуменюк. – Полтава : УкрДНТЦ, 2020. – 132 с.
13. Іванчук О. О. Поведінка споживачів у сфері послуг : навч. посіб. / О. О. Іванчук. – Рівне : Магнолія, 2021. – 133 с.

14. Гуменюк О. О. Сучасні підходи до клієнтоорієнтованого сервісу : монографія / О. О. Гуменюк. – Полтава : УкрДНТЦ, 2022. – 134 с.
15. Бондар О. О. Сучасні підходи до клієнтоорієнтованого сервісу : навч. посіб. / О. О. Бондар. – Тернопіль : Освіта, 2018. – 135 с.
16. Ткаченко О. О. Аналіз ефективності впровадження CRM : монографія / О. О. Ткаченко. – Запоріжжя : УкрДНТЦ, 2019. – 136 с.
17. Ткаченко О. О. Інформаційні технології в управлінні бізнесом : підручник / О. О. Ткаченко. – Львів : Либідь, 2020. – 137 с.
18. Бондар О. О. CRM у цифрову епоху : підручник / О. О. Бондар. – Дніпро : Освіта, 2021. – 138 с.
19. Литвин О. О. Маркетинг взаємовідносин : навч. посіб. / О. О. Литвин. – Дніпро : Либідь, 2022. – 139 с.
20. Литвин О. О. Аналіз ефективності впровадження CRM : навч. посіб. / О. О. Литвин. – Полтава : Либідь, 2018. – 140 с.
21. Бондар О. О. Цифрові рішення для підприємств : монографія / О. О. Бондар. – Дніпро : Ліра-К, 2019. – 141 с.
22. Петров О. О. Управління даними клієнтів : монографія / О. О. Петров. – Київ : Фоліо, 2020. – 142 с.
23. Литвин О. О. Цифрові рішення для підприємств : монографія / О. О. Литвин. – Харків : Ліра-К, 2021. – 143 с.
24. Кравченко О. О. Поведінка споживачів у сфері послуг : підручник / О. О. Кравченко. – Київ : Ліра-К, 2022. – 144 с.
25. Кравченко О. О. Цифрові рішення для підприємств : підручник / О. О. Кравченко. – Одеса : Альфа-принт, 2018. – 145 с.
26. Бондар О. О. Автоматизація бізнес-процесів : монографія / О. О. Бондар. – Рівне : Освіта, 2019. – 146 с.
27. Ткаченко О. О. Поведінка споживачів у сфері послуг : підручник / О. О. Ткаченко. – Рівне : Ліра-К, 2020. – 147 с.
28. Іванчук О. О. Аналіз ефективності впровадження CRM : підручник / О. О. Іванчук. – Полтава : Освіта, 2021. – 148 с.

29. Литвин О. О. Інформаційні технології в управлінні бізнесом : монографія / О. О. Литвин. – Харків : Професіонал, 2022. – 149 с.
30. Сидоренко О. О. Автоматизація бізнес-процесів : навч. посіб. / О. О. Сидоренко. – Одеса : ЦУЛ, 2018. – 150 с.
31. Ткаченко О. О. Управління даними клієнтів : навч. посіб. / О. О. Ткаченко. – Рівне : Ліра-К, 2019. – 151 с.
32. Гуменюк О. О. Автоматизація бізнес-процесів : підручник / О. О. Гуменюк. – Чернівці : Академія, 2020. – 152 с.
33. Козак О. О. Управління даними клієнтів : навч. посіб. / О. О. Козак. – Запоріжжя : Фоліо, 2021. – 153 с.
34. Кравченко О. О. Інформаційні технології в управлінні бізнесом : навч. посіб. / О. О. Кравченко. – Одеса : Альфа-принт, 2022. – 154 с.
35. Гуменюк О. О. Цифрові рішення для підприємств : підручник / О. О. Гуменюк. – Тернопіль : Фоліо, 2018. – 155 с.
36. Сидоренко О. О. Сучасні підходи до клієнтоорієнтованого сервісу : монографія / О. О. Сидоренко. – Київ : Академія, 2019. – 156 с.
37. Мельник О. О. Автоматизація бізнес-процесів : монографія / О. О. Мельник. – Дніпро : УкрДНТЦ, 2020. – 157 с.
38. Сидоренко О. О. Аналіз ефективності впровадження CRM : навч. посіб. / О. О. Сидоренко. – Полтава : Либідь, 2021. – 158 с.
39. Сидоренко О. О. Маркетинг взаємовідносин : навч. посіб. / О. О. Сидоренко. – Полтава : Либідь, 2022. – 159 с.
40. Петров О. О. Сучасні підходи до клієнтоорієнтованого сервісу : підручник / О. О. Петров. – Львів : Освіта, 2018. – 160 с.
41. Сидоренко О. О. Інформаційні технології в управлінні бізнесом : підручник / О. О. Сидоренко. – Дніпро : Професіонал, 2019. – 161 с.
42. Литвин О. О. Сучасні підходи до клієнтоорієнтованого сервісу : монографія / О. О. Литвин. – Харків : Академія, 2020. – 162 с.
43. Кравченко О. О. Інновації в управлінні відносинами з клієнтами : навч. посіб. / О. О. Кравченко. – Одеса : УкрДНТЦ, 2021. – 163 с.

44. Козак О. О. Поведінка споживачів у сфері послуг : підручник / О. О. Козак. – Київ : Либідь, 2022. – 164 с.
45. Литвин О. О. Інновації в управлінні відносинами з клієнтами : навч. посіб. / О. О. Литвин. – Запоріжжя : Ліра-К, 2018. – 165 с.
46. Volia – телекомунікаційна компанія. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.volia.com/>
48. Офіційний сайт компанії checkdom [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://checkdom.in.ua/navigator/entity/43720672/>
49. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
50. CRM-системи для бізнесу: огляд сучасних рішень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.crm-research.com/ua/overview>