

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

**«Управління лояльністю клієнтів як інструмент
торговельного менеджменту
(за матеріалами ТЗОВ «Чумак»)»**

Виконала

(підпис)

ст. гр. МО-41

Прийма В.А.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

доц., к.е.н.

Муравйов Ю.В.

(прізвище, ініціали)

Рецензентка

(підпис)

доц., к.е.н.

Клим Н.М.

(прізвище, ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра,
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.
«19» лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТКИ

Прийми Вероніки Андріївни

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: «Управління лояльністю клієнтів як інструмент торговельного менеджменту (за матеріалами ТзОВ «Чумак»)»

керівник КРБ

_____ Муравйов Юрій Володимирович доц., к.е.н.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «19» лютого 2026 р. № C-142

2. Термін подання студентом КРБ «12» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

наукові видання, підручники, посібники з управління торговельного обслуговування та визначення лояльності клієнтів, методика оцінка лояльності клієнтів: показники, аналіз, індекс NPS, методологія дослідження психологія поведінки споживачів, офіційний сайт ТзОВ «Чумак», методичні рекомендації до виконання та захисту кваліфікаційних робіт бакалавра студентами галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління і адміністрування»), спеціальності D3 (073) «Менеджмент».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління у торговельного обслуговування та лояльності клієнтів.

Розділ 2. Аналіз системи торговельного обслуговування та формування лояльності клієнтів ТзОВ «Чумак».

Розділ 3. Удосконалення управління лояльності клієнтів як інструменту торговельного менеджменту ТзОВ «Чумак».

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Чинники, що прискорюють формування категорії «лояльності». 2. Класифікація типів лояльності покупця. 3. Порівняльна характеристика кількісних і якісних методів вимірювання лояльності клієнтів. 4. Система KPI (ключових показників ефективності) в управління і обслуговування. 5. Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства. 6. Структура клієнтської бази підприємства. 7. Основні фактори формування лояльності клієнтів. 8. Інтегральна оцінка ефективності торговельного обслуговування ТзОВ «Чумак».

9. Основні напрями вдосконалення системи управління лояльністю. 10. Система управління лояльністю клієнтів, матриця відповідальності (RACI). 11. Складові програми лояльності. 12. Структура програми лояльності «Chumak Bonus». 13. Економічний ефект інтеграція RFM-моделі в CRM-систему. 14. Прогноз основних показників (2026–2028 pp.). 15. Висновки.

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

Муравйов Ю.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності об'єкта дослідження (під час проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання нормативно-правових, літературних та інформаційних джерел щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Загальний аналіз діяльності об'єкта дослідження в ринковому середовищі, основні показники роботи	09.03.2026-15.03.2026	
4	Аналіз та оцінка специфічних аспектів діяльності об'єкта дослідження у відповідності до обраної тематики КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Узагальнення отриманих результатів проведеного аналізу	30.03.2026-14.04.2026	
6	Подання основних напрямів покращання управлінських рішень щодо предмету дослідження у відповідності до обраної тематики КРБ	15.04.2026-15.05.2026	
7	Оформлення виконаної роботи та подання до перевірки на наявність академічної доброчесності та плагіату	18.05.2026-29.05.2026	
7	Підготовка пояснювальної записки КРБ, доповіді до виступу та ілюстративного матеріалу	01.06.2026-05.06.2026	
8	Подання КРБ на кафедру	12.06.2026	

Студентка

(підпис)

Прийма В.А.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Муравйов Ю.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У бакалаврській роботі досліджено управління лояльністю клієнтів як інструмент торговельного менеджменту (на матеріалах ТЗОВ «Чумак»). У роботі розглянуто теоретико-методичні основи управління торговельним обслуговуванням, визначено сутність і механізми формування лояльності споживачів, а також охарактеризовано систему показників оцінювання ефективності обслуговування.

Проаналізовано діяльність ТЗОВ «Чумак», зокрема організацію торговельного обслуговування, динаміку економічних показників та особливості формування клієнтської бази і споживчої лояльності.

Запропоновано напрями вдосконалення управління лояльністю клієнтів, зокрема розробку інноваційної програми лояльності «Chumak Bonus», удосконалення каналів комунікації та підвищення ефективності взаємодії зі споживачами.

Ключові слова: лояльність клієнтів, торговельний менеджмент, обслуговування, споживачі, програма лояльності, комунікації, ефективність.

ABSTRACT

The bachelor's thesis examines customer loyalty management as a tool of trade management (based on the materials of LLC “Chumak”). The paper considers the theoretical and methodological foundations of trade service management, identifies the essence and mechanisms of customer loyalty formation, and characterizes the system of indicators for evaluating service effectiveness.

The activities of LLC “Chumak” are analyzed, including the organization of trade services, dynamics of economic indicators, and features of customer base formation and loyalty.

The study proposes directions for improving customer loyalty management, including the development of an innovative loyalty program “Chumak Bonus”, improvement of communication channels, and enhancement of customer interaction efficiency.

Keywords: customer loyalty, trade management, service, consumers, loyalty program, communication, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ УТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ

1.1. Сутність та складові управління торговельного обслуговування.....	8
1.2. Психологія та механізми формування лояльності споживачів.....	11
1.3. Система показників та критеріїв оцінювання ефективності торговельного обслуговування.....	13

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ ТзОВ «ЧУМАК»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та організація торговельного обслуговування.....	17
2.2. Динаміка економічних показників діяльності ТзОВ «Чумак».....	19
2.3. Особливості формування клієнтської бази та лояльності клієнтів....	26

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТзОВ «ЧУМАК»

3.1. Стратегічні напрями розвитку системи управління лояльністю клієнтів.....	37
3.2. Розробка інноваційної програми лояльності «Chumak Bonus».....	44
3.3. Удосконалення каналів комунікації для покращення лояльності клієнтів.....	49

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНІ ТА ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на ринку товарів повсякденного попиту, успіх підприємства визначається не лише якістю продукції, а й ефективністю системи управління у торговельного обслуговування. Для українських виробників харчової промисловості, зокрема для ТзОВ «Чумак», проблема формування та підтримки лояльності клієнтів набула особливої гостроти. Це пов'язано з необхідністю адаптації бізнес-процесів до викликів воєнного стану, релокацією потужностей та зміною споживчих пріоритетів, де на перший план виходять не лише ціна, а й емоційний зв'язок з брендом та сервісна доступність.

Ефективне управління торговельним обслуговуванням дозволяє підприємству не тільки утримувати частку ринку, а й мінімізувати витрати на залучення нових споживачів шляхом стимулювання повторних покупок. Розробка та впровадження сучасних методів підвищення лояльності, заснованих на персоналізації та цифрових технологіях, є стратегічним пріоритетом для забезпечення стійкої конкурентоспроможності ТзОВ «Чумак».

Мета роботи – розробити теоретико-практичні рекомендації щодо вдосконалення менеджменту торговельного обслуговування та впровадження ефективних методів зміцнення лояльності споживачів.

Відповідно до мети визначено наступні **завдання**:

1. Розкрити теоретичну сутність та складові управління у торговельного обслуговування.
2. Дослідити психологічні механізми та методичний інструментарій формування лояльності споживачів.
3. Охарактеризувати діяльність об'єкта дослідження.
4. Проаналізувати існуючу систему збуту та якість обслуговування клієнтів на підприємстві.
5. Запропонувати та обґрунтувати напрями підвищення лояльності клієнтів.

Об’єкт дослідження – процес менеджменту торговельного обслуговування та формування лояльності споживачів ТзОВ «Чумак».

Предмет дослідження – теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти вдосконалення системи менеджменту торговельного обслуговування та підвищення лояльності клієнтів ТзОВ «Чумак».

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: аналізу та синтезу (при вивченні понятійного апарату), статистико-економічного аналізу (при оцінці фінансових показників ТзОВ «Чумак»), SWOT-аналізу (для визначення позицій компанії на ринку), а також графічний метод для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, праці вітчизняних і зарубіжних вчених з управління у та маркетингу, статистична та фінансова звітність ТзОВ «Чумак», а також результати власних спостережень та аналітичних розрахунків.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих методів (зокрема системи CRM та оновленої стратегії сервісного відновлення) у діяльність ТзОВ «Чумак» для підвищення рівня задоволеності клієнтів та зростання прибутковості підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ У ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ

1.1. Сутність та складові управління торговельного обслуговування

У сучасних умовах гіперконкуренції на ринку (товари повсякденного попиту), де функціонує ТзОВ «Чумак», торговельне обслуговування перестає бути лише технічним процесом продажу. Це комплексний інструмент стратегічного управління [1-9].

Стратегічний управління у сфері торговельного обслуговування сьогодні виходить за межі простого «продажу товарів». Це проектування клієнтського досвіду (CX), де кожен контакт покупця з брендом має бути продуманий [10,11].

Найбільш комплексним і водночас гнучким інструментом для цього є Модель інтегрованого сервісного дизайну (Integrated Service Design Framework) [12-19]. Вона поєднує аналітику, операційні процеси та психологію споживача.

1. Архітектура сервісного простору.

Перший рівень стратегії — це фізичне та цифрове середовище. Ви не просто будете магазин, ви створюєте «сцену».

- Амбітні умови, як критичний складник стратегічного управління торговельного простору, важливо розуміти, що це — «невидимий продавець». Це сукупність фонових характеристик середовища, які впливають на п'ять органів чуття клієнта, формуючи його підсвідоме ставлення до бренду: освітлення, температура, звуковий супровід. Ці фактори діють на підсвідомому рівні, стимулюючи час перебування в зоні обслуговування.

- Просторова функціональність: Логістика руху покупця. Стратегія має мінімізувати «когнітивне навантаження» (покупець не повинен шукати товар, він має його зустрічати).

2. Карта шляху клієнта [19]

Це не просто графік, а фундамент стратегічного планування. Вона дозволяє візуалізувати процес обслуговування від моменту виникнення потреби до післяпродажного сервісу.

- Точки контакту: соцмережі, вхідна група, консультант, каса, мобільний додаток.
- «Моменти істини»: критичні етапи, де клієнт приймає рішення про лояльність або відмову (наприклад, швидкість вирішення конфлікту на касі).

3. Сервісний проектування.

Якщо CJM (Customer Journey Map) - це стратегічний інструмент візуалізації досвіду клієнта, який відображає його шлях від моменту усвідомлення потреби до формування стійкої лояльності (або відмови від бренду) — це погляд очима клієнта, то сервісне проектування — це «рентген» внутрішніх процесів компанії. Він розділяє обслуговування на три зони:

1. Дії, які бачить клієнт.
2. Дії персоналу, приховані від очей (підготовка товару, логістика).
3. Технологічна підтримка (ІТ-системи, CRM). Для ТзОВ «Чумак» впровадження системи CRM (Customer Relationship Management) у контексті торговельного обслуговування — це перехід від масового маркетингу («продаємо всім») до персоналізованого сервісу («знаємо смак кожного»).

4. Матриця компетенцій персоналу

У торгівлі персонал — це живий носій бренду [20]. Стратегічний інструмент тут включає

- Емоційний інтелект: здатність персоналу зчитувати стан клієнта.
- Повноваження: надання лінійному персоналу права приймати рішення на користь клієнта без узгодження з керівництвом (наприклад, заміна товару на місці).

5. Технологічна екосистема (Retail Tech Stack) [21]

Сучасне обслуговування неможливе без Phygital підходу (Physical + Digital). Це гібридний підхід, який стирає межу між фізичним досвідом покупця та цифровими технологіями (фігітальний маркетинг) [22]:

- Єдина історія покупок клієнта в онлайні та офлайні.
- Predictive Analytics [23]: Використання ШІ для прогнозування черг або персоналізації пропозицій у момент перебування клієнта в магазині.

Щоб інструмент був дієвим, використовується цикл безперервного покращення (PDCA), адаптований під сервіс:

Таблиця 1.1

Цикл безперервного покращення лояльності клієнтів

Етап	Дія	Результат
Аналіз	Збір відгуків	Виявлення "больових точок"
Дизайн	Оновлення сервісного процесу	Оптимізація внутрішніх витрат
Впровадження	Навчання персоналу	Підвищення якості контакту
Контроль	Таємний покупець / Аналітика даних	Коригування стратегії

Управління торговельного обслуговування — це цілеспрямований процес планування, організації та контролю взаємодії між продавцем (виробником) та споживачем для максимального задоволення потреб останнього [24-27].

Головні компоненти обслуговування:

1. Функціональний: швидкість доставки, наявність асортименту на полицях.
2. Емоційний: культура спілкування, дизайн пакування, цінності бренду.
3. Сервісний: передпродажне та післяпродажне консультування.

Для компаній харчової промисловості управління обслуговування часто інтегрується з логістичним управлінням, оскільки свіжість та вчасність поставок безпосередньо впливають на сприйняття якості клієнтом.

1.2. Психологія та механізми формування лояльності споживачів

Лояльність покупця — це не просто факт повторної покупки. Це глибокий психологічний зв'язок між споживачем і брендом, коли клієнт свідомо ігнорує пропозиції конкурентів, навіть якщо вони вигідніші за ціною.

Якщо задоволеність — це реакція на якість («мені сподобалось»), то лояльність — це прихильність («я буду купувати лише тут»).

Лояльність зазвичай поділяють на два рівні [28]:

1. Поведінкова: Клієнт купує у вас просто через звичку, зручне розташування або низьку ціну. Це «крихка» лояльність — як тільки поруч відкриється дешевша крамниця, він піде.

2. Афективна (емоційна): Клієнт поділяє цінності бренду. Він відчуває себе частиною спільноти. Це «справжня» лояльність, яка вибачає помилки та затримки.

Етапи формування лояльності [29]:

Процес перетворення випадкового перехожого на амбасадора бренду можна представити як еволюційний шлях:

1. Формування позитивного досвіду.

Перший контакт має перевершити очікування. Якщо обіцяна якість відповідає реальності, виникає довіра. Це база. Без якісного продукту жодна маркетингова стратегія не втримає людину.

2. Економічна вигода (раціональний етап).

На цьому етапі підключаються програми лояльності: накопичувальні бонуси, знижки «для своїх», кешбеки. Це створює бар'єр для переходу до конкурента — клієнту стає шкода втрачати накопичені преференції.

3. Персоналізація та сервіс.

Коли бренд починає впізнавати клієнта (звернення на ім'я, рекомендації на основі попередніх покупок, привітання з днем народження), виникає відчуття значущості. Клієнт розуміє: «Мене тут цінують як особистість, а не як гаманець».

4. Спільнота та ідентифікація (Емоційний етап).

Найвищий рівень — коли покупка стає частиною самоідентифікації людини. Купуючи Apple, людина відчуває себе креативною. Тут формується адвокація: клієнт починає безкоштовно рекомендувати бренд друзям.

Таблиця 1.2

Чинники, що прискорюють формування категорії «лояльності» [30]

Чинник	Опис
Якість комунікації	Швидка підтримка та людська мова замість сухих скриптів.
Зручність	Можливість легко купити через сайт, додаток або офлайн-точку.
Соціальна відповідальність	Підтримка брендом благодійності або екологічних ініціатив.
Ефект несподіванки	Невеликі бонуси або подарунки, про які не заявляли заздалегідь.

Лояльні клієнти — це «подушка безпеки» для бізнесу [31]:

- Вони приносять гроші протягом тривалого часу.
- Економія на маркетингу: утримати старого клієнта в 5–7 разів дешевше, ніж залучити нового.
- Стійкість до криз: під час рецесії люди схильні купувати у тих, кому довіряють.

Важливо пам'ятати: Лояльність — це не результат разової акції, а наслідок кожного контакту клієнта до вашого продукту. Вона будується роками, але може бути зруйнована одним коментарем у соцмережах або ігноруванням скарги.

Таблиця 1.3.

Класифікація типів лояльності покупця [28, 29]

Тип лояльності	Характеристика	Ризик для управління
Абсолютна	Високий рівень задоволеності та повторних покупок.	Мінімальний.
Латентна	Високе емоційне ставлення, але рідкісні покупки (через ціну/доступ).	Потрібно розширювати дистрибуцію.
Хибна	Часто купує, але без емоційної прив'язки (за звичкою).	Легко переходить до конкурента при першій акції.
Відсутня	Клієнт постійно шукає найдешевшу пропозицію.	Високі витрати на залучення.

Лояльність — це не просто повторна покупка, а глибока відданість бренду, що спонукає клієнта ігнорувати пропозиції конкурентів навіть при нижчій ціні.

1.3. Система показників та критеріїв оцінювання ефективності торговельного обслуговування

У управління торговельного обслуговування критично важливою є перехід від суб'єктивних оцінок («гарний сервіс») до конкретних кількісних та якісних показників. Без системи вимірювання неможливо здійснювати функцію контролю..

Для того щоб зрозуміти, наскільки ефективно працює сервіс, бізнесу недостатньо просто «відчувати», що клієнти задоволені. Потрібна збалансована система метрик, яка поєднує суху математику (кількісні показники) та глибинне розуміння людського досвіду (якісні показники).

Ось детальне тлумачення цих категорій через призму сучасної бізнес-аналітики [32-34].

1. Кількісні показники (Метрики ефективності) [32-34]

Це об'єктивні дані, які можна виміряти цифрами, відсотками або часовими проміжками. Вони відповідають на запитання: «Скільки?» та «Як швидко?».

- Класичний індекс задоволеності. Клієнта просять оцінити конкретну взаємодію за шкалою (наприклад, від 1 до 5). Розраховується як середнє арифметичне всіх оцінок.
- Показник зусиль клієнта. Вимірює, наскільки легко було вирішити проблему. Чим менше зусиль доклав клієнт, тим вища його лояльність у майбутньому.
- Відсоток запитів, які були вирішені під час першого ж звернення. Це один із найважливіших маркерів операційної ефективності.
- Середній час очікування відповіді та середній час, витрачений на вирішення одного питання.
- Відсоток клієнтів, які припинили користуватися послугами компанії за певний період.

2. Якісні показники (Метрики досвіду) [32-34]

Ці дані складніше оцифрувати, оскільки вони базуються на суб'єктивному сприйнятті, емоціях та нюансах комунікації. Вони відповідають на запитання: «Чому?» та «Як саме?».

- Готовність рекомендувати: хоча сам індекс (готовність рекомендувати) є цифровим, найціннішим є коментар клієнта після оцінки. Саме тут ховаються причини любові або не сприйняття бренду.
- Емпатія та тон голосу: наскільки співробітник був «людяним»? Чи дотримувався він стилістики бренду? Оцінюється через вибіркове прослуховування дзвінків або аналіз чатів.
- Повнота та грамотність відповіді: клієнт може отримати відповідь швидко (кількісний показник), але вона може бути неповною або містити помилки (якісний показник).

- Емоційний фон розмови: використання ШІ для аналізу тексту на предмет роздратування, радості або сарказму клієнта під час діалогу.
- Персоналізація: чи відійшов оператор від шаблону, щоб допомогти в нестандартній ситуації? Гнучкість сервісу часто важить більше, ніж суворе дотримання регламенту.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика кількісних і якісних методів вимірювання лояльності клієнтів

Характеристика	Кількісні показники	Якісні показники
Природа даних	Об'єктивна цифрова інформації	Суб'єктивні, оціночні судження
Спосіб збору	Звіти, опитування	Глибинні інтерв'ю, анкетування
Мета	Контроль швидкості та обсягів	Контроль глибини та лояльності
Ризик	Можуть приховувати реальні проблеми (швидко — не завжди якісно)	Важко порівнювати та масштабувати без інформаційних технологій

Золоте правило: Кількісні показники показують де є проблема, а якісні — в чому вона полягає.

1. Індекс споживчої лояльності (NPS — Net Promoter Score)

Це фундамент сучасного сервіс-управління. Метод базується на одному питанні: «Яка ймовірність того, що ви порекомендуєте продукцію ТзОВ «Чумак» своїм друзям чи знайомим?».

- Промоутери (9-10 балів): лояльні фанати.
- Нейтрали (7-8 балів): задоволені, але легко перейдуть до конкурентів (наприклад, ТМ «Торчин»).
- Критики (0-6 балів): незадоволені клієнти, що поширюють негатив.

2. Оцінка якості сервісу

Ефективність торговельного обслуговування та лояльності доцільно розглядати через призму трьох рівнів аналізу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Система КРІ (ключових показників ефективності) в управлінні і обслуговування

Категорія показників	Конкретні індикатори	Сутність для управління
Економічні	Середній чек (відтік клієнтів).	Оцінка прямого фінансового впливу лояльності на прибуток.
Операційні	Час виконання замовлення (відсутність товару).	Оцінка якості логістичного управління та дистрибуції.
Поведінкові	Чи вірить клієнт у бренд настільки, щоб ризикнути власною репутацією і порадити його? Оцінка минулого досвіду	Вимірювання емоційної готовності клієнта до подальшої співпраці.

Для підприємства-виробника, як «Чумак», важливо оцінювати розрив між очікуваннями споживача та реальним досвідом. Модель включає п'ять параметрів:

- Надійність: здатність компанії стабільно постачати якісний продукт.
- Чуйність: швидкість реакції на запити або скарги.
- Впевненість: компетентність торгового персоналу та довіра до бренду.
- Емпатія: індивідуальний підхід до потреб клієнта.
- Відчутність: зовнішній вигляд пакування, мерчандайзинг, чистота полиць у точках продажу.

3. Рівень утримання клієнтів.

Управління торговельного обслуговування спрямований на максимізацію цього показника. У харчовій промисловості високий коефіцієнт утримання свідчить про те, що смакові характеристики продукції та сервіс поставок повністю задовольняють кінцевого споживача.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ ТзОВ «ЧУМАК»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та організація торговельного обслуговування

Товариство з обмеженою відповідальністю «Чумак» є підприємством торговельної сфери, діяльність якого спрямована на реалізацію продовольчих товарів та супутньої продукції широкого вжитку. Підприємство функціонує на регіональному ринку понад тридцять років, що свідчить про сформовану систему управління, стабільні господарські зв'язки та достатній рівень конкурентоспроможності.

Основною метою діяльності підприємства є задоволення потреб споживачів у якісних товарах та забезпечення стабільного прибутку шляхом ефективної організації торговельного обслуговування. У сучасних умовах розвитку роздрібної торгівлі ключовим фактором успіху є не лише наявність товарного асортименту, але й рівень сервісу, який отримує покупець під час взаємодії з підприємством.



Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Така форма господарювання передбачає функціонування підприємства на основі статутного капіталу та відповідальності учасників у

межах їхніх внесків. Це забезпечує відносну фінансову стабільність та можливість ефективного управління ресурсами підприємства.

Основні напрями діяльності підприємства включають:

- закупівлю товарної продукції;
- формування товарного асортименту;
- управління товарними запасами;
- організацію торговельного процесу;
- обслуговування клієнтів;
- маркетингову діяльність.

Особливе значення у діяльності підприємства має організація системи торговельного обслуговування. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення комфортного процесу придбання товарів для покупців.

До основних елементів системи торговельного обслуговування належать:

- формування оптимального асортименту товарів;
- організація торговельного простору;
- забезпечення швидкого та якісного обслуговування;
- консультування клієнтів;
- створення сприятливої атмосфери у торговельному залі.

Ефективність торговельного обслуговування значною мірою залежить від організаційної структури підприємства.

Таблиця 2.1

Основні характеристики діяльності ТзОВ «Чумак»

Показник	Характеристика
Рік заснування	1993
Сфера діяльності	роздрібна торгівля продовольчими товарами
Регіон діяльності	Львівська область
Організаційно-правова форма	ТОВ
Основні групи клієнтів	населення, підприємці, заклади громадського харчування
Чисельність персоналу	близько 110 осіб

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що передбачає чіткий розподіл управлінських функцій між керівництвом та структурними підрозділами.

Основними структурними підрозділами підприємства є:

- адміністративний відділ;
- бухгалтерія;
- відділ постачання;
- складське господарство;
- торговельний персонал.

Торговельний персонал відіграє ключову роль у системі формування лояльності клієнтів, оскільки саме працівники підприємства безпосередньо взаємодіють із покупцями та формують їхнє враження про рівень сервісу.

2.2. Динаміка економічних показників діяльності ТзОВ «Чумак»

Для оцінки ефективності функціонування підприємства доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники його діяльності.

Таблиця 2.2

Динаміка активів підприємства

Рік	Необоротні активи (тис. грн)	Оборотні активи (тис. грн)	Активи разом (тис. грн)
2023	3565,1	15897,5	19462,6
2024	3719,2	24324,4	28043,6
2025	4378,0	37334,3	41712,3

Аналіз структури активів свідчить про суттєве зростання майнового потенціалу підприємства. Протягом досліджуваного періоду загальна вартість активів збільшилася більш ніж у два рази. Така тенденція є свідченням розширення господарської діяльності та зростання масштабів торговельних операцій.

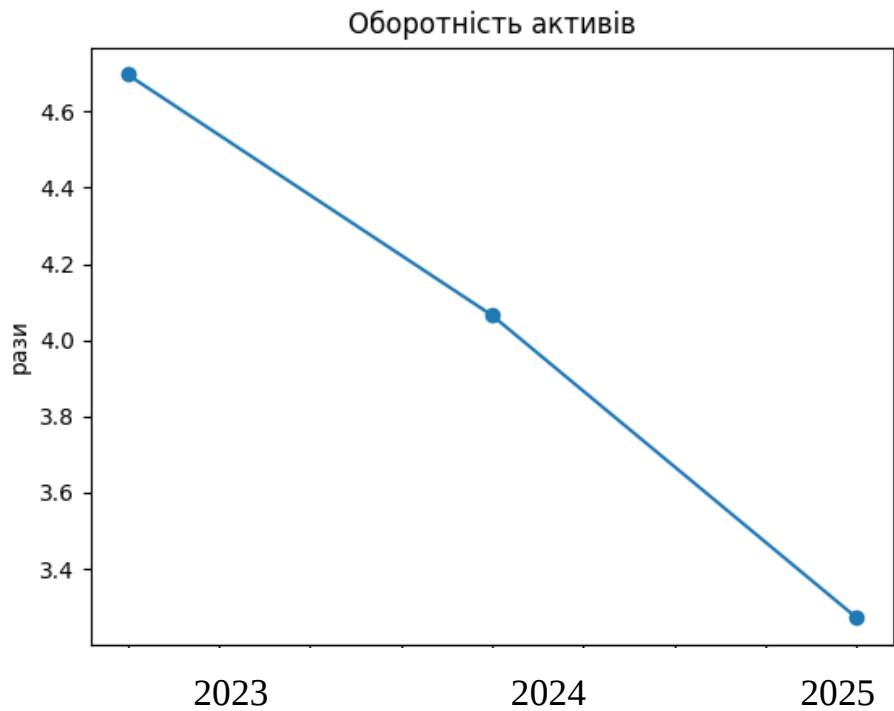


Рис. 2.1. Динаміка оборотності активів

Важливою особливістю структури активів підприємства є значна частка оборотних активів, що є характерним для підприємств торговельної сфери.

Таблиця 2.3

Структура оборотних активів підприємства

Показник	2023	2024	2025
Частка оборотних активів, %	81,7	86,7	89,5
Запаси, тис. грн	5430,3	5060,8	6197,7
Частка запасів у структурі активів, %	34,1	20,8	16,6

Значна частка товарних запасів пояснюється специфікою діяльності підприємства, оскільки для забезпечення безперебійного торговельного обслуговування необхідно підтримувати достатній рівень асортименту товарів.

Важливим показником діяльності підприємства є дохід. Аналіз динаміки доходу свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації продукції підприємства. За досліджуваний період дохід підприємства збільшився майже на 45 %, що свідчить про позитивні тенденції розвитку торговельної діяльності.

Таблиця 2.4

Динаміка доходу підприємства

Рік	Дохід (тис. грн)
2023	91425,3
2024	114002,4
2025	136453,9

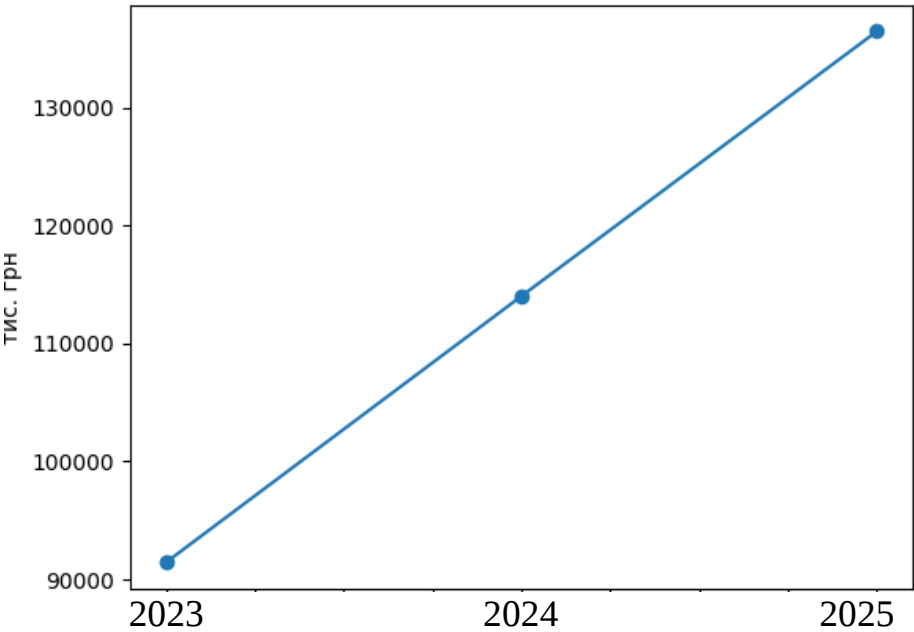


Рис. 2.2. Тенденції росту доходу підприємства

Зростання доходу зумовлене рядом факторів:

- розширенням асортименту продукції;
- підвищенням ефективності торговельного обслуговування;
- зростанням попиту на продукцію;
- оптимізацією системи управління товарними запасами.

Позитивна динаміка прибутковості виступає фундаментальним індикатором фінансової стійкості суб’єкта господарювання. Вона не лише підтверджує рентабельність поточної діяльності, а й демонструє високу якість управління внутрішніми ресурсами. Здатність компанії стабільно генерувати додаткову вартість є головним доказом її конкурентоспроможності та вміння адаптувати операційні процеси під запити ринку для досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства

Рік	Дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Рентабельність продажів %
2023	91425,3	328,5	0.36
2024	114002,4	517,5	0.45
2025	136453,9	2211,7	1.62

Аналіз фінансових результатів свідчить про позитивну тенденцію розвитку підприємства. Протягом досліджуваного періоду дохід підприємства зріс майже на 50 %, що свідчить про зростання обсягів реалізації продукції.

Особливо значне зростання спостерігається у показнику чистого прибутку, який у 2025 році перевищив рівень 2023 року більш ніж у шість разів.

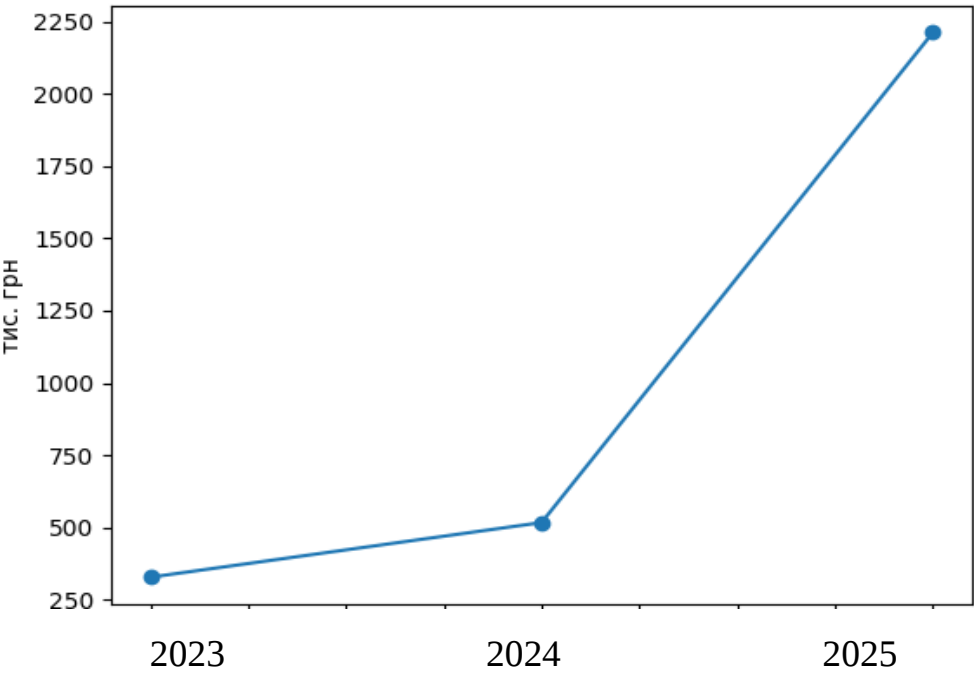


Рис. 2.3. Тенденції зміни чистого прибутку підприємства

Окремим критичним аспектом фінансової діагностики є взаємозв'язок між прибутковістю та показниками ліквідності. Якщо зростання прибутку свідчить про загальну результативність стратегії, то коефіцієнти ліквідності визначають миттєву спроможність підприємства конвертувати свої активи у грошові кошти

для виконання поточних зобов'язань. Без належного рівня ліквідності навіть прибуткова компанія може опинитися у стані технічного дефолту через касові розриви або неефективну структуру оборотного капіталу.

Тому в процесі розрахунків важливо враховувати, що саме збалансоване поєднання високої рентабельності та оптимальної ліквідності гарантує фінансову незалежність об'єкта господарювання. Аналіз цих параметрів у комплексі дозволяє оцінити не лише паперовий успіх у звітах, а й реальну стійкість бізнесу до зовнішніх економічних шоків та його готовність до подальшого інвестування в масштабування.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності підприємства

Рік	Коефіцієнт поточної ліквідності
2023	1,14
2024	1,11
2025	1,13

Значення коефіцієнта поточної ліквідності перевищує одиницю, що свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання.

Важливим елементом підвищення лояльності клієнтів є ефективна робота персоналу підприємства.

Важливим елементом системи управління персоналом підприємства є рівень оплати праці працівників. Заробітна плата виступає основним інструментом матеріального стимулювання праці, який безпосередньо впливає на продуктивність працівників, якість обслуговування клієнтів та загальну ефективність діяльності підприємства.

Для оцінки тенденцій зміни рівня оплати праці на підприємстві було проаналізовано дані звітів з праці ТзОВ «Чумак» за останні три роки.

Таблиця 2.7

Динаміка фонду оплати праці та середньої заробітної плати працівників
ТзОВ «Чумак»

Показник	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	119	117	110
Фонд оплати праці, тис. грн	10800	11640	12540
Середньомісячна заробітна плата, грн	7560	8285	9500

Проведений аналіз свідчить про поступове зростання фонду оплати праці підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2023 році загальний фонд оплати праці становив 10,8 млн грн, тоді як у 2025 році він зріс до 12,54 млн грн. Таким чином, за три роки спостерігається збільшення витрат підприємства на оплату праці приблизно на 16 %.

Збільшення фонду оплати праці відбувається на фоні певного скорочення чисельності персоналу. Середньооблікова чисельність працівників підприємства зменшилася з 119 осіб у 2023 році до 110 осіб у 2025 році. Така тенденція може бути пояснена оптимізацією організаційної структури підприємства та підвищенням ефективності використання трудових ресурсів.

Важливим показником ефективності системи оплати праці є рівень середньої заробітної плати працівників. Аналіз показує, що протягом досліджуваного періоду середньомісячна заробітна плата на підприємстві має стабільну тенденцію до зростання. Якщо у 2023 році її рівень становив близько 7560 грн, то у 2024 році він зріс до 8285 грн, а у 2025 році досяг приблизно 9500 грн.

Зростання середньої заробітної плати свідчить про поступове покращення рівня матеріального забезпечення працівників підприємства. Це може бути пов'язано із підвищенням ефективності господарської діяльності підприємства, збільшенням обсягів реалізації продукції та прагненням керівництва підвищити мотивацію персоналу. Хоча це не високий рівень заробітної плати і підприємству важливо задуматися над її підвищенням, оскільки це є чинником підвищення рівня лояльності клієнтів.

Зростання заробітної плати є важливим фактором підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці, що позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів та загальний рівень сервісу підприємства.

Для більш повної оцінки ефективності використання трудових ресурсів доцільно проаналізувати показник продуктивності праці.

Таблиця 2.8

Динаміка продуктивності праці працівників ТзОВ «Чумак»

Показник	2023	2024	2025
Дохід підприємства, тис. грн	91425	114002	136453
Кількість працівників, осіб	119	117	110
Дохід на одного працівника, тис. грн	768	974	1240

Як видно з наведених даних, продуктивність праці на підприємстві має чітко виражену тенденцію до зростання. Якщо у 2023 році на одного працівника припадало приблизно 768 тис. грн доходу, то у 2025 році цей показник зріс до 1240 тис. грн.

Зростання продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та оптимізацію організації торговельного процесу.

Зменшення чисельності працівників може бути пов’язане з оптимізацією організаційної структури підприємства та впровадженням більш ефективних методів управління.

Разом із тим, для забезпечення високого рівня обслуговування важливим завданням є підвищення професійної кваліфікації персоналу та впровадження систем мотивації працівників.

2.3. Особливості формування клієнтської бази та лояльності клієнтів

Одним із ключових елементів успішної діяльності торговельного підприємства є формування стабільної клієнтської бази. Лояльність клієнтів забезпечує стабільність обсягів реалізації продукції та сприяє зростанню прибутковості підприємства.

Клієнтів підприємства можна поділити на кілька основних груп.

Таблиця 2.9

Структура клієнтської бази підприємства

Сегмент клієнтів	Частка у загальному обсязі продажів, %	Характеристика
Кінцеві споживачі	60	регулярні покупки товарів щоденного споживання
Дрібні підприємці	18	закупівля продукції для подальшого продажу
Заклади громадського харчування	12	закупівля продукції великими партіями
Корпоративні клієнти	6	організації та установи
Онлайн-покупці	4	перспективний сегмент

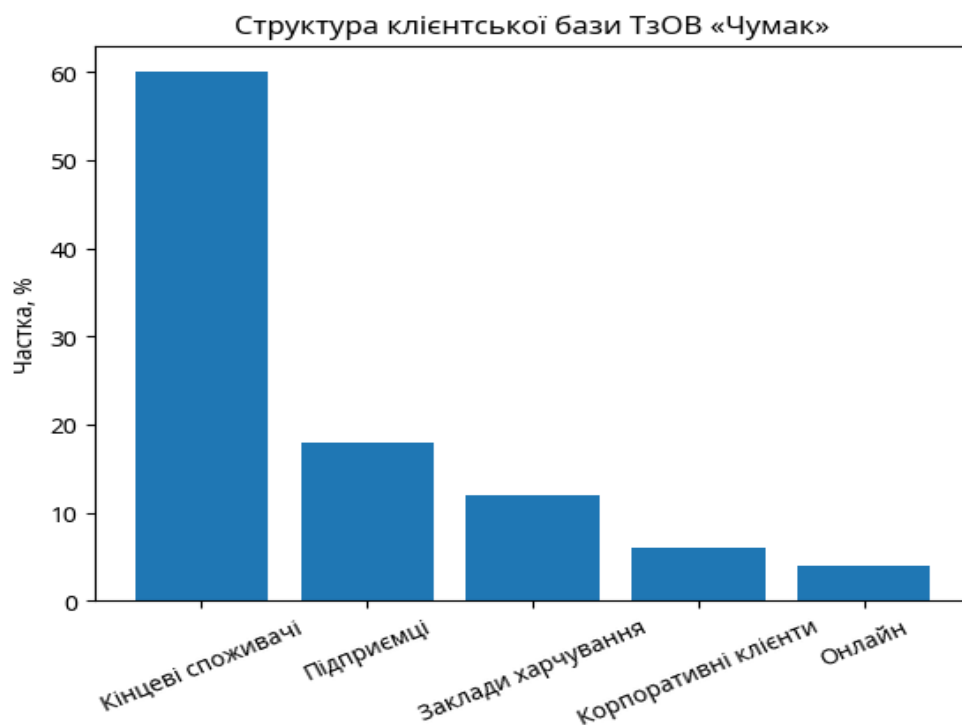


Рис.2.4. Структура клієнтської бази ТзОВ Чумак

Сегментація клієнтів ТзОВ «Чумак» є важливим елементом формування ефективної системи торговельного обслуговування та управління збутовою діяльністю підприємства. Аналіз структури клієнтської бази дозволяє виділити кілька основних груп споживачів, які відрізняються за характером попиту, обсягами закупівель та поведінковими особливостями. Окрему групу становлять підприємці та дрібні торговельні точки, що закуповують продукцію для подальшого перепродажу. Також важливими клієнтами підприємства є заклади громадського харчування та корпоративні покупці, які здійснюють регулярні закупівлі у більших обсягах. Така диференціація клієнтів дозволяє підприємству більш ефективно формувати товарний асортимент, адаптувати маркетингові заходи та застосовувати різні інструменти стимулювання збуту залежно від потреб кожного сегмента.

Аналіз структури клієнтів показує, що основну частину доходу підприємства формують кінцеві споживачі. Це характерно для підприємств роздрібною торгівлі, діяльність яких орієнтована на задоволення повсякденних потреб населення.

У сучасних умовах розвитку роздрібною торгівлі одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства є рівень торговельного обслуговування клієнтів. Висока якість сервісу сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та забезпечує зростання рівня задоволеності покупців.

Система торговельного обслуговування ТзОВ «Чумак» включає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення комфортного процесу придбання товарів.

Основними елементами системи обслуговування є:

- формування широкого товарного асортименту;
- зручне розміщення товарів у торговельному залі;
- професійне консультування покупців;
- оперативне обслуговування клієнтів;
- підтримання належного рівня культури обслуговування.

Таблиця 2.10

Основні фактори формування лояльності клієнтів

Фактор	Характеристика впливу
Якість обслуговування	ввічливість персоналу, швидкість обслуговування
Асортимент товарів	наявність широкого вибору продукції
Цінова політика	доступність цін та система знижок
Локація магазину	зручність розташування
Атмосфера торговельного залу	комфортність та організація простору

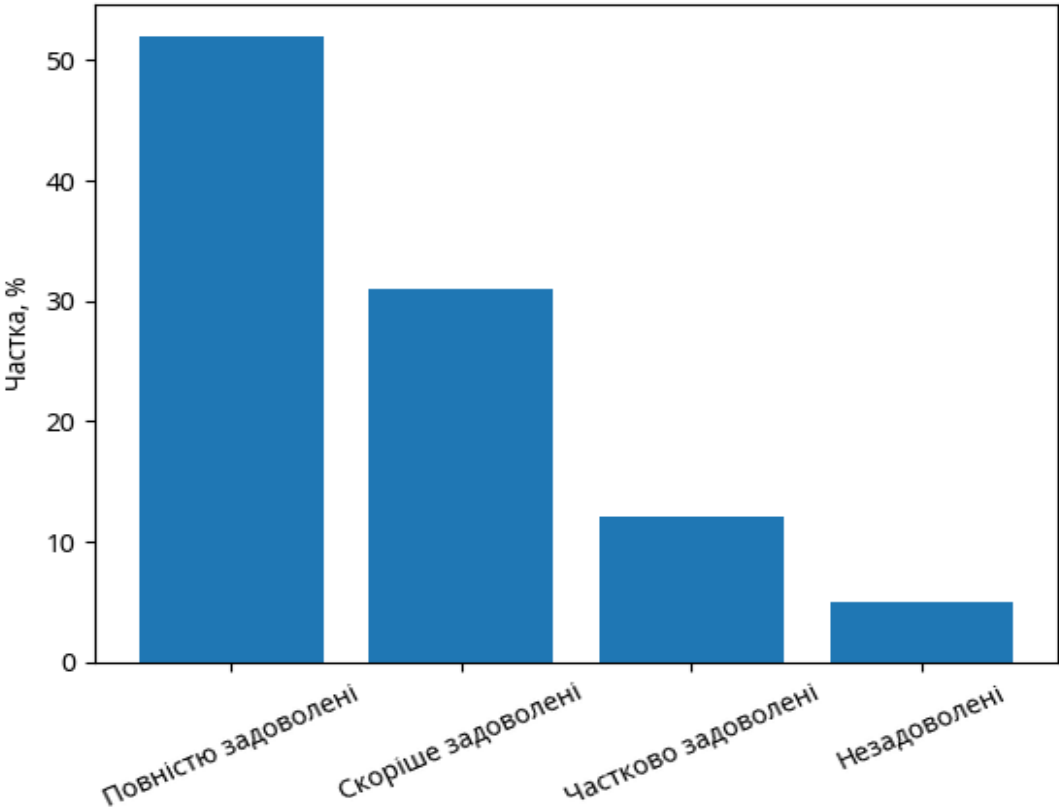


Рис. 2.5. Рівень задоволеності клієнтів

Аналіз якості торговельного обслуговування

Для оцінки рівня торговельного обслуговування часто використовується метод SERVQUAL (це багатовимірний інструмент дослідження, розроблений у 1988 році Валері Зейтамль, А. Парасураманом та Леонардом Беррі. Його основна мета — вимірювання якості обслуговування з точки зору клієнта.

П'ять основних параметрів (критеріїв) оцінки:

1. Надійність: Здатність компанії виконати обіцяну послугу точно, вчасно та стабільно.
2. Впевненість / Гарантія: Компетентність персоналу, ввічливість та здатність викликати довіру й відчуття безпеки у клієнта.
3. Матеріальність: Зовнішній вигляд офісу, обладнання, стан персоналу та рекламних матеріалів.
4. Емпатія: Ступінь турботи та індивідуальної уваги, яку компанія приділяє кожному клієнту.
5. Чуйність: Бажання допомогти клієнту та швидкість реакції на його запити.

Таблиця 2.11

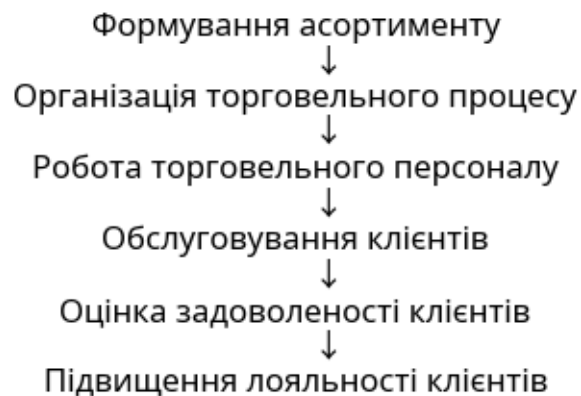
Оцінка якості обслуговування клієнтів

Показник	Оцінка клієнтів (1–5)
Ввічливість персоналу	4,4
Швидкість обслуговування	4,2
Компетентність персоналу	4,1
Асортимент товарів	4,5
Зручність розташування товарів	4,0

Аналіз результатів показує, що найвищу оцінку клієнтів отримав асортимент продукції підприємства. Це свідчить про ефективну політику формування товарної пропозиції.

Водночас певного вдосконалення потребує організація торговельного простору та швидкість обслуговування покупців.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТЗОВ «ЧУМАК»



Система менеджменту торговельного обслуговування підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, серед яких формування асортименту товарів, організація торговельного процесу, робота персоналу та безпосереднє обслуговування клієнтів. Ефективність цієї системи оцінюється на основі рівня задоволеності споживачів та їхньої лояльності.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз рівня торговельного обслуговування

Сильні сторони	Слабкі сторони
сформована клієнтська база	обмежене використання цифрових сервісів
стабільний асортимент	недостатня автоматизація CRM
досвід роботи на ринку	залежність від оборотного капіталу
Можливості	Загрози
розвиток програм лояльності	конкуренція торговельних мереж
цифровізація сервісу	зміни споживчого попиту

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства доцільно використати PEST-аналіз.

Таблиця 2.13

PEST-аналіз середовища функціонування підприємства

Фактор	Характеристика впливу
Політичні	державне регулювання торгівлі
Економічні	інфляція та рівень доходів населення
Соціальні	зміна споживчих уподобань
Технологічні	розвиток електронної комерції

Проведений аналіз показує, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні фактори, зокрема рівень купівельної спроможності населення.

Оцінка економічної ефективності клієнтської лояльності

Важливим показником ефективності роботи з клієнтами є підхід, що означає – довічна цінність клієнта.

Таблиця 2.14

Оцінка економічної цінності клієнтів

Сегмент клієнтів	Середній чек (грн)	Частота покупок	Річний дохід від клієнта (грн)
Постійні клієнти	350	24	8400
Активні покупці	280	18	5040
Потенційні клієнти	240	12	2880
Нові клієнти	200	6	1200

Проведений аналіз показує, що найбільшу економічну цінність для підприємства мають постійні клієнти. Саме тому формування довгострокових відносин із цією категорією споживачів є важливим напрямом управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Для аналізу рівня лояльності клієнтів доцільно використати матричний підхід, який дозволяє класифікувати клієнтів залежно від рівня задоволеності та активності покупок.

Таблиця 2.15

Матриця лояльності клієнтів підприємства

Рівень задоволеності	Частота покупок	Тип клієнтів	Характеристика
Високий	Висока	Лояльні клієнти	регулярно купують продукцію
Високий	Низька	Потенційно лояльні	задоволені, але купують рідко
Низький	Висока	Уразливі клієнти	можуть перейти до конкурентів
Низький	Низька	Пасивні клієнти	майже не здійснюють покупок

Проведений аналіз свідчить про те, що для підприємства найбільш важливою групою є лояльні клієнти, які забезпечують стабільний рівень товарообороту.

Основним завданням менеджменту є збереження цієї категорії клієнтів та підвищення рівня їхньої задоволеності.



У сучасних умовах розвитку роздрібної торгівлі підприємства активно використовують різні інструменти стимулювання покупок. Одним із найефективніших інструментів є програми лояльності клієнтів.

Таблиця 2.16

Порівняльний аналіз програм лояльності конкурентів

Підприємство	Основні інструменти	Характеристика
АТБ	бонусні програми	накопичення бонусів
Сільпо	програма лояльності	персональні пропозиції
Рукавичка	дисконтні картки	знижки для постійних клієнтів
Чумак	акції та знижки	стимулювання продажів

Аналіз показує, що більшість торговельних підприємств активно використовують програми лояльності клієнтів.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно розширити використання таких інструментів:

- бонусні програми;
- накопичувальні знижки;
- персоналізовані пропозиції;
- мобільні додатки для клієнтів.

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Фактори оцінки:

- Якість сервісу
- Асортимент товарів
- Цінова політика
- Професійність персоналу
- Швидкість обслуговування

Результат:

Підвищення конкурентоспроможності та лояльності клієнтів

Оцінка рівня задоволеності клієнтів

Важливим показником ефективності торговельного обслуговування є рівень задоволеності клієнтів.

Таблиця 2.17

Рівень задоволеності клієнтів

Показник	Частка клієнтів (%)
Повністю задоволені	52
Скоріше задоволені	31
Частково задоволені	12
Незадоволені	5

Аналіз показує, що більшість клієнтів позитивно оцінюють рівень торговельного обслуговування підприємства.

Разом з тим існує певна частка клієнтів, які не повністю задоволені якістю сервісу. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи обслуговування.

КАРТА ПРОБЛЕМ СИСТЕМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТЗОВ «ЧУМАК»

Проблемні аспекти:

1. Обмежене використання цифрових інструментів взаємодії з клієнтами
- ↓
2. Недостатній розвиток програм лояльності
- ↓
3. Обмежена персоналізація пропозицій для клієнтів
- ↓
4. Потреба у підвищенні кваліфікації торговельного персоналу
- ↓
5. Недостатнє використання CRM-систем для управління клієнтською базою

Наслідок:

зниження потенціалу формування довгострокової лояльності клієнтів

Напрямок вирішення (розділ 3):

впровадження сучасної системи управління лояльністю клієнтів

Одним із важливих елементів управління взаємовідносинами з клієнтами є визначення рівня їхньої лояльності до підприємства. Лояльність клієнтів визначається ступенем задоволеності покупців, частотою здійснення покупок та готовністю рекомендувати підприємство іншим споживачам.

Проведений аналіз діяльності ТЗОВ «Чумак» дозволяє зробити висновок, що підприємство демонструє стабільний розвиток та позитивну динаміку основних економічних показників.

Аналіз клієнтської бази показав, що основну частину доходу підприємства формують постійні клієнти, що підкреслює важливість формування ефективної системи управління лояльністю споживачів.

Таблиця 2.18

Інтегральна оцінка ефективності торговельного обслуговування
ТЗОВ «Чумак»

Показник	Оцінка (1–5)	Вага	Інтегральний показник
Якість обслуговування	4,4	0,25	1,10
Асортимент товарів	4,5	0,20	0,90
Цінова політика	4,2	0,20	0,84
Швидкість обслуговування	4,1	0,15	0,62
Робота персоналу	4,3	0,20	0,86

Інтегральний показник ефективності = 4,32

Проведена інтегральна оцінка свідчить, що рівень ефективності торговельного обслуговування на підприємстві є достатньо високим. Найбільш сильними сторонами підприємства є широкий асортимент товарів та якість обслуговування клієнтів.

Результати аналізу свідчать про достатньо високий рівень якості торговельного обслуговування, однак існують можливості для його подальшого вдосконалення.

Таким чином, подальший розвиток підприємства доцільно пов'язувати з впровадженням сучасних інструментів управління клієнтською лояльністю, удосконаленням системи обслуговування та активним використанням цифрових технологій у сфері торгівлі.

Проведений комплексний аналіз діяльності ТзОВ «Чумак» дозволяє зробити висновок, що підприємство демонструє стабільний розвиток та позитивну динаміку основних економічних показників.

Зокрема, протягом досліджуваного періоду спостерігається:

- зростання доходу підприємства;
- збільшення вартості активів;
- підвищення рівня прибутковості діяльності;
- зростання продуктивності праці персоналу.

Аналіз системи торговельного обслуговування показав, що підприємство забезпечує достатньо високий рівень сервісу для своїх клієнтів. Важливими факторами формування лояльності клієнтів є широкий асортимент товарів, доступна цінова політика та якість обслуговування.

Разом з тим, проведене дослідження дозволило виявити певні напрями вдосконалення діяльності підприємства. До основних напрямів підвищення ефективності системи торговельного обслуговування можна віднести:

- впровадження сучасних програм лояльності клієнтів;
- розвиток цифрових каналів взаємодії з покупцями;
- підвищення кваліфікації торговельного персоналу;
- удосконалення системи управління клієнтською базою.

Проведений аналіз діяльності ТзОВ «Чумак» дозволяє зробити висновок, що підприємство має достатньо стабільний економічний стан та позитивну динаміку фінансових результатів. Зростання обсягів доходу та прибутку свідчить про ефективність господарської діяльності підприємства та розширення масштабів його торговельних операцій.

Важливим фактором конкурентоспроможності підприємства є якість торговельного обслуговування клієнтів. Наявність сформованої клієнтської бази, стабільного асортименту товарів та досвідченого персоналу створює передумови для формування довгострокових відносин із покупцями.

Разом з тим результати аналізу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління лояльністю клієнтів, зокрема через впровадження сучасних маркетингових інструментів, цифрових сервісів та програм лояльності.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його позицій на ринку та формуванню довгострокових відносин із клієнтами.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТзОВ «ЧУМАК»

3.1. Стратегічні напрями розвитку системи управління лояльністю клієнтів

Результати аналізу, проведеного у попередньому розділі, свідчать про необхідність трансформації підходів до управління клієнтською базою ТзОВ «Чумак». В умовах насиченого ринку продовольчих товарів конкурентні переваги формуються не лише за рахунок якості продукції, а й через ефективність взаємодії з кінцевим споживачем.

Вагомим напрямом розвитку є перехід до клієнтоорієнтованої моделі управління, що передбачає інтеграцію маркетингових, цифрових та організаційних інструментів.



Рис. 3.1. Стратегічна модель управління лояльністю клієнтів

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення системи управління лояльністю

Напрямок	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Цифровізація	Впровадження CRM	Персоналізація пропозицій
Програми лояльності	Бонусні системи	Зростання повторних покупок
Комунікації	*Омніканальні сервіси	Підвищення задоволеності
Сервіс	Підвищення якості обслуговування	Формування довіри

*Омніканальна модель (від “omnichannel”) — це підхід до ведення бізнесу, за якого всі канали взаємодії з клієнтом інтегровані в єдину систему і працюють узгоджено.

Омніканальна модель являє собою сучасну концепцію управління клієнтськими відносинами, що базується на синхронізації різних каналів взаємодії (веб-платформи, мобільні додатки, соціальні мережі, фізичні точки продажу, контакт-центри) в межах єдиного інформаційного середовища, що дозволяє забезпечити цілісність комунікацій, підвищити рівень персоналізації обслуговування та сприяти формуванню довгострокової лояльності споживачів.

В умовах високої конкуренції на ринку продуктів харчування формування довгострокових відносин із клієнтами набуває стратегічного значення. Для ТЗОВ «Чумак» доцільним є перехід від транзакційної моделі взаємодії з покупцями до клієнтоорієнтованої системи, що базується на глибокому розумінні поведінки споживачів.

Основними напрямками удосконалення є:

- впровадження CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами;
- розвиток програм лояльності на основі персоналізації;
- інтеграція цифрових каналів комунікації;
- використання аналітики даних для прогнозування поведінки споживачів.



Рис.3.2. Система управління лояльністю клієнтів

Важливе значення для практичної реалізації стратегії лояльності є операційна модель впровадження та управління змінами.

Успішність реалізації такої моделі значною мірою залежить від організації процесів та управління змінами.

Ключові елементи операційної моделі:

- Центр компетенцій CRM: аналітики, маркетологи, IT-інтегратори;
- Єдина клієнтська ідентифікація (CDP-підхід);
- A/B тестування маркетингових гіпотез;
- Closed-loop NPS: обробка зворотного зв'язку протягом 24 годин;
- QA сервісу: регулярний аудит якості комунікацій.

Таблиця 3.2

Матриця відповідальності (RACI)

Процес	R (виконує)	A (відповідає)	C (консультує)	I (інформується)
CRM-впровадження	IT	Директор з маркетингу	Фінанси	Топ-менеджмент
Програма лояльності	Маркетинг	Комерційний директор	IT	Продажі
Аналітика (RFM)	Data-аналітик	Маркетинг	IT	Керівництво
NPS/QA	Сервіс	Операційний директор	HR	Всі підрозділи

Матриця відповідальності (RACI)				
	 Виконує	 Відповідає	 Консультує	 Інформується
CRM-впровадження	IT	Директор з маркетингу	Фінанси	
Програма лояльності	Маркетинг	Комерційний директор	IT	
Аналітика (RFM)	Data-аналітик	Маркетинг	IT	
NPS / QA	Сервіс	Операційний директор	HR	
			Всі підрозділи	

Рис. 3.3. Матриця відповідальності (RACI)

Впровадження такої моделі дозволить підприємству не лише утримувати існуючих клієнтів, але й підвищувати середній чек та частоту покупок.

Характеристика процесів у матриці RACI
CRM-впровадження

Виконує (ІТ). ІТ-підрозділ забезпечує технічну реалізацію CRM-системи: вибір програмного забезпечення, інтеграцію з існуючими інформаційними системами, налаштування баз даних та автоматизацію бізнес-процесів. Також він відповідає за стабільність роботи системи та кібербезпеку.

Відповідає (Директор з маркетингу). Директор з маркетингу визначає стратегічні цілі впровадження CRM, контролює відповідність функціоналу потребам клієнтоорієнтованої стратегії та оцінює ефективність використання системи для підвищення лояльності.

Консультує (Фінанси). Фінансовий підрозділ надає рекомендації щодо бюджету впровадження, оцінки витрат і очікуваного економічного ефекту, а також аналізує окупність інвестицій.

Інформується (Топ-менеджмент). Вищий менеджмент отримує узагальнену інформацію про хід впровадження, ключові показники ефективності та стратегічні результати.

Програма лояльності

Виконує (Маркетинг). Маркетинговий відділ розробляє механіку програми лояльності (бонуси, знижки, акції), формує комунікаційну стратегію та реалізує заходи із залучення та утримання клієнтів.

Відповідає (Комерційний директор). Комерційний директор забезпечує узгодження програми лояльності з загальною політикою продажів, контролює її вплив на дохідність та ефективність бізнесу.

Консультує (ІТ). ІТ-фахівці допомагають реалізувати технічну частину програми: автоматизацію нарахування бонусів, інтеграцію з CRM та іншими системами.

Інформується (Продажі). Відділ продажів отримує інформацію про умови програми, щоб коректно комунікувати її клієнтам і використовувати як інструмент стимулювання збуту.

Аналітика (*RFM)

Виконує (Data-аналітик). Аналітик здійснює обробку клієнтських даних, проводить RFM-аналіз (давність, частота, сума покупок), формує сегменти клієнтів і визначає їхню цінність для бізнесу.

Відповідає (Маркетинг). Маркетинг інтерпретує результати аналізу та використовує їх для розробки персоналізованих кампаній, спрямованих на підвищення лояльності.

Консультує (ІТ). ІТ-підрозділ забезпечує доступ до даних, їхню якість та правильність обробки, а також підтримує аналітичні інструменти.

Інформується (Керівництво). Керівництво отримує аналітичні звіти для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку клієнтської бази.

***RFM-аналіз** — це метод сегментації клієнтів, який дозволяє оцінити їхню цінність для підприємства на основі трьох ключових параметрів поведінки покупців.

RFM — це аббревіатура від:

- **R (Recency — давність покупки).** Показує, як давно клієнт здійснював останню покупку. Чим менший цей показник, тим вищою є ймовірність повторної взаємодії.
- **F (Frequency — частота покупок).** Відображає, як часто клієнт купує продукцію за певний період. Висока частота свідчить про сформовану лояльність.
- **M (Monetary — грошова цінність).** Характеризує обсяг витрат клієнта. Чим більше клієнт витрачає, тим більш цінним він є для компанії.

Принцип роботи методу полягає в тому, що кожному клієнту присвоюються оцінки за трьома критеріями (наприклад, від 1 до 5). У результаті формується комбінація типу:

R5 F5 M5 — найцінніші клієнти, **R1 F1 M1** — клієнти з найнижчою активністю.

Це дозволяє виділити групи:

- **Постійні клієнти** (високі F і M).
- **Нові клієнти** (високий R, але низькі F і M).
- **Втрачені клієнти** (низький R).
- **Потенційно лояльні.**

RFM-аналіз використовується для:

- персоналізації маркетингових пропозицій;
- підвищення ефективності програм лояльності;
- оптимізації витрат на залучення клієнтів;
- прогнозування поведінки споживачів;

Застосування RFM-аналізу дає змогу підприємству перейти від масового маркетингу до адресної взаємодії з клієнтами, що сприяє підвищенню рівня їхньої лояльності, зростанню повторних покупок та загальному підвищенню прибутковості діяльності.

NPS / QA (оцінка задоволеності та якості)

Виконує (Сервіс). Служба обслуговування клієнтів проводить опитування (NPS), аналізує відгуки, контролює якість сервісу та виявляє проблемні зони у взаємодії з клієнтами.

Відповідає (Операційний директор). Операційний директор відповідає за впровадження змін у бізнес-процесах на основі отриманого зворотного зв'язку та забезпечення високого рівня сервісу.

Консультує (HR). HR-підрозділ бере участь у підвищенні якості обслуговування через навчання персоналу, розвиток компетенцій та мотиваційні програми.

Інформується (Всі підрозділи). Результати оцінки доводяться до всіх підрозділів для формування єдиного розуміння клієнтоорієнтованості та узгодження дій.

Матриця RACI дозволяє чітко розподілити ролі між підрозділами підприємства, уникнути дублювання функцій та підвищити ефективність управління процесами, пов'язаними з формуванням клієнтської лояльності. Її використання сприяє підвищенню прозорості управління, покращенню координації дій та досягненню стратегічних цілей підприємства.

3.2. Розробка інноваційної програми лояльності «Chumak Bonus»

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонується впровадження інноваційної програми лояльності «Chumak Bonus», яка поєднує економічні, цифрові та емоційні інструменти впливу.



Рис. 3.4. Складові програми лояльності

Основні елементи програми:

- бонусна система (накопичення балів);
- збір та обробка «смаків»;
- персоналізовані рекомендації;
- прозорість походження продукції.

Таблиця 3.3

Структура програми лояльності

Інструмент	Характеристика	Ефект
Бонуси	Нарахування за покупки	Утримання клієнтів
QR-сервіс	Доступ до рецептів	Залучення клієнтів
Персоналізація	Рекомендації	Зростання середнього чека
*Ком'юніті	Клуб клієнтів	Емоційна прив'язаність

***Ком'юніті** — це спільнота людей, об'єднаних спільними інтересами, цінностями або взаємодією з брендом, яка формується навколо продукту, компанії чи ідеї та підтримує постійний двосторонній зв'язок.

Ком'юніті — це форма організованої взаємодії споживачів і бренду, що передбачає створення стійких соціальних зв'язків між учасниками, обмін досвідом використання продукту та формування емоційної прихильності, яка сприяє підвищенню рівня лояльності та довгострокової цінності клієнтів.

Сутність ком'юніті у бізнесі:

У сучасному маркетингу ком'юніті розглядається не просто як аудиторія, а як активна група клієнтів, яка:

- взаємодіє між собою;
- ділиться відгуками та досвідом;
- впливає на репутацію бренду;
- бере участь у розвитку продукту.

Основні елементи ком'юніті:

- **Платформа взаємодії** (соцмережі, форуми, мобільні додатки).
- **Контент** (рецепти, поради, відгуки, історії).
- **Залучення** (коментарі, обговорення, активності).
- **Цінність для учасників** (бонуси, ексклюзивна інформація, акції).

Роль у формуванні лояльності

Ком'юніті є потужним інструментом підвищення лояльності, оскільки:

- формує **емоційний зв'язок із брендом**
- підвищує рівень довіри через рекомендації інших користувачів
- стимулює повторні покупки
- перетворює клієнтів у ***амбасадорів бренду**



Рис.3.5. Модель Ком'юніті

*Амбасадор бренду — це лояльний споживач або представник цільової аудиторії, який на добровільній або контрактній основі здійснює комунікацію цінностей бренду, сприяє формуванню позитивного іміджу та впливає на поведінку інших споживачів шляхом поширення власного досвіду взаємодії з продуктом.

На відміну від звичайного клієнта, амбасадор:

- активно взаємодіє з брендом;
- створює контент (відгуки, рекомендації, пости);
- впливає на рішення інших споживачів;
- виступає носієм цінностей бренду.

Фактично, це перехід клієнта з категорії споживача у категорію **партнера** бренду.



Рис. 3.6. Шлях клієнта до амбасадора

Основні характеристики амбасадора:

- високий рівень лояльності;
- довіра до бренду;
- регулярна взаємодія;
- готовність рекомендувати продукт іншим;
- емоційна залученість.

Амбасадори відіграють ключову роль у сучасному управлінні, оскільки:

- формують органічну рекламу;
- підвищують довіру до бренду;
- знижують витрати на просування;
- сприяють розширенню клієнтської бази.

Формування амбасадорів бренду є важливим етапом розвитку клієнтської лояльності, оскільки забезпечує трансформацію задоволених клієнтів у активних промоутерів, що створює довгостроковий ефект зростання попиту та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таблиця 3.4

Структура програми лояльності «Chumak Bonus»

Рівень клієнта	Умови переходу	Переваги
Базовий	Реєстрація	1% бонусів
Срібний	5 000 грн/рік	3% бонусів + акції
Золотий	15 000 грн/рік	5% бонусів + персональні пропозиції
Преміум	30 000 грн/рік	7% бонусів + VIP-обслуговування

У процесі прийняття рішення про купівлю соусної продукції клієнт проходить кілька послідовних рівнів взаємодії з брендом, що відображають ступінь його залученості та лояльності.

1. **Потенційний клієнт:** споживач, який ще не має досвіду використання продукції ТЗОВ «Чумак», але входить до цільової аудиторії. Його вибір формується під впливом реклами, рекомендацій, впізнаваності бренду та представленості товару в торговельних мережах.

2. **Перший покупець:** на цьому етапі відбувається первинне знайомство з продуктом. Важливу роль відіграють ціна, упаковка, склад продукції та зовнішня привабливість товару. Саме тут формується перше враження, яке визначає подальшу поведінку клієнта.

3. **Задоволений клієнт:** якщо продукт відповідає або перевищує очікування, споживач переходить у категорію задоволених. Основними факторами є якість смаку, натуральність інгредієнтів, зручність використання та відповідність ціни і якості.

4. **Постійний клієнт:** на цьому рівні клієнт здійснює регулярні покупки продукції бренду. Формується звичка до споживання, знижується чутливість до конкурентів, а також зростає довіра до бренду.

5. **Лояльний клієнт**: клієнт не лише регулярно купує продукцію, а й свідомо обирає саме ТзОВ «Чумак» серед альтернатив. Він позитивно сприймає бренд, реагує на маркетингові активності та бере участь у програмах лояльності.

Таким чином, еволюція клієнта від потенційного споживача до амбасадора бренду відображає поступове зростання рівня довіри та залученості. Ефективне управління цими етапами дозволяє підприємству не лише збільшити обсяги продажів, але й сформувати стійку клієнтську базу, що є ключовим фактором довгострокового розвитку ТзОВ «Чумак».

3.3. Удосконалення каналів комунікації для покращення лояльності клієнтів

Сучасні споживачі очікують швидкої та зручної взаємодії з брендом. Для підвищення рівня лояльності доцільно розширити комунікаційні канали.

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності каналів комунікації

Канал	Поточний стан	Пропозиція	Очікуваний ефект
Соцмережі	Середній	Таргетинг	+15% залучення
Email	Низький	Персоналізація	+10% відкриттів
Мобільний додаток	Відсутній	Розробка	+20% повторних покупок
Call-центр	Обмежений	Автоматизація	+12% задоволеності

Одним з сучасних систем, що дозволяє створювати об'єктивне уявлення про клієнтів та їх лояльність є система CRM. CRM (Customer Relationship Management) у діяльності торговельного підприємства ТзОВ «Чумак» виступає не просто як програмний інструмент, а як комплексна система управління взаємовідносинами з клієнтами, що охоплює процеси збору, обробки та використання інформації про споживачів з метою підвищення ефективності бізнесу.

У сучасних умовах розвитку ринку продовольчої продукції CRM-система дозволяє підприємству формувати цілісне уявлення про поведінку клієнтів, їхні вподобання, частоту покупок та рівень витрат. Це створює передумови для переходу від масового підходу до індивідуалізованої взаємодії з кожним споживачем.

Для ТзОВ «Чумак» впровадження CRM має стратегічне значення, оскільки забезпечує:

- централізацію клієнтських даних у єдиній інформаційній базі;
- підвищення якості обслуговування за рахунок швидкого доступу до історії взаємодії з клієнтом;
- можливість проведення глибокого аналізу поведінки споживачів (зокрема через RFM-аналіз);
- автоматизацію маркетингових комунікацій та програм лояльності;
- підвищення ефективності управління каналами збуту.

Особливого значення CRM набуває в умовах омніканальної моделі, коли клієнт взаємодіє з брендом через різні канали (роздрібні мережі, онлайн-платформи, соціальні мережі). У цьому контексті система виступає інтегруючим елементом, що забезпечує узгодженість комунікацій і безперервність клієнтського досвіду.

Крім того, CRM сприяє підвищенню рівня клієнтської лояльності, оскільки дозволяє формувати персоналізовані пропозиції, враховуючи індивідуальні потреби споживачів. Це, у свою чергу, стимулює повторні покупки та зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку.

CRM (Customer Relationship Management) у діяльності ТзОВ «Чумак» виступає як інтегрована система управління взаємовідносинами з клієнтами, що забезпечує збір, систематизацію та аналіз інформації про споживачів з метою підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Використання CRM дозволяє підприємству формувати єдину базу клієнтських даних, що включає інформацію про історію покупок, поведінкові

характеристики та рівень взаємодії з брендом. Це створює передумови для переходу до персоналізованого підходу в обслуговуванні клієнтів.

Таблиця 3.5

Етапи впровадження CRM-системи на ТзОВ «Чумак»

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
1. Аналіз потреб	Оцінка поточної системи роботи з клієнтами, визначення проблем та цілей впровадження	Чітке розуміння вимог до CRM
2. Вибір CRM-системи	Порівняння доступних рішень, вибір оптимальної платформи	Обрана система, що відповідає потребам підприємства
3. Підготовка даних	Збір, очищення та структуризація клієнтської бази	Якісна база даних для подальшої роботи
4. Технічне впровадження	Налаштування системи, інтеграція з іншими сервісами	Функціонуюча CRM-система
5. Навчання персоналу	Проведення тренінгів для працівників	Готовність персоналу до використання системи
6. Запуск та тестування	Перевірка роботи системи, усунення недоліків	Стабільна робота CRM
7. Оцінка ефективності	Аналіз результатів, коригування процесів	Підвищення ефективності роботи з клієнтами

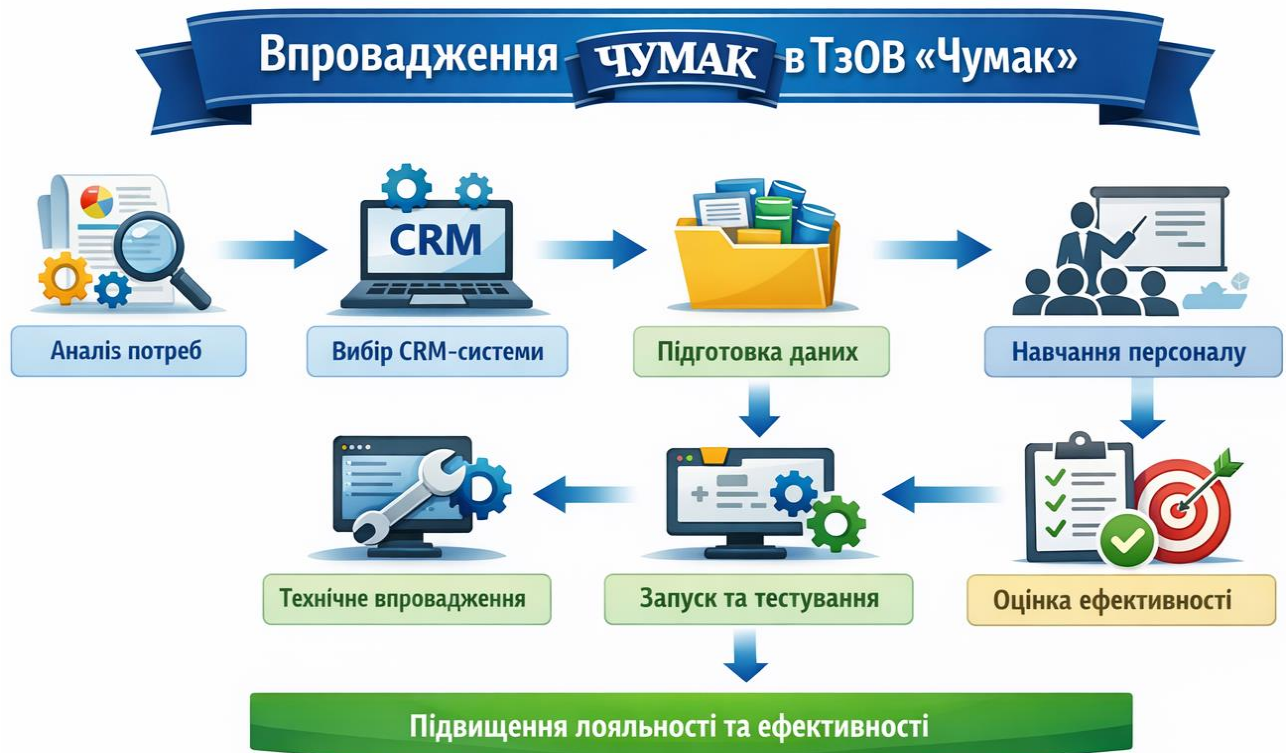


Рис. 3.7. Впровадження CRM-системи на ТзОВ «Чумак»

У сучасних умовах посилення конкуренції на ринку продовольчої продукції ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами набуває стратегічного значення. Одним із ключових інструментів реалізації клієнтоорієнтованого підходу є впровадження CRM-системи, яка дозволяє систематизувати інформаційні потоки та підвищити результативність управлінських рішень.

Для ТзОВ «Чумак» впровадження CRM доцільно розглядати як комплексний процес, що охоплює не лише технічну інтеграцію програмного забезпечення, але й трансформацію підходів до роботи з клієнтами. Основною метою є створення єдиного інформаційного простору, у якому акумулюються дані про споживачів, їхні вподобання, частоту покупок та канали взаємодії з підприємством.

Функціональні можливості CRM-системи дозволяють:

- здійснювати сегментацію клієнтів за різними критеріями;
- проводити аналітику поведінки споживачів (зокрема RFM-аналіз);
- автоматизувати маркетингові комунікації;
- управляти програмами лояльності;
- підвищувати ефективність взаємодії між підрозділами підприємства.

Важливим аспектом є інтеграція CRM з іншими інформаційними системами підприємства, що забезпечує узгодженість бізнес-процесів та підвищує оперативність прийняття рішень. Особливої актуальності це набуває в умовах омніканальної моделі взаємодії, де необхідно забезпечити єдність клієнтського досвіду незалежно від каналу комунікації.

Очікуваними результатами впровадження CRM у діяльність ТзОВ «Чумак» є підвищення рівня задоволеності клієнтів, зростання їхньої лояльності, збільшення частоти повторних покупок та, як наслідок, покращення фінансових показників підприємства.

Таблиця 3.6

Витрати на впровадження заходів

Стаття витрат	Сума, тис. грн
CRM-система	250
Розробка додатку	180
Маркетинг	120
Навчання персоналу	50
Разом	600

Для оцінки ефективності впровадження системи управління лояльністю проведемо розрахунок економічного ефекту.

Таблиця 3.7

Прогнозовані результати

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Обсяг продажів, млн грн	120	138	+15%
Середній чек, грн	220	250	+13,6%
Частота покупок	4,5	5,4	+20%

Додатковий прибуток = 18 млн грн $\times$ 0,15 = 2,7 млн грн

Термін окупності:

600 тис. грн / 2,7 млн грн $\approx$ 0,22 року

Отже, впровадження заходів є економічно доцільним.

Для ефективної реалізації запропонованих заходів необхідно:

- створити окремий підрозділ CRM;
- інтегрувати дані з усіх каналів продажу;
- забезпечити навчання персоналу;
- регулярно проводити аналіз ефективності;
- впровадити систему KPI для оцінки лояльності.

Таблиця 3.8

Ключові KPI системи лояльності

Показник	Цільове значення
Рівень утримання клієнтів	>75%
*NPS	>50
Частота покупок	+20%
*ROI програми	>150%

**NPS (Net Promoter Score)* — це індикатор рівня задоволеності та лояльності клієнтів, який відображає їхню готовність рекомендувати продукцію або бренд іншим споживачам.

Методика базується на відповіді клієнтів на запитання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте продукт або бренд своїм знайомим?» Оцінювання здійснюється за шкалою від 0 до 10.

Залежно від отриманих оцінок клієнти поділяються на три групи:

- **Промоутери (9–10 балів).**
- Лояльні клієнти, які активно рекомендують бренд і сприяють його розвитку.
- **Нейтральні (7–8 балів)**
- Загалом задоволені споживачі, однак не проявляють активної прихильності.
- **Критики (0–6 балів)**

Незадоволені клієнти, які можуть негативно впливати на репутацію бренду.

**ROI (Return on Investment) програми лояльності* — це економічний показник, який відображає ефективність вкладених ресурсів у заходи зі стимулювання клієнтської активності та утримання споживачів. Його використання дозволяє оцінити, наскільки витрати на реалізацію програми (бонуси, знижки, CRM, комунікації) окуповуються за рахунок додаткового прибутку, отриманого від зростання продажів і підвищення лояльності клієнтів.

Для забезпечення ефективного управління лояльністю доцільно впровадити CRM-систему, яка дозволить здійснювати сегментацію клієнтів на основі RFM-аналізу.

RFM-модель є ефективним аналітичним інструментом, який використовується для оцінювання клієнтської бази підприємства на основі їхньої поведінки. Її застосування у діяльності ТзОВ «Чумак» дозволяє ідентифікувати найбільш цінні сегменти споживачів та підвищити результативність маркетингових заходів.

Сутність моделі полягає у класифікації клієнтів за трьома ключовими параметрами: давністю останньої покупки (Recency), частотою здійснення покупок (Frequency) та грошовим обсягом витрат (Monetary). На основі цих показників формується багатовимірна оцінка клієнтської активності.

Таблиця 3.9

Типові сегменти клієнтів за RFM-моделлю

Сегмент клієнтів	Характеристика	Рекомендовані дії
Найцінніші клієнти	Часто купують, витрачають багато, нещодавно здійснювали покупку	Утримання, VIP-пропозиції, бонуси
Лояльні клієнти	Регулярні покупки, середній чек	Програми лояльності, персоналізація
Потенційно лояльні	Недавні покупки, але низька частота	Стимулювання повторних покупок
Нові клієнти	Перша покупка	Формування позитивного досвіду
Клієнти, що “засинають”	Давно не купували	Акційні пропозиції, нагадування
Втрачені клієнти	Низька активність	Реактиваційні кампанії



Рис. 3.8. Сегменти клієнтів за RFM-моделлю

Для підприємства ТзОВ «Чумак» використання RFM-моделі має практичну цінність, оскільки дозволяє:

- визначити найбільш прибуткових клієнтів;
- виявити споживачів із ризиком втрати;
- сегментувати клієнтів для персоналізованих пропозицій;
- підвищити ефективність програм лояльності;
- оптимізувати маркетингові витрати.

Інтеграція RFM-моделі в CRM-систему ТзОВ «Чумак» дозволяє автоматизувати процес сегментації клієнтів і забезпечити більш точні маркетингові активності. Це сприяє підвищенню ефективності комунікацій із клієнтами та зростанню їхньої лояльності.

Економічні розрахунки

Формула LTV:

$$LTV = (\text{Середній чек} \times \text{Частота} \times \text{Маржа}) / \text{Churn Rate}$$

До впровадження:

$$LTV = (150 \times 24 \times 0,25) / 0,30 = 3\,000 \text{ грн}$$

Після впровадження:

$$LTV = (150 \times 30 \times 0,25) / 0,15 = 7\,500 \text{ грн}$$

LTV (Customer Lifetime Value) — це показник, який відображає сукупну економічну цінність клієнта для підприємства протягом усього періоду його взаємодії з брендом.

Інакше кажучи, LTV показує, який дохід приносить один клієнт за весь час співпраці, що дозволяє оцінити доцільність витрат на його залучення та утримання.

Churn Rate (рівень відтоку клієнтів) — це показник, який характеризує частку клієнтів, що припинили взаємодію з підприємством за певний період часу.

Даний індикатор є важливим елементом оцінки ефективності управління клієнтською базою, оскільки дозволяє визначити рівень втрати споживачів і своєчасно виявити проблеми у взаємодії з ними.

Таблиця 3.10

Економічний ефект інтеграція RFM-моделі в CRM-систему

Показник	До	Після	Зміна
LTV, грн	3000	7500	+150%
Частота покупок	2	2,5	+25%
Відтік клієнтів	30%	15%	-50%

Розрахунок ефекту

При базі 100 000 клієнтів:

Додатковий прибуток = $100\,000 \times 4\,500 = 450$ млн грн

Річний ефект = 22,5 млн грн

Таким чином, використання RFM-моделі забезпечує перехід від інтуїтивного управління клієнтською базою до аналітично обґрунтованого підходу, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень, зміцнити відносини зі споживачами та забезпечити стійке зростання обсягів продажів ТЗОВ «Чумак».

Таблиця 3.11

Прогноз основних показників (2026–2028 рр.)

Рік	Обсяг продажів, млн грн	Рівень лояльності, %	Частка постійних клієнтів
2026	138	65	45%
2027	150	72	52%
2028	165	78	60%

Для забезпечення керованості змін та контролю результативності доцільно запровадити систему ключових показників ефективності (КРІ), що безпосередньо пов'язані з лояльністю клієнтів та фінансовими результатами.

Таблиця 3.12

Система КРІ управління лояльністю клієнтів

Група КРІ	Цільове значення	Періодичність
Лояльність (рівня задоволеності та лояльності клієнтів)	>50	щомісяця
Утримання (частку споживачів, що продовжують взаємодію з підприємством протягом визначеного періоду часу.)	>85%	щокварталу
Поведінка (частота покупок)	+20–25%	щомісяця
Монетизація (середній чек)	+10–15%	щомісяця
Цінність (LTV - економічну цінність клієнта)	+100%	півріччя
Ефективність (ROI - ефективність вкладених ресурсів)	>150%	рік

Таким чином, CRM для ТЗОВ «Чумак» є ключовим інструментом стратегічного управління клієнтською базою, який забезпечує підвищення ефективності маркетингової діяльності, оптимізацію процесів обслуговування

та формування довгострокових відносин зі споживачами, що безпосередньо впливає на зростання прибутковості підприємства.

Таким чином, CRM є важливим елементом системи управління клієнтською базою підприємства, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та фінансових результатів діяльності ТзОВ «Чумак».

Запропоновані заходи дозволяють не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, але й забезпечити стабільне зростання фінансових показників підприємства.

Економічні розрахунки підтверджують високу ефективність впровадження запропонованих рішень, що свідчить про доцільність їх практичного застосування.

Таким чином, реалізація розроблених рекомендацій сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та формуванню стійкої клієнтської бази.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ:

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад, аналітичної оцінки діяльності та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління торговельним обслуговуванням і формування лояльності клієнтів ТзОВ «Чумак» було отримано такі узагальнюючі висновки.

У першому розділі встановлено, що сучасне управління торговельним обслуговуванням трансформується у комплексну систему формування клієнтського досвіду, де ключову роль відіграють не лише функціональні характеристики обслуговування, а й емоційні та поведінкові аспекти взаємодії зі споживачем. Доведено, що лояльність клієнтів має багаторівневу природу та формується як результат поєднання раціональних стимулів (ціна, зручність) і емоційної прив'язаності до бренду. Визначено, що ефективне управління лояльністю потребує використання системи кількісних і якісних показників, зокрема NPS, рівня утримання клієнтів та інших аналітичних інструментів.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ТзОВ «Чумак», який засвідчив позитивну динаміку основних економічних показників. Зокрема, спостерігається зростання обсягів доходу, активів та прибутковості підприємства, а також підвищення продуктивності праці персоналу. Встановлено, що підприємство має сформовану клієнтську базу, в якій домінують кінцеві споживачі, що забезпечують основну частку доходу. Оцінка якості торговельного обслуговування показала достатньо високий рівень задоволеності клієнтів, однак виявлено окремі проблемні аспекти, пов'язані з швидкістю обслуговування, рівнем цифровізації та недостатнім використанням сучасних інструментів управління клієнтською базою.

Проведений SWOT- та PEST-аналіз дозволив визначити ключові сильні сторони підприємства (стабільний асортимент, досвід діяльності, сформована клієнтська база), а також слабкі сторони (обмежене використання CRM та цифрових сервісів). Це обґрунтовує необхідність переходу до більш сучасної, клієнтоорієнтованої моделі управління.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення системи управління лояльністю клієнтів ТзОВ «Чумак». Запропоновано впровадження CRM-системи, розвиток омніканальних комунікацій, використання RFM-аналізу та показника NPS, що дозволяє забезпечити персоналізацію взаємодії з клієнтами та підвищити ефективність маркетингових заходів. Розроблено інноваційну програму лояльності «Chumak Bonus», яка поєднує економічні стимули, цифрові інструменти та емоційні механізми залучення споживачів.

Важливим результатом дослідження є формування інтегрованого підходу до управління клієнтською лояльністю, який базується на поєднанні CRM-технологій, аналітичних методів (RFM), показників задоволеності (NPS), а також економічних індикаторів ефективності (LTV, ROI, Retention Rate). Такий підхід дозволяє підприємству перейти від інтуїтивного управління до системного та аналітично обґрунтованого прийняття рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих заходів у діяльність ТзОВ «Чумак», що сприятиме підвищенню рівня лояльності клієнтів, зростанню повторних покупок, збільшенню середнього чека та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Отже, досягнення поставленої мети підтверджує, що удосконалення системи управління торговельним обслуговуванням на основі сучасних цифрових та аналітичних інструментів є ключовою умовою забезпечення сталого розвитку підприємства та формування довгострокових відносин із клієнтами.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТА ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
2. Порохня В.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник рекомендований МОН України / В.М. Порохня. - К.: ЦУЛ, 2012. - 224 с.
3. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
4. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: 2-ге видання. Навчальний посібник рекомендований МОН України / Л.Є. Довгань. - К.: ЦУЛ, 2011. - 440 с.
5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
6. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. За заг. ред. М. І. Ковалю. К.: ДП “Вид. Дім “Персонал”, 2018. 350 с.
7. Попова В. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.
8. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія / В. В. Москаленко, М. Д. Годлевський. – Харків : Видавництво «Точка», 2018. – 208 с.
9. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 460 с. – URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4a7ff273-37b0-44f2-aba1-593ed38925df/content>
10. Балабан П. Ю. Організація торгівлі: навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2014. 214 с.

11. Балджи М. Д., Допіра І. А., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб. Київ : Кондор-видавництво, 2017. 368 с.
12. Стікдорн М., Шнайдер Я. Це сервіс-дизайн мислення: Основи та інструменти для створення якісного сервісу. – Київ: ArtHuss, 2021. – 376 с
13. Браун Т. Дизайн-мислення у бізнесі: Від розробки нових продуктів до інноваційних бізнес-моделей / Тім Браун. – Київ: Наш формат, 2019. – 296 с.
14. Pinhanez C. Services as Customer-Intensive Systems // Design Issues. – 2009. – Vol. 25, No. 2. – P. 3–13.
15. Бигар Т.В., Гук О.В. Service design – основа клієнтоорієнтованого управління // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2018. – Том 29 (68), №6. – С. 147–150.
16. Кітченко А.В., Мірошник М.В. Карта клієнтського шляху як процес взаємодії споживача з брендом // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. – 2023. – С. 727
17. Федорова Н.Є. Інтегрована комунікаційна модель комплексу маркетингу // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – №3 (1). – С. 163– 168.
18. Що таке Сервіс Дизайн та як його використовувати на практиці. – URL: <https://medium.com/@productmanagementcommunity/%D1%89%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%96%D1%81-%D0%B4%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D0%B9%D0%BD-%D1%82%D0%B0-%D1%8F%D0%BA-%D0%B9%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8-%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96-912a3a10041e>
19. Конспект дизайнера: глобальні тренди сервіс-дизайну. – URL: <https://telegraf.design/konspekt-dyzajnera-globalni-trendy-servis-dyzajnu/>
20. Працівники торгівлі. – URL: <https://nep.landa.cx.ua/articles/pracivniki-torgivli-ta-sferi-poslug-e.html>

21. Що таке Sales Tech Stack? – URL:
<https://payproglobal.com/uk/%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%96/%D1%89%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-sales-tech-stack/>

22. Що таке фігівальний маркетинг? – URL:
<https://advertising.amazon.com/library/guides/phygital>

23. Що таке прогнозна аналітика? – URL:
<https://www.ibm.com/think/topics/predictive-analytics>

24. Апопій В.В. Організація торгівлі: Підручник. 2-е видання. /Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М. /Київ: Центр навчальної літератури, 2005.- 616 с.

25. Апопій В.В. Теорія та практика торговельного обслуговування. Навчальний посібник. /Міщук І.П., Ребицький В.М., Хомяк Ю.М. К.: Центр навчальної літератури, 2005.- 496 с.

26. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : Навч. посібник. Реком. МОН молодь спорт України для студ. ВНЗ / О. Б. Моргулець. – К. : ЦУЛ, 2012. – 384 с.

27. Марцин В.С. Економіка торгівлі: підручник. Затверджено МОН України /Марцин В.С. Знання, 2006.- 178 с.

28. Психологія поведінки споживачів: як формується лояльність та чому бізнес її втрачає. – URL: <https://cases.media/article/psikhologiya-povedinki-spozivachiv-yak-formuyetsya-loyalnist-ta-chomu-biznes-yiyi-vtrachaye?srsId=AfmBOorpO5qOwUJUeilN4N9IBjIOOeLuQsEKouuZMOe-ReBB7l3xp2u1>

29. Десять простих лайфхаків з обробки лідів, що покращать лояльність клієнтів. – URL: <https://netpeak.net/uk/blog/10-prostikh-layfkhakiv-z-obrobki-lidiv-shcho-pokrashchat-loyal-nist-klientiv/>

30. П'ять кроків, які допоможуть бізнесу зберегти лояльність клієнтів. – URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/5-kroktiv-yaki-dopomozhut-biznesu-zberegiti-loyalnist-kliyentiv>

31. Пилипенко, О. С. Стратегічні переваги впровадження програм лояльності щодо підвищення рентабельності маркетингових інвестицій вітчизняних підприємств // Економічний простір, (170). 2021. С. 43-48. – URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-8>

32. Шість Важливих Показників для Відстеження Лояльності Клієнтів.

– URL: <https://cloudfresh.com/ua/cloud-blog/6-vazhlivih-pokaznikov-dlya-vidstezhennya-loyal-nosti-kliyentiv/>

33. Оцінка лояльності клієнтів: показники, аналіз, індекс NPS. – URL: <https://abmcloud.com/uk/otsinka-loyalnosti-kliyentiv/>

34. Топ-5 метрик утримання клієнтів, які можна виміряти. – URL: <https://www.promodo.ua/blog/top-5-metrik-utrimannya-kliientiv-yaki-mozhna-vimiryati>

35. Офіційний сайт ТзОВ «Чумак». URL: <https://chumak.com/>

36. Методичні рекомендації до виконання та захисту кваліфікаційних робіт бакалавра студентами галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління і адміністрування»), спеціальності ДЗ (073) «Менеджмент» / О.В. Максимець, М.Е. Матвеєв, Н.М. Юрків– Львів: НЛТУ України. 2026.– 44 с