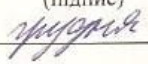


Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувачка кафедри
д.н.держ.упр., доцент
Рябець К.А.


(підпис)

«01»  2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З
КЛІЄНТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала:

студентка групи МОАм-1-24-1.4д

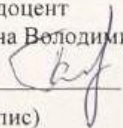
Ковалик Ангеліна Ігорівна


(підпис)

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Артамонова Галина Володимирівна


(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Ковалик А. І.

Особливості управління відносинами з клієнтами підприємства в умовах військових дій

Робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен із яких містить підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки, містить 11 таблиць, 7 ілюстрацій, 4 додатки, а також 42 використані джерела.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління клієнтськими відносинами, охарактеризовано сутність, принципи та інструменти CRM, а також проаналізовано специфіку функціонування CRM-систем у кризових умовах. У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ВОРКШОП» та оцінено стан його клієнтської бази. Проаналізовано фінансові результати підприємства, структуру доходів. Досліджено зміни у структурі клієнтів до і після початку воєнного стану. У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення взаємодії з клієнтами та модернізації цифрових інструментів. Проведено економічні розрахунки, що підтверджує високу ефективність та доцільність запропонованих змін.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності CRM-процесів, поліпшення комунікацій зі споживачами та зміцнення лояльності клієнтів у фітнес-підприємствах, що працюють в умовах нестабільності.

Ключові слова: CRM-система, управління клієнтськими відносинами, воєнний стан, лояльність, комунікаційна політика, Lucky Fit.

ANNOTATION

Kovalyk A. I.

Features of Customer Relationship Management of an Enterprise under Wartime Conditions

The thesis consists of an introduction, three chapters each containing several subsections, conclusions, a list of references, and appendices. The total length of the work is 83 pages and includes 11 tables, 7 illustrations, 4 appendices, and 42 sources.

The first chapter examines the theoretical foundations of customer relationship management, describes the essence, principles, and tools of CRM, and analyzes the functioning of CRM systems in crisis conditions. The second chapter presents a comprehensive analysis of the activities of LLC «WORKSHOP» and evaluates the state of its customer base. The financial performance of the enterprise and the structure of its revenues are analyzed. Changes in the structure of clients before and after the introduction of martial law are examined. The third chapter substantiates the directions for improving customer interaction and modernizing digital tools. Economic calculations are conducted, confirming the high efficiency and feasibility of the proposed changes.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed recommendations to improve CRM processes, enhance communication with customers, and strengthen client loyalty in fitness enterprises operating under unstable conditions.

Keywords: CRM system, customer relationship management, martial law, loyalty, communication policy, Lucky Fit.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ	7
1.1. Сутність та зміст системи управління відносинами з клієнтами	7
1.2. Вплив воєнного стану на систему управління відносинами з клієнтами.....	18
1.3. Інструменти та стратегії збереження клієнтської бази в умовах воєнного стану	24
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В ТОВ «ВОРКШОП».....	32
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ВОРКШОП»	32
2.2. Оцінка системи управління відносинами з клієнтами ТОВ «ВОРКШОП»	43
2.3. Вплив воєнного стану на взаємовідносини з клієнтами ТОВ «ВОРКШОП» ...	47
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В ТОВ «ВОРКШОП».....	53
3.1. Шляхи підвищення ефективності управління клієнтськими відносинами в умовах воєнного стану.....	53
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ВОРКШОП»	62
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабне російське вторгнення створило для України умови, які вплинули на всі галузі та економіку в цілому, утворивши нові виклики та загрози. Постійні обстріли, зміни в законодавстві, демографічні зрушення та інші фактори стали невід’ємною частиною функціонування підприємств. Тому в умовах військових дій багато організацій стикаються з необхідністю адаптації управлінських процесів до кризових реалій. Особливе значення у таких умовах набуває управління відносинами з клієнтами, що сприяє збереженню їхньої довіри, підвищенню лояльності та забезпеченню стабільного функціонування організацій. Ефективність цих процесів є вирішальним фактором у підтримці економічної стійкості, задоволенні потреб клієнтів та збереженні конкурентоспроможності.

Мета дослідження: виявити особливості управління відносинами з клієнтами в умовах військових дій та розробити рекомендації щодо вдосконалення цих процесів у кризових умовах.

Завдання:

- дослідити теоретичні основи управління відносинами з клієнтами в умовах криз;
- проаналізувати вплив військових дій на механізми управління клієнтськими відносинами;
- провести аналіз управління клієнтськими відносинами на ТОВ «ВОРКШОП»;
- вплив умов воєнного стану на взаємовідносини з клієнтами ТОВ «ВОРКШОП»;
- виявити ключові проблеми взаємодії з клієнтами у кризовій ситуації;
- розробити практичні рекомендації щодо оптимізації управління

клієнтськими відносинами в умовах військових дій.

Об’єкт дослідження – управлінські процеси в умовах військових дій на ТОВ «ВОРКШОП».

Предмет дослідження – особливості управління відносинами з клієнтами в умовах військового дій на ТОВ «ВОРКШОП».

Методи дослідження: у роботі використано системний підхід для комплексного оцінювання управлінських процесів та взаємодії з клієнтами в умовах воєнного стану, методи аналізу, SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища, опитування клієнтів для виявлення їхніх потреб та очікувань, експертні оцінки для формулювання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління клієнтськими відносинами, а також порівняльний аналіз CRM-систем для обґрунтування вибору оптимальної платформи.

Практична значущість одержаних результатів: полягає у можливості їх реального застосування в діяльності ТОВ «ВОРКШОП» для підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами в умовах військових дій. Запропоновані заходи можуть бути використані для вдосконалення CRM-процесів, оптимізації комунікацій з клієнтами, посилення аналітичної складової, підвищення рівня персоналізації сервісу та збереження лояльності клієнтів у кризових умовах. Рекомендації, наведені в роботі, мають практичну цінність для фітнес-підприємств, що функціонують у нестабільному середовищі, зокрема для удосконалення системи управління клієнтською базою, впровадження оновленого функціоналу CRM Lucky Fit та підвищення стійкості бізнес-процесів до зовнішніх чинників.

Апробація результатів магістерської роботи: здійснювалася шляхом участі у Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції «Фінансово-економічний розвиток агломерацій: людський капітал та інституційні вектори сталого розвитку України», що відбулася 21 травня 2025 року.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

1.1. Сутність та зміст системи управління відносинами з клієнтами

У сучасних умовах глобальної нестабільності, технологічної трансформації та постійного зростання вимог з боку споживачів система управління відносинами з клієнтами набуває ключового значення для забезпечення ефективного функціонування підприємств. Особливої актуальності тема набуває в період військових дій, коли зовнішнє середовище стає надзвичайно динамічним, непередбачуваним і ризикованим.

Війна змінює як економічні, так і соціальні пріоритети суспільства, створює загрози для стабільності бізнесу, викликає логістичні труднощі, знижує купівельну спроможність населення та підвищує емоційну напругу у відносинах між брендами і клієнтами. У таких умовах компаніям необхідно не лише зберігати клієнтську базу, але й активно демонструвати турботу, адаптивність і соціальну відповідальність. Саме система управління відносинами з клієнтами дає змогу оперативно реагувати на потреби клієнтів, надавати їм підтримку, забезпечувати доступ до сервісів навіть в умовах обмежень, спричинених воєнним станом.

Крім того, збереження довіри клієнтів в умовах кризи є критично важливим елементом стійкості компанії. В умовах, коли звичні канали комунікації порушені, постачання ускладнене, а конкуренція загострена, саме ефективне управління відносинами з клієнтами дозволяє сформувати імідж надійного партнера, орієнтованого не лише на прибуток, а й на людські цінності. Це забезпечує компаніям не лише короткострокові вигоди, а й довгострокову лояльність споживачів.

Управління відносинами з клієнтами є однією з ключових концепцій сучасного менеджменту, що має стратегічне значення для забезпечення конкурентоспроможності та довготривалого розвитку підприємства. В умовах

глобалізації, цифровізації та зростання вимог споживачів CRM -підходи стають невід’ємною частиною ефективної бізнес-стратегії.

Для всебічного теоретичного аналізу системи управління взаємовідносинами з клієнтами важливо звернутися до різних наукових трактувань цього поняття. Враховуючи відсутність єдиного підходу до визначення CRM (система управління відносинами з клієнтом) у науковій літературі, кожен автор підкреслює окремі аспекти цієї концепції, такі як стратегічний, інформаційний, технологічний або організаційний, що дає можливість краще розкрити сенс CRM та її застосування в різних сферах бізнесу.

В табл. 1.1 представлено узагальнення та порівняння основних наукових підходів до трактування поняття «система управління взаємовідносинами з клієнтами», яке дає змогу чітко побачити різноманітні акценти, зроблені дослідниками в їхніх роботах.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до визначення поняття «система управління
взаємовідносинами з клієнтами»

Автор	Формулювання сутності CRM	Основний акцент у підході
1	2	3
П. Пейн	CRM розглядається як комплексна стратегія управління знаннями про клієнтів, яка орієнтована на встановлення довгострокових взаємин з клієнтами, що дозволяє збільшити прибутковість і досягти стійкої конкурентної переваги .	Стратегічний підхід
Дж. Бутл	CRM трактує як бізнес-концепцію, яка використовує інформаційні технології для побудови, підтримки та розвитку взаємовідносин з клієнтами. Це вимагає інтеграції процесів, технологій і культури, спрямованих на покращення взаємодії з клієнтами.	Концептуальний і технологічний підхід
Ф. Котлер	CRM є процесом, орієнтованим на створення цінності для клієнтів через ефективне управління їхніми потребами та вимогами, що призводить до їхнього утримання і забезпечує лояльність. Система також включає елементи маркетингової стратегії для залучення і утримання клієнтів.	Маркетингово-ціннісний підхід
Р. Райгельт	CRM – це інструмент, який дозволяє ефективно керувати життєвим циклом клієнта через детальний аналіз його потреб, сегментацію та персоналізовані пропозиції.	Аналітичний підхід

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
А. Гудзь	CRM визначається як сукупність методів, технічних рішень та процедур, що забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами через збір та обробку даних. Це дозволяє автоматизувати комунікацію з клієнтами та оптимізувати роботу на всіх етапах взаємодії.	Технологічно-організаційний підхід

Джерело: складено автором на основі [1-5, С. 32-35]

Отже, на нашу думку, аналіз основних підходів до поняття «система управління взаємовідносинами з клієнтами» показує, що різні автори по-різному оцінюють роль CRM. П. Пейн розглядає CRM як стратегію для побудови довгострокових відносин з клієнтами та досягнення конкурентних переваг. Дж. Бутл та А. Гудзь роблять акцент на технічних і організаційних аспектах, підкреслюючи важливість інтеграції процесів, використання технологій та автоматизації комунікацій. Ф. Котлер звертає увагу на маркетингову цінність CRM, наголошуючи, що вона допомагає створювати додаткову користь для клієнтів і підвищує їхню лояльність. Р. Райгельт виділяє аналітичний аспект, пояснюючи, що збір і аналіз даних дозволяє краще розуміти потреби клієнтів і пропонувати персоналізовані рішення.

Тому можна сказати, що сучасна система управління взаємовідносинами з клієнтами поєднує стратегічний, технологічний, маркетинговий і аналітичний підходи. Вона дає можливість компаніям ефективніше взаємодіяти з клієнтами, будувати довгострокові відносини, підвищувати рівень обслуговування та оптимізувати процеси, що в кінцевому підсумку сприяє розвитку бізнесу та зміцненню його конкурентних позицій. Основна мета – покращити взаємодію з клієнтами, сприяти їхньому утриманню та стимулювати зростання продажів [6].

Для повноцінного розуміння системи управління взаємовідносинами з клієнтами важливо не лише вивчити її складові, а й звернути увагу на концепції, що лежать в основі цієї системи. CRM не є просто набором інструментів для

автоматизації взаємодій, а, насамперед, є стратегічним підходом, що дозволяє компаніям глибше розуміти потреби клієнтів і вдосконалювати взаємини з ними.

Задоволення потреб клієнтів, підвищення їх лояльності та ефективне управління взаємодіями – ось основні завдання, що ставляться перед будь-якою компанією, яка приймає концепцію CRM як основу своєї діяльності. Для цього потрібно виявляти важливі аспекти взаємодії з клієнтами, що впливають на їхнє ставлення до компанії.

Однак концепція CRM охоплює набагато більше, ніж просто обробка і зберігання даних. Вона передбачає формування стратегії взаємодії з клієнтами, орієнтуючись на їхні індивідуальні потреби, на створення персоналізованого досвіду для кожного клієнта. В результаті компанії отримують змогу не лише підвищити лояльність існуючих клієнтів, а й значно розширити свою клієнтську базу, ефективно працюючи з потенційними покупцями.

Концепція управління взаємовідносинами з клієнтами передбачає постійний збір і аналіз даних про кожного клієнта – як поточного, так і потенційного, що дозволяє отримати повну картину взаємодії клієнта з компанією та ефективно управляти його відносинами.

Система управління взаємовідносинами з клієнтами включає кілька важливих аспектів, таких як:

- реакція клієнта на різні бізнес-пропозиції та маркетингові акції;
- оцінка рівня задоволення клієнта якістю обслуговування або продуктів;
- аналіз змін у вподобаннях клієнта протягом часу, виявлення нових потреб і очікувань;
- спостереження за тим, як клієнт виконує свої зобов'язання (наприклад, щодо термінів платежів чи контрактних умов);
- оцінка внеску клієнта в дохід компанії та його потенціалу для подальшого розвитку взаємин [6].

Завдяки постійному моніторингу та збору інформації система управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяє компаніям відстежувати всі етапи взаємовідносин з клієнтами: від першого контакту до подальшого підтримання лояльності. При цьому система виявляє і фіксує ознаки погіршення відносин, що дозволяє вчасно реагувати на загрози втрати клієнта.

Одна з ключових ідей системи управління взаємовідносинами з клієнтами полягає в тому, щоб знайти баланс між формальним підходом до ведення бізнесу і індивідуальним ставленням до кожного клієнта. Якщо кількість активних клієнтів компанії обмежена кількома десятками або сотнями, а кількість потенційних клієнтів вимірюється тисячами, то реалізація цієї концепції потребує системи, здатної обробляти великий обсяг даних. Без автоматизації таких процесів стає неможливо ефективно управляти такою кількістю взаємодій.

Система управління взаємовідносинами з клієнтами є незамінним інструментом для багатьох компаній, які прагнуть покращити свої відносини з клієнтами та підвищити ефективність роботи. CRM не тільки допомагає організувати збір і зберігання інформації про клієнтів, але й забезпечує низку додаткових можливостей, що дозволяють значно поліпшити управління бізнес-процесами і прийняття рішень на основі точних та актуальних даних.

1. Оптимізація процесів продажу, що дозволяє автоматизувати численні етапи процесу продажу, зокрема відстеження потенційних клієнтів, створення та керування угодами, відправку пропозицій та виконання інших завдань. Це дозволяє зменшити час на виконання рутинних операцій і значно підвищити продуктивність команди продажів. Система автоматично визначає найбільш перспективних клієнтів, дозволяючи фокусувати зусилля на найбільш вигідних угодах.

2. Персоналізація взаємодії з клієнтами забезпечує можливість створення персоналізованих відносин з кожним клієнтом завдяки зібраним даним. Система дозволяє краще розуміти уподобання, інтереси та потреби кожного клієнта, на основі чого може адаптувати свої пропозиції, маркетингові кампанії та стратегії

обслуговування, що дозволяє збільшити лояльність клієнтів і підвищити ймовірність повторних покупок.

3. Покращення управління клієнтськими даними є платформою для зберігання всієї інформації про клієнтів, що забезпечує легкий доступ до даних у будь-який час. Це включає контактні дані, історію покупок, взаємодії з компанією, уподобання, відгуки і багато іншого. Збір та аналіз цієї інформації дозволяють значно покращити якість обслуговування клієнтів, сприяють створенню точніших прогнозів попиту та допомагають у прийнятті більш обґрунтованих бізнес-рішень.

4. Аналіз та прогнозування потреб клієнтів. Завдяки інтеграції потужних аналітичних інструментів, CRM-системи можуть прогнозувати майбутні потреби клієнтів, на основі яких компанія може вчасно адаптувати свої стратегії, продукти або послуги. Аналіз даних дозволяє виявити закономірності у поведінці клієнтів, визначити ризики відтоку та розробити заходи для підвищення їхньої лояльності.

5. Моніторинг взаємодій з клієнтами у реальному часі дає змогу відстежувати кожну взаємодію з клієнтами в реальному часі, що є дуже важливим для оперативного вирішення питань та швидкої реакції на запити. Це включає в себе телефонні дзвінки, електронну пошту, чати, соціальні мережі та інші канали комунікації. Така функціональність допомагає забезпечити безперервний високий рівень обслуговування клієнтів, що позитивно впливає на їхнє задоволення і лояльність до компанії.

6. Управління командною роботою та взаємодією допомагає організувати роботу всієї команди, дозволяючи менеджерам та працівникам продажу ефективно взаємодіяти один з одним і з клієнтами. Вся інформація щодо клієнтів та угод доступна для кожного співробітника, що дає змогу забезпечити єдність у підходах та уникати дублювання зусиль. Це особливо корисно для великих компаній, де кілька відділів або співробітників працюють з одними й тими ж клієнтами.

7. Поліпшення стратегії маркетингу дозволяє реалізовувати більш точні та ефективні маркетингові кампанії, оскільки вона дозволяє здійснювати глибоку

сегментацію клієнтів. Визначивши різні групи клієнтів за різними критеріями, компанія може створювати персоналізовані рекламні повідомлення та акції, спрямовані на підвищення ефективності маркетингових зусиль.

8. Забезпечення підтримки клієнтів на всіх етапах життєвого циклу, CRM дозволяє не лише залучати нових клієнтів, але й ефективно працювати з існуючими на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Від початкового знайомства з продуктами або послугами до постпродажної підтримки, вона допомагає забезпечити безперервну взаємодію та підтримку, що, в свою чергу, підвищує задоволеність клієнтів і сприяє збереженню довгострокових відносин.

9. Інтеграція з іншими системами компанії, адже сучасні CRM-системи дозволяють інтегруватися з іншими програмними рішеннями компанії, такими як бухгалтерія, ERP-системи, системи електронної комерції, платіжні системи, системи управління запасами тощо [6].

На рис. 1.1 показано основні можливості системи управління взаємовідносинами з клієнтами



Рис. 1.1. Основні можливості системи управління взаємовідносинами з клієнтами

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Система управління взаємовідносинами з клієнтами є багатофункціональним інструментом, який забезпечує централізоване управління всіма аспектами взаємодії з клієнтами. Її можливості охоплюють широкий спектр завдань – від обліку контактів до автоматизації бізнес-процесів, що суттєво підвищує ефективність діяльності підприємства.

Розгляньмо детальніше основні функціональні блоки, які зазвичай включає сучасна CRM-система [7, С. 91-94].

1. Управління клієнтською базою. Однією з ключових функцій є створення та ведення повної клієнтської бази.

- Повна характеристика клієнта та контактних осіб. Для кожного клієнта можна вказати повне досьє – від загальної інформації до індивідуальних особливостей співпраці.
- Динаміка змін у відносинах. CRM фіксує всі зміни статусу клієнта – від потенційного до постійного, вказуючи дати змін і причини переходів.
- Швидкий доступ до інформації. Завдяки фільтрам, тегам і категоріям, працівники можуть миттєво знаходити потрібну інформацію про клієнта.
- Формування вибірок. Можливість створювати списки клієнтів за заданими критеріями (регіон, тип діяльності, обсяги покупок тощо).
- Анкетування. CRM дозволяє проводити опитування серед клієнтів – як для збирання зворотного зв'язку, так і для дослідження ринку чи конкурентів.

2. Управління контактами з клієнтами. Цей функціонал забезпечує централізоване ведення історії взаємодії з кожним клієнтом, незалежно від того, через які канали комунікації вона здійснюється.

- Фіксація контактів, уся історія дзвінків, зустрічей, листування тощо зберігається у картці клієнта.
- Визначення потреб клієнтів. Під час взаємодії фіксуються виявлені потреби та побажання, які можна згодом використовувати в роботі з пропозиціями.

- Оперативна передача даних. CRM дозволяє швидко передавати інформацію між відділами – наприклад, від маркетингу до відділу продажів або технічної підтримки.

- Планування контактів. Передбачена можливість запланувати наступну взаємодію, створити нагадування, розподілити відповідальність серед менеджерів.

3. Управління робочим часом (тайм-менеджмент). CRM допомагає структуровано організовувати роботу співробітників, координуючи їхні дії в межах взаємодії з клієнтами.

- Планування задач. Кожен працівник може створювати завдання, встановлювати дедлайни, пріоритети й відповідальних осіб.

- Контроль виконання. Система автоматично відстежує виконання доручень, нагадує про важливі події або затримки.

- Координація в команді. Керівництво має змогу бачити завантаженість працівників і оптимізовувати їхній розклад.

4. Управління бізнес-процесами. CRM-системи дозволяють налаштовувати внутрішні процеси компанії для досягнення більшої злагодженості та ефективності в роботі з клієнтами.

- Регламенти та шаблони. Можна створювати стандартні алгоритми дій (наприклад, оформлення замовлення або обробка скарги).

- Автоматизовані сценарії. Готові бізнес-процеси, які запускаються автоматично при настанні певних умов (наприклад, створення заявки при отриманні листа).

- Уніфікація процедур. CRM допомагає забезпечити єдині правила обслуговування клієнтів у всіх підрозділах.

5. Управління продажами. Продажі – це серце CRM-системи. Вона забезпечує повну підтримку процесів реалізації товарів чи послуг, від першого контакту до закриття угоди.

- Етапи продажу. CRM дозволяє створювати індивідуальні воронки продажу для різних груп товарів або послуг.
- Комерційні пропозиції. Швидке формування пропозицій із шаблонів та можливість відправки прямо з системи.
- Аналіз ефективності. Вбудовані звіти дають змогу оцінювати конверсії, середній цикл угоди, обсяги продажів.
- ABC-аналіз. Розподіл клієнтів або товарів за рівнем прибутковості чи важливості.

6. Управління маркетингом. CRM є ефективним інструментом планування, запуску та аналізу маркетингових кампаній.

- Сегментація клієнтів. Формування груп цільової аудиторії для точнішого таргетингу.
- Кампанії. Планування і запуск email-, SMS- та інших кампаній за заданим розкладом.
- Оцінка ефективності. Визначення ROI, кількості залучених клієнтів, аналіз реакцій аудиторії.
- Телемаркетинг. Проведення масових обдзвонів за сценаріями, з автоматичною реєстрацією результатів.

7. Контроль сервісного та гарантійного обслуговування. CRM дозволяє ефективно керувати післяпродажним обслуговуванням, гарантіями та зверненнями клієнтів.

- Облік обладнання. За серійними номерами, термінами, типами сервісу.
- Облік звернень. Кожен запит фіксується в системі, автоматично реєструється відповідальний співробітник.
- Контроль виконання. CRM відстежує терміни виконання звернень та формує звіти для аналізу якості сервісу.

8. Управління знаннями. CRM-системи забезпечують централізований доступ до накопиченої інформації.

- База знань. Інструкції, презентації, специфікації, відповіді на часті питання – усе це зберігається в системі.

- Структурування даних. За темами, напрямками, категоріями.

- Пошук. Швидкий пошук за ключовими словами або тегами.

9. Виконання рутинних операцій. Система дозволяє автоматизувати повсякденні дії, що зменшує навантаження на персонал.

- Інтеграція з email. Надсилання листів, збереження переписки в картці клієнта.

- Групова обробка даних. Масове оновлення карток, розсилки, фільтрація.

- Виявлення дублікатів. Система автоматично знаходить клієнтів із подібними записами.

10. Автоматизація каналів зв'язку. CRM інтегрується з основними каналами комунікації для зручної взаємодії з клієнтами.

- SMS, email, поштові розсилки. Створення персоналізованих повідомлень за шаблонами.

- Телефонія. Дзвінки через систему, запис розмов, аналітика дзвінків.

- Онлайн-чат і соціальні мережі. Об'єднання вхідних повідомлень з різних платформ в одну систему [6].

Для кращого розуміння ключових можливостей CRM-системи пропонуємо розглянути основні функціональні блоки, які охоплює система, кожен із них відповідає за окремі аспекти взаємодії з клієнтами. У табл. 1.2 наведено стислий опис основних функцій CRM-системи. Зокрема, у межах цих функцій забезпечується автоматизація процесів комунікації, аналітика поведінки клієнтів, управління контактами, контроль ефективності продажів і формування індивідуальних пропозицій для споживачів. Такий підхід дозволяє підприємству створити цілісну картину взаємодії з клієнтами та підвищити якість обслуговування, що особливо важливо в умовах високої конкуренції та змін ринку.

Таблиця 1.2

Основні функціональні блоки CRM-системи

№	Функціональний блок	Основні можливості
1	Управління клієнтською базою	Збереження профілю клієнта, анкетування, вибірки
2	Контакти з клієнтами	Історія взаємодій, фіксація потреб, планування комунікацій
3	Тайм-менеджмент	Планування, нагадування, контроль виконання
4	Бізнес-процеси	Автоматизація процесів, шаблони, регламенти
5	Продажі	Воронка, комерційні пропозиції, ABC-аналіз
6	Маркетинг	Сегментація, кампанії, телемаркетинг
7	Сервіс та гарантія	Облік техніки, звернення, сервісні замовлення
8	База знань	Структурування інформації, пошук, довідники
9	Рутинні операції	Email-інтеграція, фільтри, пошук дублікатів
10	Комунікаційні канали	SMS, email, телефонія, чати, соцмережі

Джерело: складено автором на основі [6]

На нашу думку, аналіз основних функціональних блоків CRM-системи, свідчить про її комплексну роль у забезпеченні ефективної взаємодії з клієнтами. Система дозволяє не лише зберігати та структурувати інформацію про клієнтів, але й автоматизувати ключові бізнес-процеси, покращувати планування та контроль роботи персоналу, оптимізувати продажі та маркетингові кампанії.

Використання CRM забезпечує інтеграцію всіх каналів комунікації, підвищує якість обслуговування та дозволяє оперативно реагувати на потреби клієнтів. Саме тому система управління взаємовідносинами з клієнтами стала незамінним елементом сучасного управління взаємовідносинами з клієнтами, незалежно від розміру чи специфіки компанії. Її впровадження дозволяє не лише зберігати постійних клієнтів, а й залучати нових шляхом персоналізованого підходу та глибокого аналізу потреб ринку.

1.2. Вплив воєнного стану на систему управління відносинами з клієнтами

Воєнний стан суттєво трансформує не лише загальну економічну ситуацію в країні, а й підходи до управління бізнесом, зокрема систему взаємодії з клієнтами.

У таких умовах особливої актуальності набуває стратегічне управління відносинами з клієнтами як інструмент збереження стабільності, довіри та конкурентоспроможності підприємства.

Насамперед варто зазначити, що в умовах війни змінюються потреби, поведінка та очікування споживачів. Частина клієнтів опиняється в зоні активних бойових дій, втрачає доступ до інфраструктури або змушена евакуюватися. Це впливає на здатність клієнтів споживати товари та послуги, а також на їхню емоційну готовність до взаємодії з бізнесом. У таких ситуаціях головною цінністю для споживача стають стабільність, надійність, прозора комунікація та людяність з боку компанії.

У таких умовах ефективна система управління відносинами з клієнтами повинна базуватися на трьох ключових принципах :

1. Гнучкість – здатність оперативно змінювати канали комунікації, способи доставки та моделі обслуговування, адже в умовах війни, коли інфраструктура часто порушується, а бізнес-середовище може змінюватися за лічені дні, гнучкість стає важливим фактором для збереження клієнтської лояльності. Комплексне управління відносинами з клієнтами вимагає постійної готовності адаптувати бізнес-моделі до змін [8]. Наприклад, якщо фізичні магазини тимчасово закриті через бойові дії або безпекові обмеження, компанії повинні мати можливість швидко переключитися на онлайн-платформи, розширити канали продажу через мобільні додатки, соцмережі або спеціальні веб-сайти. Інструменти для онлайн-консультацій, доставки та оплати повинні працювати безперебійно, щоб клієнти не відчували незручностей.

2. Персоналізація – глибше розуміння нових потреб клієнта і надання індивідуальних рішень, зміни у соціально-економічному становищі під час війни значно впливають на споживчі потреби. У багатьох клієнтів зменшилася купівельна спроможність, а також змінилися пріоритети у виборі товарів і послуг. В умовах війни важливо не лише зберігати наявні клієнтські відносини, а й адаптувати

пропозицію компанії до нових реалій. Персоналізація сервісу стає ключовим елементом для побудови довгострокових відносин. Компанії повинні використовувати дані про клієнтів для того, щоб зрозуміти їхні поточні потреби, враховувати зміни в їхньому емоційному стані та створювати персоналізовані пропозиції, які відповідають вимогам клієнта [8]. Наприклад, для підтримки клієнтів, які евакуювались, підприємства можуть пропонувати спеціальні умови доставки або знижки на певні групи товарів.

3. Довіра – підтримка відкритої, чесної і стабільної комунікації, особливо у ситуаціях невизначеності. У воєнних умовах довіра стає ще важливішою складовою взаємодії між бізнесом та його клієнтами. Клієнти потребують постійної комунікації, що дозволяє їм орієнтуватися в обставинах і планувати свої дії. Важливо, щоб компанії зберігали чесність у комунікації, надавали точну інформацію щодо змін у графіках роботи, вартості товарів та послуг, а також щодо можливих затримок у постачанні чи доставці. У випадку, коли компанії не можуть виконати певні зобов'язання через воєнні обставини, необхідно своєчасно інформувати клієнтів про це і запропонувати альтернативні варіанти [9]. Лояльність клієнтів багато в чому залежить саме від того, як бізнес реагує на кризу і чи відчуває клієнт, що його інтереси важливі для компанії. Тому підтримка відкритого і чесного діалогу, навіть у найскладніші часи, дозволяє закріпити довіру та забезпечити стабільність взаємин.

Окрім того, підприємства стикаються з низкою логістичних, технічних і кадрових обмежень, які ускладнюють реалізацію повноцінної клієнтської політики. В умовах воєнного стану значно ускладнюється постачання товарів через порушення традиційних логістичних маршрутів, закриття кордонів та заблоковані транспортні шляхи [10]. Це призводить до затримок у поставках, що безпосередньо впливає на можливість компанії виконувати зобов'язання перед клієнтами, а також на формування правильних очікувань у споживачів. Клієнти, що звикли до

стабільності та своєчасної доставки, можуть втратити довіру до бренду, якщо не буде належної комунікації та оперативного вирішення питань.

Окрім проблем з логістикою, підприємства також стикаються з труднощами в обслуговуванні клієнтів у фізичних точках. Бойові дії, евакуація персоналу або часткова або повна відсутність доступу до приміщень ускладнюють нормальне обслуговування. Більше того, у таких умовах значно зростає ризик пошкодження майна та матеріальних цінностей. У деяких випадках, підприємства змушені тимчасово або навіть назавжди закривати свої магазини, що змушує їх шукати нові способи обслуговування клієнтів.

Ще одним важливим аспектом є робота кол-центрів. Багато компаній зазнають значних труднощів з забезпеченням безперебійної роботи своїх кол-центрів, адже частина співробітників перебуває у зонах активних бойових дій або була вимушена евакуюватися, а інші не мають можливості працювати з дому через обмежений доступ до інтернету та необхідність фізичної присутності на роботі. Це веде до значного збільшення часу на вирішення питань клієнтів, що, в свою чергу, погіршує досвід обслуговування і може призвести до втрати лояльності клієнтів [11].

У таких умовах компанії часто змушені змінювати географію діяльності, переносити офіси в більш безпечні регіони або обмежувати свою діяльність лише в онлайн-форматі, що також вимагає швидкої адаптації всіх бізнес-процесів. Трансформація в дистанційний формат не є простим завданням, оскільки вона вимагає додаткових інвестицій у технології, навчання персоналу та зміну внутрішніх робочих процесів. Водночас необхідно забезпечити інтеграцію всіх відділів компанії – від маркетингу до логістики – для безперервного обслуговування клієнтів.

Ці зміни вимагають термінової адаптації CRM-систем та комунікаційних каналів. Для того, щоб швидко реагувати на зміни, компанії повинні мати можливість не тільки автоматизувати процеси, а й ефективно збирати та обробляти

дані про клієнтів, розуміти їхні нові потреби та забезпечити персоналізовану підтримку. Важливою умовою також є перехід на цифрові платформи для комунікації з клієнтами – чат-боти, автоматизовані відповіді, онлайн-консультації та підтримка через соціальні мережі. Інтеграція таких інструментів дозволяє компаніям зберігати зв'язок з клієнтами навіть у найскладніших обставинах, створюючи умови для більш швидкого реагування і збереження клієнтської лояльності [11].

З метою глибшого розуміння змін, які відбулися у сфері управління відносинами з клієнтами під впливом воєнного стану, доцільно провести порівняльний аналіз функціонування системи управління взаємовідносинами у довоєнний період та в умовах збройного конфлікту. У табл. 1.3 представлені основні аспекти змін у каналах комунікації, способах обслуговування, кадровому потенціалі, логістиці та рівні автоматизації клієнтської взаємодії.

Таблиця 1.3

Порівняння CRM до війни та під час війни

Критерій	До війни	Під час війни
Канали комунікації	Телефон, офлайн-сервіс	Онлайн-чати, месенджери, соцмережі
Обслуговування клієнта	В офісі або магазині	Віртуальні консультації, мобільні сервіси
Доступність персоналу	Повний штат	Часткова зайнятість, віддалена робота
Форма доставки	Кур'єрська, самовивіз	Гнучкі рішення, релокація складів
CRM-інструменти	Частково автоматизовані	Повністю цифрові.

Джерело: складено автором на основі [8-11]

Порівняльний аналіз CRM-систем до війни та в умовах воєнного стану демонструє суттєву трансформацію підходів до управління відносинами з клієнтами. Основними тенденціями є перехід від офлайн- до онлайн-комунікацій, впровадження дистанційних форматів обслуговування, зниження доступності персоналу та необхідність гнучкого реагування на зміни в логістиці й географії діяльності.

Важливою тенденцією є посилення ролі соціальної відповідальності бізнесу. У воєнний час споживачі все більше звертають увагу на те, як компанії підтримують армію, допомагають цивільним, волонтерять або сприяють відновленню інфраструктури. Такі дії стають не лише моральним вибором, а й елементом стратегічного позиціонування на ринку та інструментом зміцнення лояльності клієнтів [12]. Сучасні реалії, пов'язані з воєнним станом, масовою міграцією населення, нестабільністю логістики та загальною невизначеністю, зумовлюють суттєву трансформацію традиційних моделей управління відносинами з клієнтами. CRM-системи, які раніше орієнтувалися на стабільні ринки, фізичну взаємодію з клієнтами та поступове вибудовування лояльності, вже не відповідають актуальним викликам.

По-перше, змінилася поведінка самих клієнтів: у пріоритеті опинилися швидкість реагування, доступність, безпечна доставка та персоналізована підтримка. Компанії змушені перейти від класичних стратегій лояльності до антикризової комунікації – миттєвого інформування, гнучкої роботи з рекламаціями, емоційної підтримки.

По-друге, традиційні CRM, орієнтовані на офлайн-комунікацію (візити, кол-центри, поштову розсилку), поступаються місцем цифровим платформам. На перший план виходять мобільні застосунки, месенджери, чат-боти, email-маркетинг і соціальні мережі [13].

По-третє, сучасні умови вимагають від CRM-систем не лише збору даних, а й аналітики – здатності прогнозувати потреби клієнтів, визначати ризики та формувати релевантні пропозиції. Це означає потребу в інтеграції CRM із BI-платформами, системами штучного інтелекту та хмарними рішеннями, що забезпечують масштабованість і доступність незалежно від розташування [14].

Для кращого розуміння, як адаптується CRM до умов війни порівняно з традиційною моделлю, у табл. 1.4 наведено основні відмінності між традиційною та адаптивною моделлю.

Таблиця 1.4

Основні відмінності між традиційною та адаптивною моделлю CRM

Ознака	Традиційна модель CRM	Адаптивна CRM в умовах війни
Формат взаємодії	Офлайн, телефон, фізичні точки	Онлайн, мобільні застосунки, месенджери
Основна мета	Побудова лояльності	Швидка підтримка, адаптація до змін
Канали комунікації	Кол-центри, пошта	Чат-боти, соціальні мережі, e-mail
Обробка даних	Ручне введення, базова аналітика	Автоматизована аналітика, прогностичні моделі
Гнучкість	Обмежена, повільна реакція	Висока, швидка адаптація
Технології	Локальні сервери, CRM-платформи	Хмарні рішення, інтеграція з AI

Джерело: складено автором на основі [12-14]

Аналіз порівняльних характеристик традиційної та адаптивної моделей CRM демонструє, що в умовах воєнного стану підприємства змушені переходити до гнучкіших, цифрово орієнтованих систем управління клієнтськими відносинами. Відбувається зміщення акцентів – з довготривалого вибудовування лояльності на оперативну реакцію, підтримку й персоналізацію. Нові моделі CRM передбачають використання хмарних технологій, автоматизованої аналітики, мобільних каналів комунікації та активної взаємодії з клієнтом, що дає змогу зберегти ефективність сервісу навіть в умовах обмежених ресурсів, постійних ризиків і турбулентного середовища.

1.3. Інструменти та стратегії збереження клієнтської бази в умовах воєнного стану

Умови воєнного стану кардинально змінюють правила ведення бізнесу, зумовлюючи високу невизначеність, перебої в ланцюгах постачання та зміну споживчих пріоритетів. У таких умовах зростає значення не стільки залучення нових клієнтів, скільки збереження вже існуючих, які довели свою лояльність і створюють основу фінансової стабільності підприємства. Формування довгострокових, стійких взаємин із клієнтами стає стратегічною необхідністю для

виживання та розвитку бізнесу в кризовий період. Саме тому застосування інноваційних інструментів і гнучких стратегій утримання клієнтів набуває ключового значення [15]. В таких умовах надзвичайно важливо застосовувати інструменти, які дозволяють не лише підтримувати зв'язок із клієнтами, а й формувати у них відчуття довіри, турботи та стабільності. До ключових інструментів, що сприяють збереженню клієнтської бази, належать:

1. CRM-системи є фундаментом для побудови міцних відносин із клієнтами. Вона забезпечує збереження всієї історії взаємодії з клієнтом, включаючи попередні звернення, покупки, запити, переваги, зауваження тощо. Це дозволяє компанії персоналізувати комунікацію, прогнозувати потреби споживачів і пропонувати їм актуальні рішення. Під час воєнного стану CRM допомагає оперативно реагувати на зміну обставин та підтримувати стабільний контакт із кожним клієнтом, навіть якщо той змінив місце проживання чи канал зв'язку.

2. Автоматизовані канали комунікації. Сьогоднішній клієнт очікує швидкої, зручної та доступної комунікації, особливо в кризовий період. Саме тому автоматизовані канали – такі як чат-боти в месенджерах, email-розсилки, push-сповіщення в мобільних додатках – набувають особливого значення. Вони дозволяють оперативно інформувати клієнтів про важливі зміни в роботі компанії (графік роботи, доступність товарів, зміни умов доставки тощо), а також збирати зворотний зв'язок.

3. Онлайн-платформи та мобільні додатки. Інтернет-магазини, мобільні застосунки, платформи для онлайн-замовлень – усе це дає змогу продовжувати продажі навіть в умовах фізичної недоступності клієнтів. Компанії, які інвестували в цифрову трансформацію, можуть оперативно адаптуватися до нових реалій та надавати послуги постійно. Завдяки онлайн-сервісам клієнт отримує можливість взаємодіяти з брендом у будь-який час, не залежно від географічного розташування.

4. Аналітичні інструменти та прогнозування поведінки клієнтів. У воєнних умовах поведінка клієнтів може кардинально змінюватися. Люди починають

економити, змінювати пріоритети, шукати нові джерела доходу або переїжджати до інших регіонів. Аналітичні інструменти (BI-системи, дашборди, Google Analytics, вбудовані аналітики CRM) дозволяють відстежувати ці зміни в режимі реального часу.

5. Програми лояльності та індивідуальні пропозиції. В умовах невизначеності клієнт цінує кожен бонус і прояв турботи. Саме тому системи мотивації – накопичувальні знижки, спеціальні пропозиції для постійних покупців, безкоштовна доставка – сприяють підвищенню рівня лояльності. Додаткові бонуси для тих, хто залишається з брендом у складні часи, формують емоційний зв'язок та зміцнюють довіру.

6. Соціальні мережі та контент-маркетинг. Комунікація в соціальних мережах дає змогу не лише продавати, а й формувати спільноту навколо бренду, підтримувати емоційний зв'язок, ділитися корисною інформацією, підтримувати клієнтів у складний час. Активна присутність у соцмережах – це можливість продемонструвати людське обличчя компанії, підтримати клієнтів морально й інформативно, створити ефект присутності навіть на відстані [16].

У надзвичайних умовах, спричинених воєнним станом, збереження лояльності клієнтів стає не просто конкурентною перевагою – це умова виживання бізнесу. Нижче наведено ключові стратегії, які довели свою ефективність у практиці українських компаній під час кризових ситуацій.

1. Постійна комунікація та прозорість у взаємодії з клієнтами. Підтримка зв'язку з клієнтом – основа довіри в нестабільних умовах. Компанія повинна регулярно інформувати про всі зміни у роботі: графік роботи, можливі затримки доставки, зміну умов оплати чи надання послуг.

2. Гнучка політика обслуговування. В умовах, коли платоспроможність населення знижується, надзвичайно важливо виявляти лояльність до клієнтів і йти їм назустріч. Це може бути реалізовано через:

- надання розстрочок на оплату товарів або послуг;

- тимчасові знижки для постійних клієнтів;
- безкоштовну доставку або сервісне обслуговування;
- спрощену процедуру повернення або обміну товарів [17].

Такі кроки дозволяють зберегти клієнта навіть у випадку тимчасових фінансових труднощів та зміцнюють емоційний зв'язок з брендом.

3. Локалізація продукту та адаптація до місцевих умов. Важливо не просто продавати товар або послугу, а пропонувати саме те, що відповідає потребам клієнтів у конкретному регіоні. Компанії, які адаптують свої послуги та маркетингові повідомлення відповідно до локального контексту, отримують значно більшу довіру та відгук клієнтів. Варто також враховувати мовні, культурні, економічні та інфраструктурні особливості кожного регіону.

4. Соціальна відповідальність і підтримка громади. У кризові періоди клієнти особливо уважно ставляться до поведінки брендів. Компанії, які демонструють активну соціальну позицію, отримують не лише позитивну репутацію, а й лояльність тих клієнтів, які поділяють ці цінності. Приклади ефективних ініціатив:

- допомога Збройним силам України;
- підтримка внутрішньо переміщених осіб;
- благодійні акції або відсоток з продажу на користь волонтерських організацій;
- створення робочих місць для ветеранів та ветеранок.

Такі дії перетворюють компанію з «продавця» у «партнера» для клієнта.

5. Підвищення цінності для клієнта. У складних умовах конкуренція загострюється, тому підприємствам важливо надавати додаткову цінність, яка відрізняє їх від інших. Це можуть бути:

- освітні онлайн-курси чи вебінари на теми, пов'язані з продуктом;
- безкоштовні консультації;
- подарунки, бонуси, додаткові сервіси;
- розширення технічної підтримки або служби клієнтського сервісу [17].

Коли клієнт відчуває, що отримує більше, ніж просто товар або послугу, це формує лояльність і знижує ймовірність переходу до конкурентів.

У табл. 1.5 подано приклади практичних рішень, які можуть бути впроваджені підприємствами для утримання клієнтів, підтримки їхньої лояльності та адаптації до нових реалій ринку.

Таблиця 1.5

Приклади практичних рішень для утримання клієнтської бази

Інструмент / стратегія	Мета застосування	Очікуваний ефект
Використання CRM-системи	Персоналізація взаємодії, облік історії клієнта	Підвищення лояльності, точність пропозицій
Впровадження програми лояльності	Закріпити повторні покупки	Утримання постійних клієнтів
Гнучкі умови оплати / доставки	Пристосування до обмежень клієнта	Підвищення задоволеності
Онлайн-сервіси і мобільні додатки	Забезпечити безперервність обслуговування	Підтримка контакту в умовах відсутності офлайн
Комунікація про соціальні ініціативи компанії	Підтримка емоційного зв'язку з брендом	Розвиток позитивного іміджу

Джерело: складено автором на основі [18-19]

Як бачимо, основна ідея більшості інструментів полягає в тому, щоб клієнт відчував постійну увагу та турботу, незалежно від зовнішніх обставин. Навіть найпростіші рішення – інформування про соціальну активність бренду або надання можливості обрати зручний формат доставки, здатні суттєво вплинути на рішення клієнта залишитися з компанією. Комплексне використання зазначених стратегій дозволяє не лише мінімізувати втрати клієнтів у складних умовах, а й закласти основу для формування сталих відносин, які продовжать розвиватися й після завершення кризового періоду.

В умовах воєнного стану українські підприємства змушені шукати ефективні цифрові інструменти для збереження та розвитку клієнтських відносин. Одним із ключових таких інструментів є CRM-системи, які дозволяють автоматизувати продажі, маркетинг, обслуговування клієнтів і внутрішні процеси. На сьогодні в Україні доступний широкий спектр CRM-рішень, адаптованих під різні сфери

діяльності. У табл. 1.6 наведено коротку характеристику найбільш популярних CRM-систем в Україні станом на 2024 рік.

Таблиця 1.6

Характеристика CRM-системи в Україні в 2024 році

CRM-система	Опис та ключові особливості	Цільова аудиторія
Creatio	Low-code платформа для автоматизації продажів, маркетингу та сервісу. Підходить для середнього та великого бізнесу. Підтримує гнучке налаштування бізнес-процесів.	Середній та великий бізнес
KeyCRM	Українська CRM для e-commerce. Інтеграція з маркетплейсами (Rozetka, Prom, OLX), службами доставки (Нова Пошта, Укрпошта), месенджерами.	Інтернет-магазини, e-commerce
SalesDrive	CRM для інтернет-магазинів. Підтримує інтеграцію з маркетплейсами, службами доставки, має функціонал для роботи з лідами та замовленнями.	Інтернет-магазини, e-commerce
Perfectum CRM	Українська CRM з можливістю локального або хмарного розгортання. Підходить для малого та середнього бізнесу. Має безкоштовну версію без обмежень по часу.	Малий та середній бізнес
KeepinCRM	Проста у використанні CRM для малого бізнесу. Підтримує інтеграцію з популярними сервісами, має функціонал для управління клієнтами та замовленнями.	Малий бізнес
NetHunt CRM	CRM, інтегрована з Gmail. Підходить для B2B-компаній, дозволяє управляти продажами безпосередньо з поштового клієнта.	B2B-компанії, користувачі Gmail
SITNIKS CRM	CRM, оптимізована для Instagram-бізнесу, маркетплейсів та інтернет-магазинів. Підтримує інтеграцію з месенджерами та соціальними мережами.	Instagram-бізнес, інтернет-магазини
RoriCRM	Хмарна CRM для малого та середнього бізнесу. Інтеграція з популярними сервісами та маркетплейсами, такими як Prom, Rozetka, Wordpress, Opencart.	Малий та середній бізнес
Asteril CRM	CRM для малого та середнього бізнесу. Підтримує управління клієнтами, замовленнями, має простий інтерфейс та необхідний функціонал для автоматизації процесів.	Малий та середній бізнес
Odoo	Відкрита ERP/CRM-система з широким функціоналом. Підтримує модулі для продажів, маркетингу, обліку, виробництва та інших бізнес-процесів.	Бізнес будь-якого розміру

Джерело: складено автором на основі [20]

Отже, український ринок CRM-систем є достатньо насиченим і різноманітним, що дозволяє підприємствам обирати рішення відповідно до розміру бізнесу, галузевої специфіки та бюджету.

Висновки до розділу 1

Система управління відносинами з клієнтами у сучасних умовах є одним із найважливіших інструментів забезпечення стабільності, розвитку та конкурентоспроможності підприємства. У першому розділі було розглянуто теоретичні основи формування CRM, її етапи становлення, основні функції та особливості використання в умовах економічної нестабільності та воєнного стану в Україні.

CRM-система сьогодні – це не просто база даних клієнтів або програма для обліку контактів, а комплексна стратегія, що поєднує технологічні, аналітичні, маркетингові та управлінські підходи. Її головна мета полягає у формуванні довгострокових взаємин із клієнтами, підвищенні рівня їхньої задоволеності, зміцненні довіри та розвитку лояльності.

У роботі підкреслено, що CRM є важливим елементом цифрової трансформації бізнесу. Вона забезпечує не лише збирання та зберігання даних, а й можливість їх аналітичного використання для прийняття ефективних управлінських рішень. Завдяки цьому підприємства можуть швидше реагувати на зміни ринку, прогнозувати поведінку споживачів та формувати персоналізовані пропозиції.

Особливу увагу приділено порівнянню традиційної та адаптивної моделей CRM. У таблицю 1.4 наведено основні відмінності між ними, що дозволяють побачити, як трансформується підхід до управління клієнтськими відносинами в умовах воєнного часу. Якщо традиційна CRM була орієнтована переважно на офлайн-комунікацію та поступове формування лояльності, то адаптивна модель базується на швидкій реакції, цифрових каналах взаємодії, використанні чат-ботів, мобільних додатків і соціальних мереж. Саме адаптивна CRM стає необхідною умовою ефективного функціонування підприємства в сучасних реаліях. Вона дозволяє швидко оновлювати стратегії, гнучко реагувати на виклики, а головне – підтримувати довіру клієнтів, що особливо важливо в умовах невизначеності.

Можна стверджувати, що CRM є не лише інструментом маркетингу, а й стратегічним ресурсом підприємства. Вона сприяє зростанню прибутковості, підвищенню рівня довіри до бренду, формуванню позитивного іміджу та зміцненню позицій на ринку. У воєнних умовах CRM набуває особливої ролі, адже саме завдяки ній підприємства здатні не лише зберегти існуючих клієнтів, а й залучити нових, демонструючи стабільність, гнучкість і турботу про споживача.

Отже, CRM виступає важливою складовою системи управління сучасним підприємством, що забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами, підтримує стійкість бізнесу та створює умови для його подальшого розвитку навіть у складних економічних і соціальних обставинах. Розумне використання інструментів CRM у поєднанні з інноваційними технологіями сприяє формуванню адаптивної моделі управління, яка дозволяє підприємствам не лише виживати, а й розвиватися в умовах війни, зберігаючи головну цінність – довіру своїх клієнтів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В ТОВ «ВОРКШОП»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ВОРКШОП»

У сучасних умовах воєнного стану підприємства України змушені адаптуватися до нових економічних, соціальних та безпекових викликів, що впливають на ефективність їхньої діяльності та взаємодію з клієнтами. Для забезпечення стабільного функціонування бізнесу та підтримання конкурентоспроможності на ринку важливого значення набуває аналіз внутрішніх процесів підприємства, його організаційної структури, напрямів діяльності та клієнтської бази.

ТОВ «ВОРКШОП» є сучасним українським підприємством, що функціонує у сфері спортивних та оздоровчих послуг. Дата державної реєстрації підприємства – 27 жовтня 2015 року. За цей час ТОВ «ВОРКШОП» зарекомендувало себе як надійний учасник ринку спортивних послуг, який динамічно розвивається, розширює спектр діяльності та формує позитивну репутацію серед клієнтів.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) – організація, суб'єкт господарювання, статутний капітал якої поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом товариства [21]. Це одна з найпоширеніших форм організації бізнесу в Україні, яка поєднує гнучкість приватного підприємництва та надійний правовий захист учасників.

Підприємство створюється однією або кількома особами, а його статутний капітал поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Основна перевага цієї форми полягає в тому, що учасники несуть відповідальність за зобов'язаннями підприємства лише в межах своїх внесків і не ризикують особистим майном. Така модель дає змогу ефективно організовувати управління,

залучати партнерів і розподіляти прибуток відповідно до часток у статутному капіталі.

Організаційна структура управління ТОВ «ВОРКШОП» побудована за функціональною моделлю та передбачає чіткий розподіл повноважень між керівними та виконавчими ланками для забезпечення ефективного управління всіма процесами підприємства, як це детально зображено на рис. 2.1. Керівником компанії є Щербина Ірина Іванівна, яка здійснює стратегічне управління, приймає ключові управлінські рішення, відповідає за загальний розвиток підприємства.

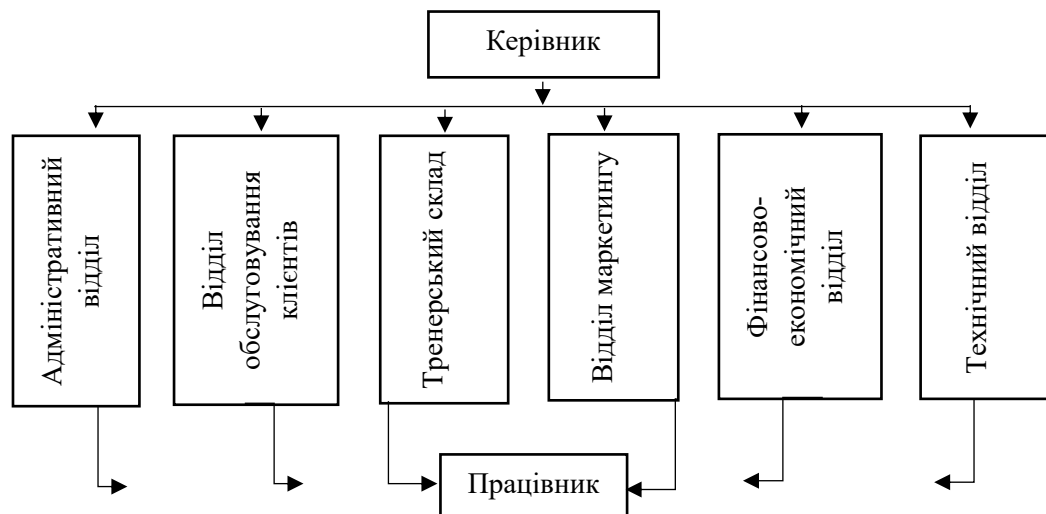


Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ВОРКШОП»

Джерело: складено автором

Для забезпечення функціонування чотирьох локацій спортивного залу структура управління включає такі основні підрозділи:

1. Адміністративний відділ – відповідає за організацію роботи персоналу, ведення документації, контроль відвідуваності клієнтів та комунікацію з відвідувачами.
2. Відділ обслуговування клієнтів – займається прийомом та супроводом клієнтів, оформленням абонементів, наданням консультацій щодо тренувальних програм, проведенням опитувань для оцінки рівня задоволеності клієнтів.

3. Тренерський склад – включає тренерів, які розробляють індивідуальні програми тренувань, контролюють техніку виконання вправ та дотримання безпеки клієнтів.

4. Відділ маркетингу – займається просуванням послуг, аналізом ринку та поведінки клієнтів, розробкою нових програм та послуг, взаємодією з партнерами, управлінням брендом і формуванням іміджу підприємства.

5. Фінансово-економічний відділ – контролює фінансові потоки, облік витрат та доходів, формує бюджет підприємства, забезпечує планування капітальних вкладень та фінансову безпеку підприємства.

6. Технічний відділ – відповідає за підтримку обладнання, чистоту та безпеку в залах, організацію комфорту для клієнтів, контроль за дотриманням санітарних норм та правил пожежної безпеки.

ТОВ «ВОРКШОП» активно розвиває свою мережу спортивних залів, маючи чотири сучасні локації в місті Київ, що забезпечує зручність для клієнтів із різних районів столиці. Кожен зал обладнаний сучасним фітнес-інвентарем, зонами для групових занять, персональних тренувань та функціональних тренувань. Усі філії підтримують єдиний корпоративний стандарт якості обслуговування, що гарантує клієнтам комфорт, безпеку та професійний підхід незалежно від місця відвідування.

Кожна з чотирьох локацій має свого адміністратора, який координує роботу персоналу на місці, контролює дотримання стандартів обслуговування та взаємодіє з керівництвом підприємства.

Завдяки такій організаційній структурі ТОВ «ВОРКШОП» забезпечує:

- ефективне управління всіма локаціями;
- високий рівень контролю за якістю обслуговування клієнтів;
- оперативне реагування на зміни попиту та зовнішні виклики;
- підвищення лояльності та задоволеності клієнтів;
- ефективне використання ресурсів підприємства та персоналу.

Розмір статутного капіталу підприємства становить 500 000 грн, що є достатньою фінансовою базою для підтримки основних операцій, реалізації інвестиційних програм і забезпечення стабільного функціонування бізнесу.

Основним видом діяльності є 93.13 – діяльність фітнес-центрів, а повний перелік зареєстрованих КВЕД включає:

- 77.21 – прокат товарів для спорту та відпочинку;
 - 85.51 – освіта у сфері спорту та відпочинку;
 - 93.19 – інша діяльність у сфері спорту;
 - 93.29 – організування інших видів відпочинку та розваг;
 - 96.04 – діяльність із забезпечення фізичного комфорту;
 - 93.12 – діяльність спортивних клубів;
 - 86.90 – інша діяльність у сфері охорони здоров'я;
 - 63.99 – надання інших інформаційних послуг;
 - 70.22 – консультування з питань комерційної діяльності й керування;
 - 68.20 – надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
 - 47.64 – роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах [22].
- Нижче в табл. 2.1 наведена інформаційна карта ТОВ «ВОРКШОП», яка містить основні організаційно-економічні характеристики підприємства.

Таблиця 2.1

Основні організаційно-економічні характеристики ТОВ «ВОРКШОП»

№	Найменування статті	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВОРКШОП»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «ВОРКШОП»
3	Адреса	Україна, 04070, місто Київ, вулиця Петра Сагайдачного, будинок 8/10, офіс 24
4	Код ЄДРПОУ	40085472
5	Дата реєстрації	27.10.2015
6	Керівник	Щербина Ірина Іванівна

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
7	Статутний капітал	500 000 грн.
8	Основний вид діяльності	93.13 Діяльність фітнес-центрів
9	Допоміжні види діяльності	77.21 Прокат товарів для спорту та відпочинку. 85.51 Освіта у сфері спорту та відпочинку. 93.19 Інша діяльність у сфері спорту. 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг. 96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту. 93.12 Діяльність спортивних клубів. 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я. 63.99 Надання інших інформаційних послуг. 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування. 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. 47.64 Роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах.

Джерело: розроблено автором на основі [22]

ТОВ «ВОРКШОП» функціонує відповідно до чинного законодавства України, має власну структуру управління, бухгалтерський облік, банківські рахунки, печатку та інші атрибути юридичної особи. Підприємство постійно вдосконалює систему внутрішнього менеджменту, що дозволяє забезпечувати якісний рівень обслуговування клієнтів, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність бізнес-процесів. Кожна локація обладнана сучасним спортивним інвентарем провідних світових брендів. Серед них Life Fitness, Precor, Techno Gym та Hammer Strength.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ВОРКШОП» дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства, його фінансову стабільність та здатність адаптуватися до економічних і соціальних викликів. Уся детальна інформація щодо фінансових результатів, структури активів, пасивів (див. Додатки А-В). Проведемо аналіз фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «ВОРКШОП» за 2021–2024 рр. у табл. 2.2.

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ВОРКШОП» за 2021 – 2024 рр., тис.грн

Показники	Роки				Абсолютний приріст (відхилення), +/-	Абсолютний приріст (відхилення), +/-	Абсолютний приріст (відхилення), +/-	Відносний приріст (відхилення), %	Відносний приріст (відхилення), %	Відносний приріст (відхилення), %
	2021	2022	2023	2024	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції	4196,8	2505,6	3489,6	4597,5	-1691,2	+984,0	+1107,9	-40,3	+39,3	+31,8
Собівартість реалізованої продукції	2851,4	2098,5	1904,5	2748,5	-752,9	-194,0	+844,0	-26,4	-9,2	+44,3
Інші витрати	846,0	689,7	1445,0	1851,4	-156,3	+755,3	+406,4	-18,5	+109,5	+28,1
РАЗОМ ВИТРАТИ	3697,4	2788,2	3349,5	4599,9	-909,2	+561,3	+1250,4	-24,6	+20,1	+37,3
Фінансовий результат до оподаткування	652,1	-137,8	323,7	160,3	-789,9	+461,5	-163,4	-121,1	+335,1	-50,5
Податок на прибуток	117,4	–	27,2	28,9	-117,4	+27,2	+1,7	-100	–	+6,3
Чистий прибуток	534,7	-137,8	296,5	131,4	-672,5	+434,3	-165,1	-125,8	+315,3	-55,7
Рентабельність продажів, %	0,51	0,48	0,95	1,09	-0,03	+0,47	+0,14	-5,9	+97,9	+14,7

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Проведений аналіз фінансово-господарських показників підприємства свідчить про позитивну динаміку у 2023 році порівняно з 2022 роком. Незважаючи на спад у 2022 році, у 2023 році спостерігається суттєве зростання чистого доходу, прибутку та рентабельності. Це вказує на відновлення діяльності підприємства після складного періоду та підвищення ефективності управління витратами. Зокрема, чистий прибуток зріс більш ніж утричі, що є свідченням покращення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для відображення змін основних фінансових показників побудовано діаграму рис.2.2, що відображає динаміку доходів і витрат підприємства ТОВ «ВОРКШОП» за 2021–2024 рр.

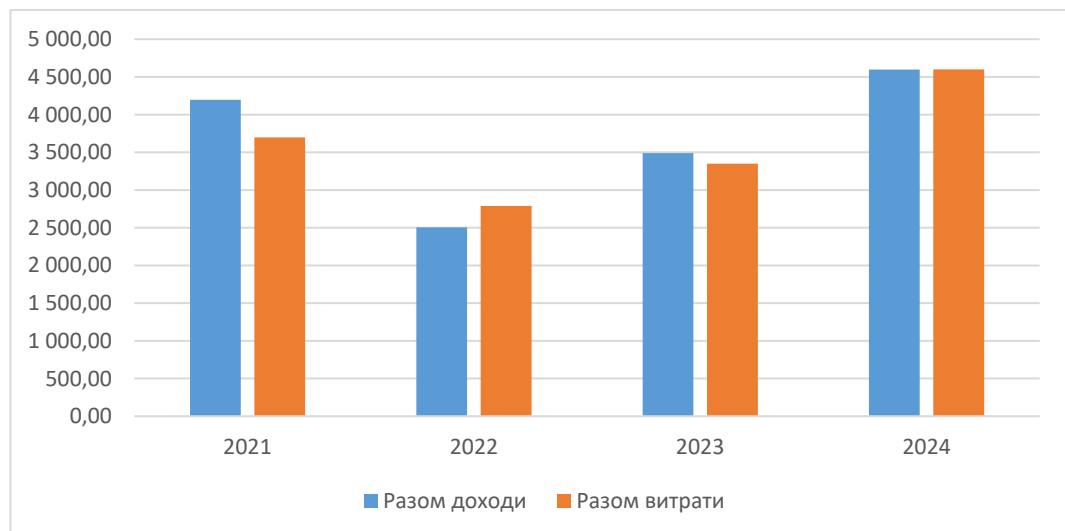


Рис.2.2. Динаміка доходів та витрат ТОВ ««ВОРКШОП»» за 2021-2024 рр., тис.грн

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки доходів і витрат ТОВ «ВОРКШОП» за 2021–2024 рр. свідчить про певну нестабільність фінансових результатів, проте у цілому прослідковується тенденція до поступового зростання обсягів діяльності після кризового 2022 року. У 2021 році підприємство демонструвало стабільні результати: чистий дохід становив 4196,8 тис. грн, а чистий прибуток – 534,7 тис. грн. Проте у 2022 році повномасштабне військове вторгнення змінило ситуацію, у зв'язку із зниженням відвідуваності спортивних залів та зменшенням купівельної спроможності населення, показники погіршилися: дохід скоротився

на 40,3 %, а підприємство отримало збиток у розмірі 137,8 тис. грн,

У 2023 році відбулося помітне покращення фінансових результатів – чистий дохід зріс на 39,3 %, що забезпечило отримання прибутку в розмірі 296,5 тис. грн. Зменшення собівартості продукції та оптимізація витрат дозволили підвищити ефективність діяльності підприємства. У 2024 році тенденція до зростання продовжилася: обсяг доходів збільшився ще на 31,8 %, хоча й спостерігалось певне зростання витрат, зумовлене розширенням обсягів виробництва та операційної діяльності. Загалом, динаміка свідчить про адаптаційні можливості ТОВ «ВОРКШОП» до змін ринкового середовища та ефективність управлінських заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності.

Аналіз доходів, витрат та рентабельності діяльності ТОВ «ВОРКШОП» дозволяє оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства та його здатність адаптуватися до коливань ринку. На основі представлених даних видно, що підприємство змогло швидко реагувати на негативні зовнішні фактори, відновивши прибутковість у наступні роки. Одним із ключових показників фінансової стабільності та результативності діяльності є чистий прибуток, який відображає кінцевий фінансовий результат після оподаткування та усіх витрат. На рис. 2.3 наведено динаміку чистого прибутку ТОВ «ВОРКШОП» за 2021–2024 рр.

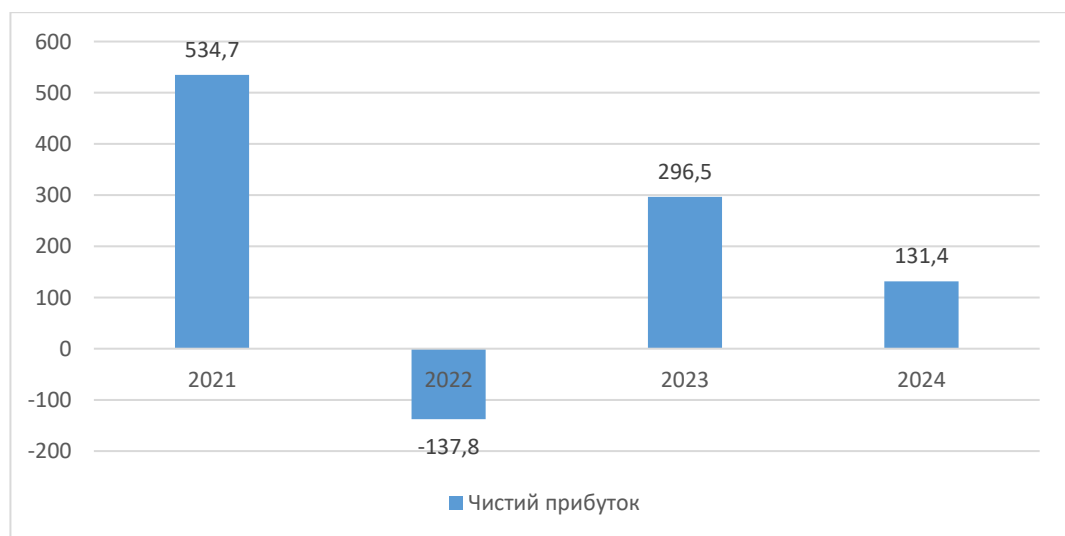


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ВОРКШОП» за 2021-2024 рр., тис.грн

Джерело: складено автором

Чистий прибуток підприємства у 2021 році становив 534,7 тис. грн, що свідчить про стабільну роботу компанії та ефективне використання наявних ресурсів. Проте у 2022 році, внаслідок дії воєнного стану, зниження купівельної спроможності населення та часткових обмежень у роботі фітнес-залів, підприємство зазнало збитків у розмірі 137,8 тис. грн. Незважаючи на складні зовнішні умови, менеджмент компанії здійснив низку антикризових заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення ефективності управління персоналом і збереження клієнтської бази. Завдяки цьому у 2023 році підприємство продемонструвало поступове відновлення прибутковості, отримавши 296,5 тис. грн чистого прибутку, а у 2024 році, хоча показник дещо знизився до 131,4 тис. грн, тенденція зберігає позитивну динаміку стабілізації фінансових результатів.

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «ВОРКШОП» важливе значення має аналіз динаміки рентабельності продажів та продукції за 2021–2024 рр. рис.2.4.

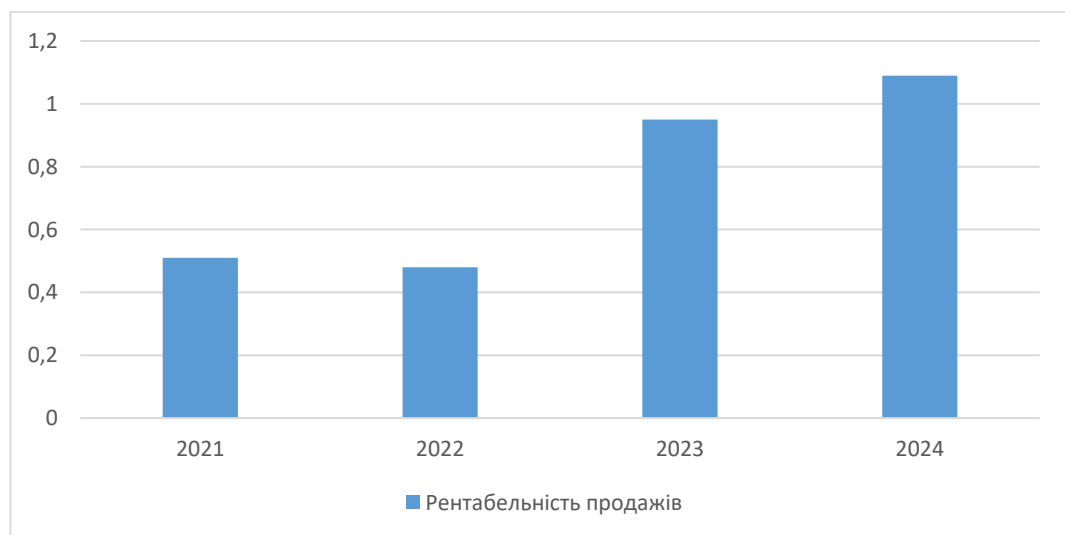


Рис.2.4. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ВОРКШОП» за 2021–2024 рр.

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки рентабельності продажів ТОВ «ВОРКШОП» за 2021–2024 рр. демонструє позитивну тенденцію після тимчасового зниження у 2022 році.

Зростання цього показника у 2023–2024 рр. свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства, кращий контроль витрат та оптимізацію процесів реалізації послуг. Підприємство змогло швидко адаптуватися до зовнішніх викликів, покращити фінансові результати та забезпечити стабільне збільшення прибутковості від продажів, що є важливим фактором для підтримки конкурентоспроможності та розвитку бізнесу.

Таким чином, аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ВОРКШОП» за 2021–2024 рр. стабільне зростання доходів і відновлення прибутковості після тимчасових падінь у 2022 році, що було спричинено зовнішніми економічними та воєнними викликами. Дохід від реалізації продукції та послуг демонструє стійку позитивну динаміку, а ефективне управління витратами дозволяє підприємству підтримувати фінансову стабільність.

Важливим елементом ефективної діяльності ТОВ «ВОРКШОП» є не лише фінансові результати, а й якісно сформована клієнтська база, що безпосередньо впливає на стабільність доходів та розвиток підприємства. Розуміння структури клієнтів, їхніх потреб, мотивацій і поведінкових особливостей дає змогу формувати дієву маркетингову політику, підвищувати рівень лояльності та забезпечувати конкурентні переваги фітнес-центру на ринку спортивних послуг.

У структурі клієнтської бази ТОВ «ВОРКШОП» простежується чітка вікова диференціація, як це показано на рис. 2.5.

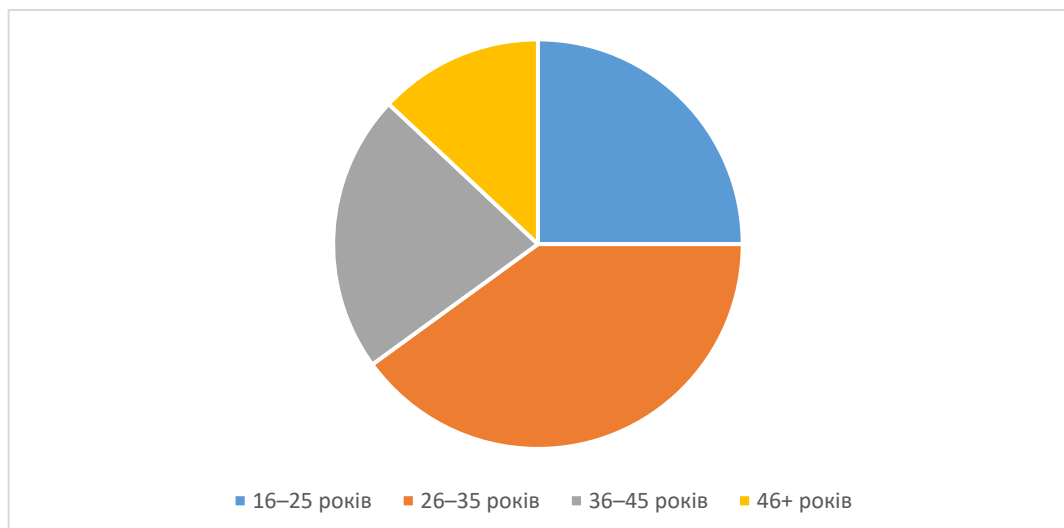


Рис. 2.5. Структура клієнтів ТОВ «ВОРКШОП» за віковими групами

Джерело: створено автором

Основними клієнтами фітнес-залів «WORKSHOP» є мешканці середнього віку, які прагнуть підтримувати фізичну форму та вести здоровий спосіб життя. Значну частку становлять молодь – активні користувачі соціальних мереж, які часто обирають тренування як частину сучасного стилю життя, а також зростає частка клієнтів старшої вікової категорії (45+).

Клієнтська база підприємства характеризується відносно рівномірним розподілом за статтю. Це підтверджує, що послуги компанії користуються попитом як серед жінок, так і серед чоловіків. Для наочності на рис. 2.6 нижче представлено співвідношення клієнтів за гендерною ознакою: 55% жінок та 45% чоловіків. Такий баланс демонструє універсальність пропозиції компанії та її здатність задовольняти потреби різних груп споживачів.

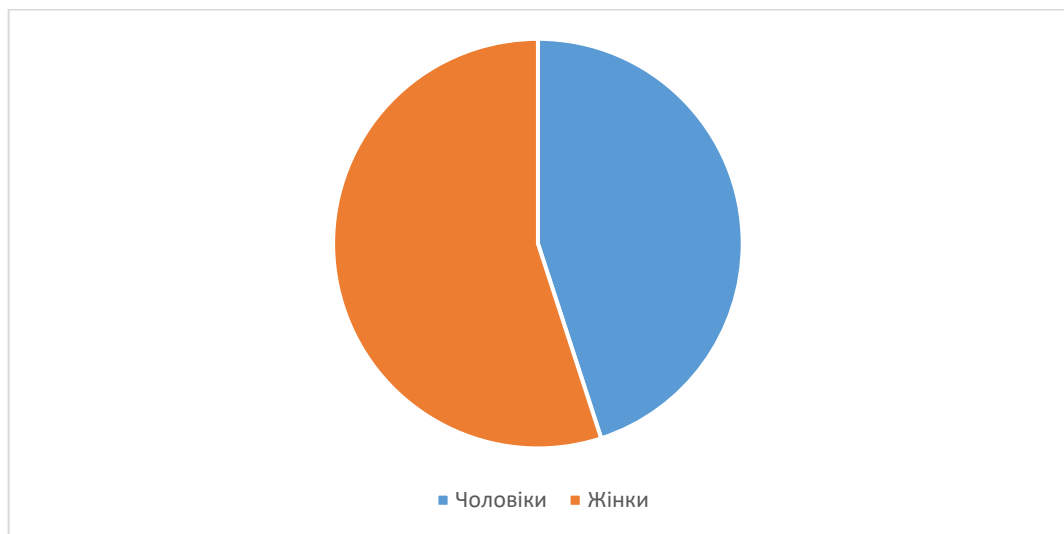


Рис. 2.6 Співвідношення клієнтів за гендерною ознакою

Джерело: створено автором

Завдяки системному підходу до роботи з клієнтами ТОВ «ВОРКШОП» формує стійку та лояльну клієнтську базу, що є одним із основних чинників фінансової стабільності підприємства та запорукою подальшого розвитку його мережі. Це дає можливість компанії не лише утримувати свої позиції на ринку, а й ефективно реагувати на зміни попиту та впроваджувати нові послуги відповідно до очікувань споживачів.

2.2. Оцінка системи управління відносинами з клієнтами ТОВ «ВОРКШОП»

У сучасних умовах конкуренції та нестабільності, спричиненої воєнними діями, ефективна система управління відносинами з клієнтами є одним із ключових чинників стабільності та розвитку бізнесу. ТОВ «ВОРКШОП», що здійснює діяльність у сфері надання послуг, активно використовує підходи CRM (Customer Relationship Management) для формування довгострокових, лояльних і взаємовигідних відносин зі своїми клієнтами.

На підприємстві впроваджено принципи CRM, які ґрунтуються на персоналізації обслуговування, оперативній комунікації, збереженні історії взаємодії з клієнтами, а також на аналітичному підході до управління клієнтською базою. Для реалізації цих принципів у ТОВ «ВОРКШОП» використовується автоматизована CRM-платформа «Lucky Fit», спеціально розроблена для управління діяльністю фітнес-клубів основні її функції показано в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Основні функції CRM-системи «Lucky Fit» на підприємстві ТОВ «ВОРКШОП»

№	Функція CRM	Опис застосування на підприємстві
1	Облік клієнтів	Формування централізованої бази клієнтів з особистими даними, історією відвідувань і купівель
2	Планування та розклад	Автоматичне створення розкладу тренувань, бронювання місць і контроль записів
3	Управління абонементом	Продаж, продовження, заморожування та аналітика використання абонементів
4	Фінансова аналітика	Облік платежів, автоматичне формування звітів і контроль виручки
5	Комунікація з клієнтами	Розсилки, повідомлення, нагадування про тренування та дні народження
6	Програма лояльності	Нарахування бонусів, знижок, подарункових сертифікатів і контроль їх використання
7	Збір відгуків	Оцінювання якості послуг і робота зі зворотним зв'язком від клієнтів

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Основною метою впровадження Lucky Fit є оптимізація внутрішніх бізнес-процесів і створення єдиної інформаційної системи, що об'єднує всі чотири

локації фітнес-залу ТОВ «ВОРКШОП». Завдяки цьому підприємство може забезпечувати високий рівень сервісу, швидке реагування на запити клієнтів і підтримувати стабільну якість послуг у кожному філіалі.

CRM-система «Lucky Fit» інтегрована у всі ключові напрями роботи підприємства:

- Адміністратори використовують її для запису клієнтів, управління розкладом, нагадувань та контролю відвідуваності.
- Відділ маркетингу застосовує CRM для аналітики продажів, запуску акцій, розсилок і управління програмами лояльності.
- Керівництво отримує зручні аналітичні звіти щодо фінансової ефективності, завантаженості залів і результатів роботи персоналу.

Завдяки автоматизації процесів CRM «Lucky Fit» сприяє не лише підвищенню рівня обслуговування, а й зменшенню людського фактору, підвищенню точності даних і зростанню клієнтської лояльності.

Ефективна система управління відносинами з клієнтами передбачає не лише збереження контактів та аналітику, але й налагоджену комунікацію між підприємством і споживачами. Для ТОВ «ВОРКШОП», що функціонує у сфері фітнес-послуг, швидкість та якість комунікації є вирішальними факторами, які впливають на лояльність клієнтів, кількість записів і загальний рівень задоволеності послугами.

Підприємство активно використовує багатоканальну модель комунікації, поєднуючи як онлайн-, так і офлайн-засоби зв'язку. Основними каналами є:

- телефонні дзвінки та SMS – основний оперативний спосіб сповіщення клієнтів про зміни в розкладі, акції чи нагадування про тренування;
- соціальні мережі (Instagram, Telegram) – інструменти для залучення нових клієнтів, підтримки постійного зв'язку, реклами та публікації мотиваційного контенту;
- вебсайт – зручна форма перегляду графіків тренувань і придбання абонементів;

- е-mail розсилки – інформування клієнтів про нові послуги, спеціальні пропозиції, новини та святкові привітання;
- особисті консультації – безпосереднє спілкування клієнтів з адміністраторами та тренерами, що дозволяє швидко вирішувати питання й підвищує рівень довіри.

Для оцінки результативності зазначених каналів комунікації було проведено аналіз, результати якого наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Ефективність комунікаційних каналів у діяльності ТОВ «ВОРКШОП»

№	Канал комунікації	Основне призначення	Ефективність (оцінка 1–5)	Частка у загальній структурі комунікацій
1	Instagram	Просування бренду, залучення нових клієнтів, онлайн-запис	5	40%
2	Телефон/SMS	Запис клієнтів, нагадування, консультації	4	35%
3	Telegram	Оперативна комунікація, групові чати, сповіщення	4	20%
4	Е-mail розсилки	Інформування, акції, привітання	3	3%
5	Особисті консультації	Робота з постійними клієнтами, вирішення питань на місці	4	2%

Джерело: складено автором

Найбільш ефективним каналом комунікації є соціальна мережа Instagram (40%), що забезпечує найвищий рівень залучення клієнтів та впізнаваності бренду. На другому місці за значущістю – телефонні дзвінки та SMS (35%), які залишаються основним каналом для швидкого зворотного зв'язку. Telegram (20%) активно використовується для створення групових чатів клієнтів, оперативного сповіщення про нові послуги або зміни у розкладі. Для наочності на рис.2.7 представлено розподіл каналів комунікації підприємства за ступенем використання.

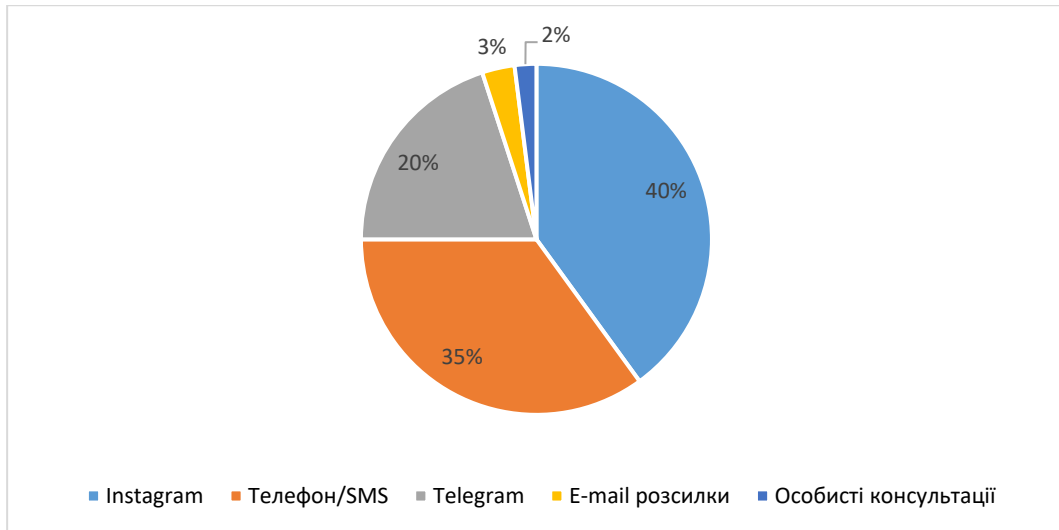


Рис. 2.7 Розподіл комунікаційних каналів підприємства ТОВ «ВОРКШОП»

Джерело: складено автором

Попри наявність сучасної CRM-платформи Lucky Fit, система управління відносинами з клієнтами має певні недоліки, що знижують ефективність комунікацій і рівень лояльності споживачів. Аналіз виявив низку проблем, пов'язаних як із технічними, так і з організаційними чинниками.

Зокрема, недостатня персоналізація взаємодії з клієнтами не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал індивідуального підходу. Часто відсутня глибока сегментація бази клієнтів, тому пропозиції або розсилки не завжди відповідають інтересам окремих груп споживачів.

Також помітили, що відповіді на повідомлення в соціальних мережах приходять не завжди вчасно, через що складається враження, що до клієнтів не приділяють достатньої уваги. Ще однією проблемою є відсутність повноцінної аналітики поведінки клієнтів, що ускладнює прогнозування попиту, виявлення тенденцій і визначення ефективності маркетингових кампаній.

Крім того, не всі працівники активно користуються CRM-системою, що призводить до розривів у комунікації та втрати частини інформації про клієнтів. Основними причинами цього є недостатня підготовка персоналу, відсутність мотивації до цифровізації процесів та іноді технічні труднощі.

2.3. Вплив воєнного стану на взаємовідносини з клієнтами ТОВ «ВОРКШОП»

Воєнний стан в Україні суттєво вплинув на функціонування бізнесу, зокрема у сфері послуг. Умови нестабільності, зниження купівельної спроможності населення, ризики безпеки та постійні організаційні обмеження змусили підприємства переглядати свої підходи до роботи з клієнтами. Для компаній, діяльність яких безпосередньо пов'язана з комунікацією, довірою та емоційним контактом із клієнтами, особливо важливо було швидко адаптуватися до нових реалій.

Фітнес-індустрія опинилася серед найбільш вразливих секторів, оскільки її діяльність передбачає безпосередню присутність клієнтів, стабільний графік занять та комфортні умови обслуговування. З початком воєнних дій значна частина споживачів змінила свої пріоритети – зросла увага до фізичного та психологічного відновлення, а також до безпеки під час відвідування спортивних залів. Це потребувало від підприємств гнучкості, переорієнтації на цифрові комунікації та впровадження нових підходів до управління відносинами з клієнтами.

Війна суттєво вплинула на рівень платоспроможності клієнтів, що, у свою чергу, відобразилося на загальній динаміці попиту у фітнес-індустрії. Через втрату роботи, переїзди, зростання витрат на базові потреби та загальну економічну невизначеність частина клієнтів ТОВ «ВОРКШОП» була змушена скоротити витрати на послуги, які раніше сприймалися як додаткові або не першочергові. У результаті спостерігається зниження попиту на довгострокові абонементи, натомість зросла популярність короткострокових абонементів на 1 місяць.

Водночас відбулися зміни у мотивації клієнтів. Якщо раніше основною метою відвідування фітнес-залів було підтримання фізичної форми або естетичних параметрів, то нині акценти змістилися у бік здоров'я, психологічного відновлення та спільності. Для багатьох відвідувачів заняття у фітнес-клубі стали способом знизити рівень стресу, відволіктися від тривожних

новин і відчутти підтримку колективу. Це змінило не лише характер комунікації між тренерами та клієнтами, а й загальний підхід до обслуговування – більше уваги почали приділяти дружній атмосфері, емоційній підтримці та персоналізованому підходу.

Крім того, змінилися канали комунікації між клієнтами та адміністрацією. У період воєнного стану більшість клієнтів віддають перевагу швидким і зручним засобам зв'язку: Instagram, Telegram і онлайн-запис через сайт. Телефонні дзвінки та особисті візити до адміністрації поступово втратили актуальність, що зумовило необхідність підсилення онлайн-присутності компанії та оперативного реагування у соціальних мережах.

Для більш глибокого розуміння впливу воєнного стану на діяльність ТОВ «ВОРКШОП» доцільно проаналізувати зміни у структурі клієнтської бази підприємства за останні роки. Порівняння даних до початку війни та у період її тривалості дає можливість простежити основні тенденції в поведінці споживачів, їхній купівельній спроможності та формах взаємодії з компанією. Для узагальнення цих тенденцій у табл. 2.5 подано основні зміни у структурі клієнтської бази ТОВ «ВОРКШОП» до та після початку воєнного стану.

Таблиця 2.5

Зміни у структурі клієнтської бази ТОВ «ВОРКШОП» до та після початку воєнного стану

Показник	2021 рік (до війни)	2024 рік (під час війни)	Відхилення, %
Загальна кількість клієнтів	1200	850	-29,2
Частка клієнтів із річними абонементом	45%	20%	-25
Частка клієнтів із короткостроковими абонементом (1–3 міс.)	35%	55%	+20
Разові відвідування	20%	25%	+5
Популярність онлайн-занять	5%	30%	+25
Основний канал комунікації – Instagram	25%	40%	+15

Джерело: складено автором

Порівняння показників за 2021 і 2024 роки показує, що війна сильно вплинула на роботу фітнес-клубу. Загальна кількість клієнтів зменшилася майже на третину, а попит на дорогі та довгострокові абонементи впав. Натомість люди

частіше обирають короткі програми або разові відвідування, бо це зручніше й доступніше в умовах нестабільності.

Помітно зросла популярність онлайн-занять і використання соцмереж, особливо Instagram, для комунікації з клієнтами. Це свідчить, що клуб зміг адаптуватися до нових реалій, зберігши інтерес клієнтів і навіть знайти нові можливості для розвитку під час війни.

У період воєнного стану ТОВ «ВОРКШОП» стикнулося з низкою труднощів у роботі своїх фітнес-залів. Серед основних проблем були перебої з електроенергією, обмеження у часі роботи та необхідність суворо дотримуватися заходів безпеки для клієнтів і персоналу. Це вимагало швидкої оптимізації графіку роботи філій, перерозподілу обов'язків серед персоналу та впровадження змін у системі чергувань, щоб забезпечити безперервність роботи та безпеку відвідувачів.

Також виникали труднощі з постачанням обладнання та матеріалів, що інколи ускладнювало підтримку залів у належному стані та організацію тренувального процесу. Внаслідок цих обставин компанія була змушена змінити підхід до комунікації з клієнтами: збільшилася роль онлайн-записів, дистанційних консультацій та оперативного інформування через цифрові канали.

Для швидкого оповіщення клієнтів про зміни в роботі використовують Instagram, який дозволяє оперативно інформувати клієнтів і підтримувати їхню лояльність навіть у складних умовах. Крім того, адміністрація активно використовує соціальні мережі та месенджери для зв'язку з відвідувачами, що допомагає компенсувати обмеження в офлайн-взаємодії та забезпечує безперервність обслуговування.

Зміни в системі лояльності мали на меті не лише утримати існуючих клієнтів, а й залучити нових у складних умовах воєнного стану. Акції та тимчасові пропозиції стимулювали клієнтів активніше користуватися послугами фітнес-залів, а програми рекомендацій дозволяли залучати нових відвідувачів

через рекомендації друзів і знайомих, що особливо важливо для збереження потоку клієнтів у кризовий період.

Використання CRM-платформи «Lucky Fit» стало ключовим інструментом у реалізації всіх цих заходів. Система дозволяла централізовано вести облік клієнтів, контролювати історію відвідувань і покупок, автоматично надсилати нагадування про заняття та акції, а також персоналізувати комунікацію залежно від потреб кожного відвідувача. Крім того, CRM давала змогу аналізувати ефективність проведених заходів, оцінювати активність клієнтів та визначати, які програми користуються найбільшим попитом.

Також ТОВ «БОРКШОП» розробило мобільний додаток, який інтегрується з CRM-платформою Lucky Fit. Додаток дозволяє клієнтам переглядати розклад тренувань, отримувати нагадування про майбутні заняття та акції. Це значно спрощує комунікацію з клієнтами, зменшує навантаження на адміністрацію та підвищує рівень задоволеності відвідувачів. Мобільний додаток став ефективним інструментом підтримки клієнтської бази під час воєнного стану, особливо в умовах обмеженого доступу до офлайн-філій.

Висновки до розділу 2

ТОВ «БОРКШОП» є сучасним фітнес-залом, який успішно функціонує на ринку спортивних послуг завдяки широкому спектру послуг, орієнтації на різні вікові та соціальні групи клієнтів, а також високому рівню організації роботи. Клієнтська база підприємства характеризується відносно рівномірним розподілом за статтю та різноманітням вікових категорій, що підтверджує універсальність пропозицій і здатність задовольняти потреби різних груп споживачів.

Підприємство активно використовує сучасні підходи до управління відносинами з клієнтами, зокрема CRM-платформу Lucky Fit, що дозволяє ефективно вести облік клієнтів, планувати розклад, управляти абонементом, комунікувати з відвідувачами та аналізувати ефективність роботи. Впроваджена система управління забезпечує високий рівень сервісу, персоналізацію

обслуговування та підтримку лояльності клієнтів, що є ключовим фактором стабільності і розвитку підприємства.

Аналіз клієнтської бази фітнес-залів ТОВ «ВОРКШОП» свідчить про чітку орієнтацію підприємства на широкий спектр споживачів різного віку та статі. Основними клієнтами є мешканці середнього віку, молодь та особи старшої вікової категорії (45+), що підтверджує здатність компанії задовольняти потреби різних сегментів ринку. Відносно рівномірний розподіл за статтю (55% жінок та 45% чоловіків) демонструє універсальність пропозиції та підтверджує ефективність маркетингової політики підприємства. Така структура клієнтської бази дозволяє ТОВ «ВОРКШОП» підтримувати стабільність доходів, планувати розвиток послуг і впроваджувати програми лояльності, що підвищує конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного воєнного та економічного середовища.

Аналіз впровадження та використання CRM-системи «Lucky Fit» у діяльності ТОВ «ВОРКШОП» показує, що автоматизоване управління відносинами з клієнтами є ефективним інструментом підвищення якості обслуговування, оперативності комунікацій і клієнтської лояльності. Використання CRM дозволяє централізовано вести облік клієнтів, контролювати розклад занять, абонементи, фінансові показники та програми лояльності, що забезпечує стабільну якість послуг у всіх чотирьох локаціях підприємства.

При цьому дослідження комунікаційних каналів показало, що найбільшу ефективність мають соціальні мережі Instagram – 40% та телефонні дзвінки – 35%, що свідчить про важливість поєднання онлайн- та офлайн-зв'язку для утримання та залучення клієнтів.

Водночас виявлені недоліки системи, зокрема недостатня персоналізація взаємодії, відсутність глибокої сегментації клієнтської бази, затримки у відповіді на запити та неповне використання CRM-платформи працівниками, показують потребу у вдосконаленні процесів управління клієнтськими даними та підвищенні компетентності персоналу.

Аналіз впливу воєнного стану на діяльність ТОВ «БОРКШОП» показує, що складні умови суттєво змінили поведінку клієнтів та пріоритети у сфері фітнес-послуг. Зменшення загальної кількості клієнтів та попиту на довгострокові абонементи, зростання популярності короткострокових програм і онлайн-занять свідчать про адаптацію споживачів до економічної та безпекової нестабільності.

Підприємство оперативно відреагувало на ці зміни, змінивши канали комунікації, підвищивши роль Instagram, Telegram та онлайн-записів, а також удосконаливши систему лояльності та персоналізовану роботу з клієнтами. Використання CRM-платформи Lucky Fit дозволило централізовано вести облік, аналізувати активність клієнтів і оперативно адаптувати пропозиції до їхніх потреб.

Таким чином, ТОВ «БОРКШОП» продемонструвало високий рівень гнучкості та здатність зберегти довіру клієнтів, підтримувати стабільність бізнесу та ефективно адаптуватися до нових умов воєнного стану.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В ТОВ «ВОРКШОП»

3.1. Шляхи підвищення ефективності управління клієнтськими відносинами в умовах воєнного стану

У сучасних умовах воєнного стану український бізнес стикається з викликами, які впливають не лише на фінансову стабільність, а й на взаємовідносини з клієнтами. Для компаній сфери послуг, зокрема таких як ТОВ «ВОРКШОП», важливим фактором виживання та подальшого розвитку стала підтримка постійного зв'язку з клієнтами, збереження довіри та формування емоційної лояльності. У цей період значення ефективної комунікації з клієнтами зросло в рази, адже саме вона дозволяє підприємству адаптуватися до швидких змін, підтримувати стабільний попит і залишатися конкурентоспроможним.

Перш ніж сформулювати конкретні напрями вдосконалення системи управління клієнтськими відносинами ТОВ «ВОРКШОП», доцільно провести SWOT-аналіз, який наведено в табл.3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз управління клієнтськими відносинами ТОВ «ВОРКШОП»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2
Використання CRM-системи Lucky Fit для комунікацій з клієнтами	Нерівномірне використання CRM серед персоналу
Наявність чотирьох зручних локацій у м. Київ	Обмежені маркетингові ресурси через економічну нестабільність
Сформована лояльна клієнтська база	Недостатня персоналізація пропозицій
Високий рівень кваліфікації тренерського складу	Недостатня аналітика поведінки клієнтів
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання попиту на послуги відновлення здоров'я та реабілітаційні програми	Зниження платоспроможності клієнтів
Розвиток онлайн-форматів і мобільного додатку	Перебої з електропостачанням, обмеження в роботі
Партнерство з волонтерськими та ветеранськими організаціями	Посилення конкуренції на ринку фітнес-послуг
Використання соціальних мереж для формування ком'юніті	Ризики безпеки та відтік клієнтів за кордон

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз показав, що основною перевагою ТОВ «ВОРКШОП» є використання сучасних технологій управління клієнтськими відносинами та наявність стабільної клієнтської бази. Водночас серед слабких сторін – недостатня персоналізація комунікацій і нерівномірне впровадження CRM серед персоналу. В умовах воєнного стану особливої актуальності набувають можливості розвитку онлайн-послуг та співпраці з соціальними ініціативами, які можуть зміцнити репутацію компанії та сприяти утриманню клієнтів.

Для підвищення ефективності управління клієнтськими відносинами в умовах воєнного стану важливо не лише вдосконалювати наявні підходи, але й глибоко проаналізувати внутрішні труднощі, що заважають стабільному розвитку підприємства. У процесі дослідження діяльності ТОВ «ВОРКШОП» було визначено низку ключових проблем, які безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів, ефективність комунікації та фінансові результати компанії. Найсуттєвіші з них наведено на рис.3.1.

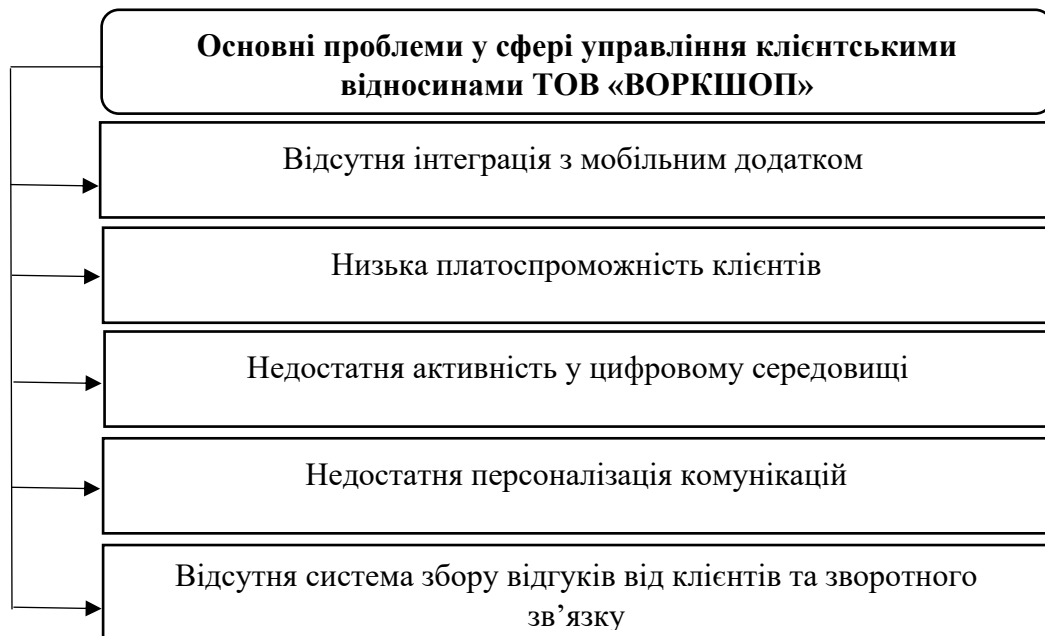


Рис. 3.1. Основні проблеми у сфері управління клієнтськими відносинами ТОВ «ВОРКШОП»

Джерело: складено автором

Аналіз виявлених проблем свідчить, що основні труднощі ТОВ «ВОРКШОП» пов'язані з недосконалою комунікаційною політикою, недостатньою персоналізацією роботи з клієнтами та нерівномірним використанням цифрових інструментів. Для підвищення ефективності управління клієнтськими відносинами в умовах воєнного стану ТОВ «ВОРКШОП» має не лише вдосконалювати комунікаційні інструменти, але й орієнтуватися на потреби та очікування своїх клієнтів. Проведений аналіз виявив низку проблем, пов'язаних із недостатньою персоналізацією пропозицій, обмеженим використанням CRM-системи та нерівномірною комунікацією з клієнтами. Для усунення цих недоліків були визначені ключові напрями вдосконалення, зокрема розвиток онлайн-присутності, розширення функціоналу мобільного додатку та використання аналітичних можливостей CRM «Lucky Fit». З метою підтвердження аналітичних висновків і виявлення реальних очікувань споживачів мною було розроблено анкету (див. Додаток Г) і проведено опитування серед клієнтів компанії, результати наведено в табл.3.2. У ньому взяли участь 120 респондентів, серед яких 65% – постійні відвідувачі, 25% – ті, хто користується послугами час від часу, та 10% – нові клієнти.

Таблиця 3.2

Результати опитування клієнтів ТОВ «ВОРКШОП» щодо якості комунікацій та сервісу

Показник	Відповідь / Оцінка клієнтів	Частка респондентів, %	Аналітичний коментар
Задоволеність рівнем сервісу	Так	82	Підтверджує високий рівень роботи персоналу
Задоволеність персональними пропозиціями	Ні	58	Недостатня індивідуалізація комунікацій
Активність комунікації компанії	Недостатня	47	Необхідно збільшити частоту та актуальність повідомлень
Зручність мобільного додатку	Потребує покращення	70	Очікують більше інтерактивних функцій
Покращення онлайн-запису та зворотного зв'язку	Так	50	Потреба у швидкій взаємодії з адміністрацією
Готовність рекомендувати компанію знайомим	Так	76	Високий рівень довіри та потенціал зростання лояльності

Джерело: складено автором на основі результатів опитування клієнтів ТОВ «ВОРКШОП»

Отримані результати опитування клієнтів свідчать про позитивне сприйняття рівня сервісу та якості обслуговування. Більшість респондентів задоволені роботою персоналу, що підтверджує високий професіоналізм працівників і належну організацію процесів обслуговування. Водночас виявлено низку аспектів, які потребують удосконалення. Зокрема, 58% опитаних зазначили, що персональні пропозиції є недостатньо індивідуалізованими, а 47% вважають комунікацію компанії не активною. Також значна частка клієнтів вказала на потребу вдосконалення мобільного додатку, особливо щодо його інтерактивності. Половина респондентів очікує більш оперативного зворотного зв'язку та зручнішого онлайн-запису. Водночас 76% клієнтів готові рекомендувати компанію знайомим, що свідчить про високий рівень довіри та потенціал зміцнення клієнтської лояльності.

Одним із ключових напрямів удосконалення є посилення онлайн-присутності компанії. Рекомендується активніше розвивати сторінки у соціальних мережах Instagram, Telegram та Facebook, розміщувати корисний відеоконтент (короткі тренування, поради тренерів, відгуки клієнтів), а також проводити регулярні інтерактивні активності – опитування, марафони, розіграші. Це сприятиме зростанню впізнаваності бренду та підвищенню рівня залученості клієнтів. Важливим етапом розвитку цифрової взаємодії є удосконалення мобільного додатку, який уже використовується компанією. Доцільно додати функції персональних рекомендацій, мотиваційних повідомлень і покращити систему зворотного зв'язку. Це дозволить створити більш персоналізований досвід для користувачів і підвищити рівень їхньої задоволеності.

Окрім заходів, спрямованих на покращення онлайн-присутності, мобільного додатку та використання CRM-системи, до ключових напрямів удосконалення взаємодії з клієнтами слід віднести запровадження гнучких варіантів оплати абонементів та послуг. Рекомендуємо надати клієнтам

можливість обирати повну оплату одразу або поетапну оплату частинами. Такий захід дозволить залучати клієнтів із обмеженою платоспроможністю, зменшити фінансове навантаження та підвищити рівень їхньої лояльності. Реалізація цього заходу сприятиме більш персоналізованій взаємодії з клієнтами, зміцненню довіри до компанії та підтримці стабільного контакту навіть в умовах воєнного стану.

Окрему увагу варто приділити розширенню функціоналу CRM «Lucky Fit», яка використовується в діяльності ТОВ «ВОРКШОП». Зокрема, слід активніше використовувати інструменти аналітики, автоматизовані персональні пропозиції та сценарії комунікації для різних сегментів клієнтів. У табл. 3.3. наведено основні напрями реалізації цих заходів та пояснення сенсу удосконалення.

Таблиця 3.3

Заходи з удосконалення комунікаційної політики ТОВ «ВОРКШОП»

Заходи	Суть реалізації
Посилення онлайн-присутності компанії	Активне ведення сторінок у соціальних мережах (Instagram, Telegram, Facebook); регулярні публікації відеоконтенту – тренування, поради тренерів, відгуки клієнтів; проведення інтерактивів (опитування, марафони, розіграші).
Розвиток мобільного додатку	Додавання персональних рекомендацій, мотиваційних повідомлень; удосконалення системи зворотного зв'язку; можливість бронювання занять та оплати онлайн.
Використання CRM «Lucky Fit» Для вимогливих клубів та мереж	Використання аналітичних інструментів для відстеження поведінки клієнтів, автоматизація персональних пропозицій, створення сценаріїв комунікацій для різних сегментів клієнтів.
Покращення внутрішньої комунікації персоналу	Проведення тренінгів для адміністраторів і тренерів щодо стандартів обслуговування клієнтів, комунікації та роботи з CRM.
Запровадження гнучких варіантів оплати для клієнтів	Рекомендовано надати можливість різних способів оплати абонементів та послуг, зокрема повну оплату одразу або поетапну оплату частинами.

Джерело: складено автором

З аналізу заходів з удосконалення комунікаційної політики ТОВ «ВОРКШОП» можна зробити висновок, що впровадження зазначених інструментів дозволить підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та рівень їхньої лояльності. Акцент на онлайн-присутності, розвиток мобільного додатку

та активне використання CRM-системи «Lucky Fit» забезпечує більш персоналізований підхід до клієнтів, швидке реагування на їхні потреби та підтримку постійного контакту навіть в умовах воєнного стану. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню довіри клієнтів, підвищенню відвідуваності та загальному покращенню конкурентних позицій підприємства на ринку.

ТОВ «ВОРКШОП» реалізує соціальну відповідальність переважно через надання спеціальних умов для певних категорій клієнтів, зокрема військових. Основною формою підтримки є надання знижок на абонементи, що дозволяє підтримувати фізичне та психологічне здоров'я клієнтів у складних умовах та демонструє соціальну увагу компанії до громади.

Проте для більшої ефективності компанії варто було б розширити соціальні ініціативи, наприклад:

- проводити благодійні спортивні заходи для збору коштів на підтримку ветеранів та ветеранок;
- організовувати програми психологічного відновлення та групові заняття на свіжому повітрі для військових та переселенців;
- співпрацювати з громадськими організаціями для більш масштабного охоплення цільових груп;
- впроваджувати освітні майстер-класи та тренінги з фізичного та психологічного здоров'я для громадськості;
- створювати волонтерські ініціативи серед працівників та клієнтів для спільної допомоги громадам у кризові періоди.

Ці кроки дозволили б ТОВ «ВОРКШОП» не лише підтримувати фізичне здоров'я клієнтів, а й зміцнювати соціальні зв'язки з громадою, підвищувати лояльність клієнтів та формувати позитивний імідж компанії. Розширення соціальних програм також могло б слугувати ефективним інструментом маркетингу, адже участь у благодійних заходах і соціальних ініціативах підвищує видимість бренду, привертає нових клієнтів і стимулює позитивні відгуки.

Водночас, для підвищення ефективності реалізації зазначених заходів важливим є питання вдосконалення або оновлення інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами. На сьогодні ТОВ «ВОРКШОП» використовує CRM-систему «Lucky Fit», яка добре адаптована для фітнес-індустрії та забезпечує базові функції контролю відвідувань, розкладу тренувань і комунікації з клієнтами.

Для обґрунтованого вибору проводимо порівняльну характеристику базової CRM-системи, що вже використовується на підприємстві, та альтернативних варіантів, які можуть покращити взаємодію з клієнтами в умовах воєнного стану та цифрової трансформації бізнесу в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами ТОВ «ВОРКШОП»

Критерій	Lucky Fit (для зростаючих клубів та мереж)	Lucky Fit (для вимогливих клубів та мереж)	NetHunt CRM	Perfect Gym
1	2	3	4	5
Основне призначення	Автоматизація записів, продажів абонементів, базові розсилки	Повнофункціональна система з аналітикою, маркетингом та лояльністю	CRM для малого та середнього бізнесу, інтегрована з Gmail та Google Workspace	CRM для фітнес-мереж, зосереджена на управлінні клієнтами та клубами
Функціональні можливості	Онлайн-запис, SMS/e-mail повідомлення, контроль відвідуваності	Аналітика поведінки клієнтів, персональні пропозиції, інтеграція з месенджерами	Управління контактами, e-mail маркетинг, воронки продажів, автоматизація завдань	Автоматизація бронювання, платежів, CRM-аналітика, мобільна взаємодія
Аналітичні інструменти	Базова статистика по відвідуваності	Розширена аналітика клієнтів, прогнозування, KPI	Звіти про ефективність кампаній, аналітика продажів	Детальна статистика, сегментація клієнтів, фінансова аналітика

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Інтеграції	Лише платіжні сервіси	Повна інтеграція з платіжними системами, Telegram, Viber, Google Analytics	Gmail, Google Sheets, Slack, Zapier, LinkedIn	POS-системи, системи доступу, мобільні додатки
Мобільний додаток	Є, але з обмеженим функціоналом	Повноцінна мобільна версія для клієнтів і тренерів	Мобільна версія для менеджерів і команд	Мобільний додаток для клієнтів та персоналу
Зручність для персоналу	Висока, інтуїтивний інтерфейс	Дуже висока, можливість налаштування під потреби залу	Середня, потребує адаптації	Висока, адаптована під фітнес-бізнес
Вартість	Середня / базовий тариф	Вища, але з повним функціоналом	Середня, гнучка підписка	Висока, орієнтована на великі мережі
Підтримка української мови	Так	Так	Частково (через налаштування інтерфейсу)	Так

Джерело: розроблено автором на основі [24-26]

Порівняння показало, що оновлення до версії Lucky Fit для вимогливих клубів та мереж є найдоцільнішим рішенням для ТОВ «ВОРКШОП». Ця версія забезпечує розширені аналітичні можливості, автоматизацію персоналізованих розсилок, інтеграцію з популярними месенджерами та платформами, а також покращену мобільну взаємодію з клієнтами. На відміну від альтернативних систем, NetHunt CRM та Perfect Gym, Lucky Fit зберігає сумісність із поточною клієнтською базою, не потребує міграції даних і є більш адаптованою до фітнес-індустрії.

Для ефективної реалізації комунікаційної політики та підвищення якості обслуговування клієнтів важливим завданням є оптимізація використання CRM-системи. Наразі ТОВ «ВОРКШОП» застосовує систему Lucky Fit (для зростаючих клубів та мереж), яка забезпечує базові можливості управління клієнтською базою, записами, абонементом та аналітикою. Проте з огляду на активний розвиток підприємства, зростання кількості клієнтів і необхідність глибшої персоналізації сервісу виникає потреба у впровадженні більш

функціонального рішення – Lucky Fit (для вимогливих клубів та мереж) або альтернативних CRM-платформ.

Для обґрунтування вибору доцільно провести порівняльну характеристику популярних CRM-систем, які можуть бути адаптовані до специфіки діяльності фітнес-клубів. У табл.3.5. подано порівняння ключових характеристик систем за основними критеріями ефективності.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика CRM-систем для впровадження у діяльність фітнес-клубів

Критерій	Вага	Lucky Fit (для зростаючих клубів та мереж)	Lucky Fit (для вимогливих клубів та мереж)	NetHunt	Perfect Gym
1	2	3	4	5	6
Повнота функціональних можливостей	0,15	8	9	7	8
Ціна	0,2	9	7	8	6
Аналітика та звітність	0,15	8	9	7	8
Алгоритми AI та персоналізація	0,15	7	9	7	6
Зручність використання	0,1	8	9	8	7
Безпека даних	0,1	8	9	9	9
Інтеграція з іншими системами	0,15	7	9	8	8
Зважена оцінка	1	7,95	8,55	7,65	7,35

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного порівняльного аналізу CRM-систем для фітнес-клубів видно, що кожна з розглянутих платформ має свої переваги та обмеження. За сукупністю зважених показників найоптимальнішим рішенням для впровадження у діяльність сучасного фітнес-клубу є Lucky Fit (для вимогливих клубів та мереж). Її використання сприятиме підвищенню ефективності управління взаєминами з клієнтами, автоматизації бізнес-процесів, аналітичній підтримці управлінських рішень та загальному зростанню конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ВОРКШОП»

Ефективність удосконалення комунікаційної політики та впровадження нових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та рівень його прибутковості. Для ТОВ «ВОРКШОП» запропоновані заходи передбачають не лише оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, але й підвищення якості взаємодії з клієнтами, що є ключовим чинником стабільного розвитку у сфері послуг.

Одним із головних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства визначено впровадження оновленої версії CRM-системи Lucky Fit (для вимогливих клубів та мереж), яка має ширший функціонал порівняно з базовою версією, що наразі використовується. Зокрема, удосконалена система надає можливість:

- формувати розширену аналітику відвідуваності та фінансових показників у режимі реального часу;
- створювати персоналізовані маркетингові кампанії на основі поведінки клієнтів;
- забезпечувати інтеграцію з мобільним додатком та соціальними мережами;
- автоматизувати процеси бронювання, оплати та нагадувань про тренування;
- підвищити безпеку обробки персональних даних.

Завдяки цьому компанія отримає можливість суттєво зменшити адміністративне навантаження на персонал, зокрема адміністратори та тренери зможуть приділяти більше уваги безпосередній роботі з клієнтами, а не рутинним операціям із заповнення бази даних.

Також, впровадження розширеного тарифного плану сприятиме підвищенню рівня повторних продажів за рахунок глибшої персоналізації. Наприклад, система може автоматично формувати індивідуальні пропозиції для клієнтів на основі історії їхніх відвідувань, уподобань або тренувальних

результатів. З економічної точки зору, очікувані результати впровадження нової CRM-системи можна подати у вигляді табл 3.6.

Таблиця 3.6.

Очікувані результати впровадження нової CRM-системи

Показник / Витрати	Очікуваний результат
Додаткові витрати на оновлення CRM – 1 500 грн/міс	Підвищення ефективності обслуговування клієнтів на 20–25%
Витрати на навчання персоналу – 3 000 грн одноразово	Оптимізація робочого часу адміністраторів на 15–20%
Розширення функціоналу системи (аналітика, push-сповіщення)	Збільшення повторних продажів на 10–15%
Автоматизація розсилок та персоналізованих пропозицій	Зниження відтоку клієнтів на 12–15%
Інтеграція з мобільним додатком	Зростання залученості користувачів на 20%

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Навіть за умови додаткових щомісячних витрат, очікуваний приріст прибутку від підвищення кількості активних клієнтів та зростання продажів абонементів може перевищити 10–12% у середньостроковій перспективі.

Впровадження сучасної CRM-системи потребує певних фінансових інвестицій, однак ці витрати слід розглядати як стратегічні, адже вони спрямовані на підвищення ефективності управління клієнтськими відносинами, оптимізацію бізнес-процесів та зростання прибутковості компанії. Для оцінки фінансової складової впровадження системи доцільно розглянути структуру витрат, які супроводжують модернізацію CRM-рішень. Бюджет впровадження включає кілька основних статей витрат, поданий у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Бюджет впровадження включає кілька основних статей витрат.

Стаття витрат	Опис	Орієнтовна вартість, грн
Придбання тарифного плану Lucky Fit Pro	Щомісячна підписка (1 500 грн × 12 міс.)	18 000
Початкове налаштування та інтеграція	Підключення бази клієнтів, налаштування звітів, інтеграція з системою запису	5 000
Навчання персоналу	Проведення тренінгів та консультацій для адміністраторів і менеджерів	3 000
Технічна підтримка	Щомісячний супровід, оновлення та консультації (2000 × 12 міс.)	24000
Разом за перший рік		50 000 грн

Джерело: розроблено автором

Загальний бюджет впровадження CRM-системи Lucky Fit Pro становить орієнтовно 50 000 грн на перший рік роботи. При цьому очікується, що автоматизація процесів дозволить скоротити витрати на адміністрування, покращити комунікацію з клієнтами та підвищити ефективність продажів.

За результатами аналізу доходів ТОВ «ВОРКШОП», приблизно 60–70 % чистого доходу припадає на продаж абонементів, що складає близько 2 760–3 220 тис.грн на рік. Впровадження заходів із покращення обслуговування та персоналізації пропозицій дозволить збільшити продажі на 10–15 %, що забезпечить додатковий річний дохід приблизно 276–483 тис.грн.

Орієнтовна вартість впровадження та обслуговування CRM-системи становить 50 тис. грн, що забезпечує швидку окупність – приблизно 1–2 місяці. Реалізація цих заходів дозволить не лише повернути інвестиції, але й підвищити ефективність управління клієнтськими відносинами, зміцнити лояльність клієнтів та покращити конкурентні позиції ТОВ «ВОРКШОП» на ринку фітнес-послуг.

Після визначення бюджету на впровадження тарифного плану Lucky Fit для вимогливих клубів і мереж важливо оцінити економічну ефективність таких заходів. Аналіз витрат і очікуваних результатів показує, що додаткові інвестиції у систему автоматизації та персоналізації комунікацій дозволяють не лише зменшити адміністративне навантаження на персонал і скоротити час обробки клієнтських запитів, а й підвищити повторні продажі та знизити втрати клієнтів.

Для більш об'єктивної оцінки доцільно використати показник ROI (Return on Investment), який демонструє рентабельність вкладених коштів. Загальний бюджет впровадження на перший рік складає 50 000 грн і включає підписку на систему, інтеграцію, навчання персоналу та технічну підтримку.

Очікуване зростання продажів завдяки персоналізації пропозицій та покращенню комунікацій становить 10–15 %. При середньорічному доході компанії від абонементів у розмірі 2 760–3 220 тис.грн, це дозволяє розрахувати додатковий прибуток:

- Мінімальний приріст: $2\,760\,000 \times 10\% \approx 276\,000$ грн

- Максимальний приріст: $3\,220\,000 \times 15\% \approx 483\,000$ грн

Розрахунок ROI за формулою (3.1) [27]:

$$ROI = \frac{\text{Додатковий дохід} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Мінімальний ROI:

$$ROI = \frac{276\,000 - 50\,000}{50\,000} \times 100\% = 452\%$$

Максимальний ROI:

$$ROI = \frac{483\,000 - 50\,000}{50\,000} \times 100\% = 866\%$$

Впровадження CRM-системи Lucky Fit Pro дозволяє досягти ROI у межах 452–866 % вже протягом першого року, що свідчить про високу ефективність інвестиції та економічну доцільність реалізації заходів із покращення взаємодії з клієнтами та персоналізації пропозицій.

Для реалізації заходів із покращення обслуговування клієнтів, впровадження CRM-системи та модернізації цифрових інструментів ТОВ «ВОРКШОП» може залучати додаткові фінансові ресурси з різних джерел. Це можуть бути банківські кредити та позики, які дозволяють швидко отримати необхідні кошти для інвестицій у розвиток підприємства; державні та регіональні програми підтримки малого та середнього бізнесу, що включають гранти та субсидії на впровадження цифрових технологій або соціально значущих ініціатив; приватні інвестори та партнерські програми, які зацікавлені у розвитку спортивно-оздоровчої інфраструктури та можуть отримувати частку від прибутку або інші привілеї; а також кошти від клієнтів, наприклад через передоплату або гнучкі форми оплати абонементів, включаючи оплату частинами, що дозволяє залучати додаткові оборотні кошти без кредитного навантаження. Найбільш доцільним для ТОВ «ВОРКШОП» є поєднання власних коштів із підтримкою державних програм та використанням гнучких форм оплати для клієнтів, що дозволяє мінімізувати фінансові ризики, зберегти ліквідність підприємства та забезпечити стабільне фінансування заходів із

модернізації та розвитку цифрових інструментів управління клієнтськими відносинами.

Отже, інвестиція у впровадження CRM-системи не лише швидко окупається, а й підвищує ефективність управління клієнтськими відносинами, забезпечуючи більш персоналізовану взаємодію з клієнтами та стабільне зростання компанії навіть в умовах воєнного стану. Впровадження вдосконаленої CRM-системи сприятиме підвищенню якості управлінських рішень завдяки можливості аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати попит і формувати більш точні маркетингові кампанії. Це, у свою чергу, підвищить конкурентоспроможність ТОВ «ВОРКШОП» на ринку фітнес-послуг, де персоналізація та цифровізація взаємодії з клієнтом стають ключовими факторами успіху.

Висновок до розділу 3

Аналіз діяльності ТОВ «ВОРКШОП» у сфері управління клієнтськими відносинами дозволив виявити ключові проблеми та визначити напрями їх удосконалення в умовах воєнного стану. Проведений SWOT-аналіз показав, що серед сильних сторін підприємства виділяються наявність стабільної та лояльної клієнтської бази, високий рівень кваліфікації тренерського складу, сучасна CRM-система та зручні локації у місті Київ. Водночас, серед слабких сторін було виявлено недостатню персоналізацію пропозицій, нерівномірне використання CRM-системи серед персоналу та обмежені маркетингові ресурси.

В умовах воєнного стану особливого значення набувають можливості розвитку онлайн-сервісів, мобільних додатків та активної взаємодії через соціальні мережі, що дозволяє зберігати контакт із клієнтами, підвищувати їхню лояльність і формувати позитивний імідж компанії. Виявлені загрози, такі як зниження платоспроможності клієнтів, перебої з електропостачанням та підвищена конкуренція, підкреслюють необхідність адаптивного підходу та швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

Опитування клієнтів підтвердило актуальність проблем, пов'язаних із недостатньою персоналізацією та обмеженою активністю комунікацій.

Більшість респондентів позитивно оцінюють рівень сервісу, однак очікують більшого розвитку мобільного додатку, активнішої взаємодії через цифрові канали та впровадження програм лояльності.

Розроблені рекомендації передбачають посилення онлайн-присутності ТОВ «ВОРКШОП», удосконалення мобільного додатку, активне використання аналітичних можливостей CRM «Lucky Fit» та покращення внутрішньої комунікації персоналу через тренінги.

Особливу увагу приділено соціальній відповідальності компанії, зокрема підтримці військових та ветеранської спільноти через знижки на абонементи та можливість участі в соціальних ініціативах. Розширення соціальних програм, організація благодійних спортивних заходів, психологічних тренінгів та освітніх майстер-класів сприятиме зміцненню зв'язків із громадою, підвищенню довіри клієнтів та формуванню позитивного іміджу бренду.

Порівняльний аналіз CRM-систем показав, що оптимальним рішенням для ТОВ «ВОРКШОП» є оновлення до версії Lucky Fit для вимогливих клубів та мереж, яка дозволяє впровадити розширену аналітику, автоматизацію персональних пропозицій та інтеграцію з мобільним додатком і соціальними мережами. Впровадження нової CRM-системи забезпечить зменшення адміністративного навантаження на персонал, оптимізацію часу обробки клієнтських запитів, підвищення повторних продажів та зниження відтоку клієнтів.

Економічна оцінка запропонованих заходів показала, що очікуване підвищення продажів на 10 – 15% забезпечить додатковий дохід у розмірі 276-483 тис.грн на рік, а показник ROI становить 452–866 %, що свідчить про високу ефективність інвестицій. Крім фінансових переваг, компанія отримає значні нефінансові вигоди: автоматизацію процесів, покращення сервісу, підвищення лояльності та утримання клієнтів, а також зміцнення конкурентних позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

Актуальність дослідження управління відносинами з клієнтами підприємства в умовах військових дій зумовлена динамічністю зовнішнього середовища, різким зростанням ризиків, зміною поведінки споживачів та необхідністю підприємств швидко адаптувати власні операційні процеси до нових реалій. Воєнний стан впливає не лише на економічну активність населення, але й на психологічний стан клієнтів, їхні потреби, очікування та здатність підтримувати тривалі відносини з брендами. У таких умовах CRM-система перетворюється на важливий стратегічний інструмент забезпечення стійкості бізнесу, збереження клієнтської бази, підвищення довіри та формування конкурентних переваг.

У ході роботи було проведено теоретичне дослідження управління клієнтськими відносинами та їхнього значення для ефективного функціонування підприємств у сфері послуг. Проаналізовано основні підходи до побудови CRM-стратегії, визначено роль цифрових технологій, персоналізації, аналітики та автоматизації процесів у формуванні лояльності клієнтів. Теоретичні джерела підтвердили, що сучасні інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяють підприємствам підвищувати ефективність обслуговування, утримувати постійних відвідувачів та залучати нових клієнтів навіть в умовах зовнішніх викликів, таких як економічна нестабільність чи воєнний стан. Було також зазначено, що інтеграція CRM-систем із мобільними додатками, соціальними мережами та аналітичними інструментами стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності сучасних компаній.

Аналіз діяльності ТОВ «ВОРКШОП» показав, що підприємство є сучасною та динамічною організацією у сфері спортивних та оздоровчих послуг, яка успішно адаптується до змін зовнішнього середовища, зокрема до умов воєнного стану. Встановлено, що ефективне функціонування підприємства забезпечується за рахунок грамотно побудованої організаційної структури управління, чіткого розподілу повноважень між адміністративними, технічними, фінансовими, маркетинговими підрозділами та тренерським складом.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ВОРКШОП» за 2021–2024 рр. продемонстрував, що підприємство змогло відновити прибутковість після спаду у 2022 році, викликаного зовнішніми економічними та воєнними чинниками. Чистий дохід, прибуток і рентабельність продажів у 2023–2024 рр. демонструють стійке зростання, що свідчить про ефективність управлінських рішень та адаптивність бізнес-моделі до нестабільного ринкового середовища. Незважаючи на тимчасове скорочення кількості клієнтів і зменшення попиту на довгострокові абонементи, підприємство змогло зберегти ключову клієнтську базу та відновити фінансову стабільність за рахунок оптимізації витрат, впровадження антикризових заходів і розширення спектру послуг.

Дослідження діяльності ТОВ «ВОРКШОП», дозволило встановити, що підприємство має потужний потенціал для розвитку системи взаємодії з клієнтами завдяки використанню CRM-платформи «Lucky Fit». Підприємство активно застосовує сучасні цифрові інструменти для обліку клієнтів, розкладу занять, адміністрування абонементів, контролю фінансових показників, проведення акцій та інформування клієнтів.

Разом із тим аналіз показав, що CRM-система використовується не у повній мірі. Було виявлено низку проблем: недостатню персоналізацію комунікацій, відсутність глибокої сегментації клієнтів, неповне використання аналітичного потенціалу системи, затримки у відповіді на окремі запити відвідувачів, а також нерівномірне застосування CRM-платформи персоналом. Ці недоліки стримують розвиток системи управління клієнтськими відносинами та обмежують можливості підприємства в умовах посиленої конкуренції на ринку фітнес-послуг.

Важливим елементом дослідження стала оцінка змін у поведінці клієнтів під впливом воєнного стану. Було встановлено, що частина клієнтів обмежує спортивну активність через недостатню платоспроможність, частина – через зміну місця проживання, інші – через психологічну напругу або питання безпеки. Саме тому компанії необхідно застосовувати чутливі, адаптивні інструменти підтримки, серед яких особливу роль відіграють комунікації через мобільний

додаток та соціальні мережі, гнучкі пропозиції абонементів, онлайн-формати занять і системи лояльності.

Опитування клієнтів підтвердило потребу у вдосконаленні цифрової взаємодії, розвитку мобільного додатку та підвищенні активності комунікацій. Розроблені заходи, зокрема посилення онлайн-присутності, розширення функціоналу мобільного додатку, активне використання аналітичних можливостей CRM «Lucky Fit» та покращення внутрішньої комунікації персоналу, спрямовані на підвищення персоналізації сервісу, швидке реагування на потреби клієнтів і зміцнення їхньої лояльності. Особлива увага приділяється соціальній відповідальності компанії – підтримці військових та ветеранів, проведенню благодійних заходів і освітніх програм, що сприяє зміцненню зв'язків з громадою та формуванню позитивного іміджу бренду.

Порівняльний аналіз CRM-систем показав доцільність оновлення до версії Lucky Fit для вимогливих клубів та мереж, що забезпечує розширену аналітику, автоматизацію персоналізованих пропозицій та інтеграцію з мобільним додатком і соціальними мережами. Економічна оцінка заходів свідчить про очікуване підвищення продажів на 10–15%, додатковий дохід 276–483 тис.грн на рік, а показник ROI становить 452–866 %, що підтверджує високу ефективність інвестицій.

На нашу думку, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «ВОРКШОП» підвищити ефективність управління клієнтськими відносинами, забезпечити персоналізовану взаємодію з клієнтами, зміцнити соціальні зв'язки з громадою та підтримувати стабільний розвиток компанії навіть в умовах воєнного стану, створюючи основу для подальшого зростання та зміцнення конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adrian Payne. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/228636031_A_Strategic_Framework_for_Customer_Relationship_Management (дата звернення: 25.04.2025).
2. Francis Arthur Buttle. Customer relationship management: concepts and Tools. URL: https://www.researchgate.net/publication/200121196_Customer_relationship_management_concepts_and_tools (дата звернення: 25.04.2025).
3. Kotler Ph., Keller K. L. *Marketing Management*: веб-сайт. URL: https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/S3D7W4_Marketing_Management.pdf (дата звернення: 25.04.2025).
4. Reichheld F. *The Ultimate Question*: веб-сайт. URL: <https://www.bain.com/insights/the-ultimate-question-2/> (дата звернення: 25.04.2025).
5. Белова Т.Г., Бутрій А.І. Упровадження концепції маркетингу взаємовідносин у діяльність підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. С. 32-35. (дата звернення: 25.04.2025).
6. Управління відносинами з клієнтами. *Впровадження CRM в Україні*: веб-сайт. URL: <https://expresssoft.com.ua/uk/avtomatizacija-2/avtomatizacija-upravlinnja-vidnosinami-z-klijentami-crm/> (дата звернення: 30.04.2025).
7. В'ялець О.В. Система управління взаємовідносинами з клієнтами: теоретичний аспект. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2019. Т. 25, № 3. С. 91-94. (дата звернення: 30.04.2025).
8. Що таке CRM? *Keepin CRM*: веб-сайт. URL: <https://keepincrm.com/what-is-crm-system> (дата звернення: 30.04.2025).
9. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 30.04.2025).

10. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. № 4 (2). С. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-4-nomer-22022/osoblyvosti-upravlinnya-personalom-v-umovah-voyennogo-stanu> (дата звернення: 02.05.2025).
11. Управління відносинами з клієнтами. *Huge profit*: веб-сайт. URL: <https://h-profit.com/blog/chto-takoe-upravlenie-vzaimootnosheniyami-sklienta-mi-i-kak-ih-organizovat/> (дата звернення: 02.05.2025).
12. Хриплива В. Формування взаємовідносин з клієнтами. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4148/1/Хриплива.pdf> (дата звернення: 02.05.2025).
13. Що таке CRM система? *Snovio*: веб-сайт. URL: <https://snov.io/glossary/ua/customer-relationship-management-crm-ua/> (дата звернення: 02.05.2025).
14. Берестецька, О., Різник, Н. (2023). Використання CRM – систем в Україні в умовах невизначеностей. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/310> (дата звернення: 02.05.2025).
15. Технологія підтримки управління відносинами з клієнтами. *Інформаційні технології в менеджменті*: веб-сайт. URL: https://stud.com.ua/21210/informatika/tehnologiya_pidtrimki_upravlinnya_vidnosinami_kliyentami (дата звернення: 02.05.2025).
16. Що таке управління відносинами з клієнтами та як їх організувати. URL: <https://h-profit.com/blog/chto-takoe-upravlenie-vzaimootnosheniyami-sklienta-mi-i-kak-ih-organizovat/> (дата звернення: 02.05.2025).
17. Що таке клієнтська база та яка її роль у ритейлі. *eSputnik*: веб-сайт. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/yak-pracyuvati-z-kliyentskoyu-bazoyu-v-ritejli-svizhi-ideyi-dlya-zboru-kontaktiv-i-segmentaciyi> (дата звернення: 02.05.2025).

18. Залучення нових клієнтів: Стратегії та інструменти. *ATN*: веб-сайт. URL: <https://atn.ua/business/zaluchennia-novykh-kliientiv-stratehii-ta-instrumenty-439951/> (дата звернення: 02.05.2025).
19. Залучення клієнтів: способи, стратегії та інструменти, що стануть у пригоді. *Y.C.Market*: веб-сайт. URL: <https://atn.ua/business/zaluchennia-novykh-kliientiv-stratehii-ta-instrumenty-439951/> (дата звернення: 02.05.2025).
20. Вибирай своє: 8 українських CRM-систем для різних видів бізнесу. *Send.Pulse*: веб-сайт. URL: <https://sendpulse.ua/blog/ukrainian-crm-systems/> (дата звернення: 02.05.2025).
21. Товариство з обмеженою відповідальністю. *Вікіпедія*: веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Товариство_з_обмеженою_відповідальністю (дата звернення: 19.10.2025).
22. Товариство з обмеженою відповідальністю «ВОРКШОП». *YOUCONTROL*: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40085472/ (дата звернення: 19.10.2025).
23. ТОВ «ВОРКШОП». *Опендатабот*: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/40085472> (дата звернення: 19.10.2025).
24. CRM ДЛЯ ФІТНЕС КЛУБІВ І СТУДІЙ. *LuckyFIT*: веб-сайт. URL: <https://surl.li/oxasbs> (дата звернення: 20.10.2025).
25. NetHunt CRM. *Net.Hunt*: веб-сайт. URL: <https://surl.li/rhvftg> (дата звернення: 28.10.2025).
26. The Heart of Your Fitness Enterprise Beats Here. *Perfect Gym*: веб-сайт. URL: <https://www.perfectgym.com/en> (дата звернення: 28.10.2025).
27. Що таке ROI, та де порахувати рентабельність інвестицій. *Netpeak journal*: веб-сайт. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/shcho-take-roi-ta-de-porakhuvati-rentabel-nist-investitsiy/> (дата звернення: 03.11.2025).
28. Савчук, С. FEATURES OF THE DIGITALIZATION OF THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF THE MILITARY STATE. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in*

the Oil and Gas Industry), 2024, (1(29), 144–151. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1\(29\)-143-151](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1(29)-143-151) (дата звернення: 15.11.2025).

29. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. Економічний простір. №190. 2024. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/45309> (дата звернення: 15.11.2025).

30. Chernyshova, L., Bondar, K., & Krasilovska, L. FEATURES OF RISK MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW: MODELS OF BEHAVIOR OF MODERN ENTERPRISES. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 2025, 126-136. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136> (дата звернення: 15.11.2025).

31. Білоус, С., & Бривус, А. АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ. *Економіка та суспільство*, 2024, (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> (дата звернення: 15.11.2025).

32. Варіс І. О. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. Маркетинг і цифрові технології. 2021. № 2. С. 48-66. (дата звернення: 15.11.2025).

33. Шаранов, Р. АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У ВОЄННИХ УМОВАХ. *Підприємництво та інновації*, 2025, (34), 226-230. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.36> (дата звернення: 20.11.2025).

34. Зеркаль А.В. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. International scientific journal Internauka Series Economical Sciences. 2025. URL: <https://surl.li/bllxqn> (дата звернення: 15.11.2025).

35. Аналітичні звіти про адаптацію бізнесу до кризових ситуацій і роль CRM. McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 20.11.2025).

36. Сусіденко, В., Болманенко, О., & Хащініна, Г. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ В УМОВАХ

ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ. *Економіка та суспільство*, (2024), (65).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130> (дата звернення: 20.11.2025).

37. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2 (100). С. 3–11. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/jen-2022-2(100)-3-11) (дата звернення: 20.11.2025).

38. Дослідження щодо автоматизації маркетингових процесів у малому та середньому бізнесі. GfK Ukraine. URL: <https://www.gfk.com> (дата звернення: 20.11.2025).

39. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. 2022. URL: <https://cid.center/thestateand-needs-of-business-in-wartime-survey-results/> (дата звернення: 20.11.2025).

40. Оксентюк Р. СПЕЦИФІКА ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІЇ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ. *Галицький економічний вісник*. 2024. веб-сайт. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/89/1338.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).

41. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. 2022. URL: <https://cid.center/thestateand-needs-of-business-in-wartime-survey-results/> (дата звернення: 20.11.2025).

42. Гранти для бізнесу в Україні та ЄС: актуальні програми фінансування. 2025. *Getgrant*: веб-сайт. URL: <https://getgrant.ua/granty-dlia-biznesu-v-ukraini/> (дата звернення: 30.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2022 рік

Актив

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	565,60	455,10
– первісна вартість	1011	1 282,30	1 292,80
– знос	1012	716,70	837,70
Інші необоротні активи	1090	505,00	505,00
Усього за розділом I	1095	1 070,60	960,10
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12,10	12,10
Поточна дебіторська заборгованість	1155	613,70	345,40
Гроші та їх еквіваленти	1165	363,20	75,90
Інші оборотні активи	1190	273,70	285,80
Усього за розділом II	1195	1 262,70	719,20
Баланс	1300	2 333,30	1 679,30

Джерело: складено автором на основі [23]

Пасив

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Капітал і резерви			
Капітал	1400	500,00	500,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	914,80	777,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 414,80	1 277,00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	402,80	83,30
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	0	1,50
– розрахунками з бюджетом	1620	85,70	20,00
– розрахунками зі страхування	1625	0	-
– розрахунками з оплати праці	1630	0	0,20
Інші поточні зобов'язання	1690	430,00	297,30
Усього за розділом III	1695	515,70	319,00
Баланс	1900	2 333,30	1 679,30

Джерело: складено автором на основі [23]

Продовження Додатку А

Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 505,60	4 196,80
Інші доходи	2160	144,80	152,70
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	2 650,40	4 349,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 098,50	2 851,40
Інші витрати	2165	689,70	846,00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	2 788,20	3 697,40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-137,80	652,10
Податок на прибуток	2300	(-)	117,40
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-137,80	534,70

Джерело: складено автором на основі [23]

Додаток Б

Фінансова звітність за 2023 рік

Актив

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	455,20	1 111,10
первісна вартість	1011	1 282,30	2 185,00
знос	1012	827,10	1 073,90
Інші необоротні активи	1090	505,00	505,00
Усього за розділом I	1095	960,20	1 616,10
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12,10	12,40
Поточна дебіторська заборгованість	1155	258,50	614,40
Гроші та їх еквіваленти	1165	77,20	495,00
Інші оборотні активи	1190	230,70	345,00
Усього за розділом II	1195	578,50	1 466,80
Баланс	1300	1 538,70	3 082,90

Джерело: складено автором на основі [23]

Пасив

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Капітал	1400	500,00	500,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	742,40	1 100,30
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 242,40	1 600,30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	83,30	583,10
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	700,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	1,50	147,10
розрахунками з бюджетом	1620	-	52,00
розрахунками зі страхування	1625	0,10	-
розрахунками зі страхування	1625	0,10	-
розрахунками з оплати праці	1630	0,20	-
Інші поточні зобов'язання	1690	211,20	0,40
Усього за розділом III	1695	213,00	899,50
Баланс	1900	1 538,70	3 082,90

Джерело: складено автором на основі [23]

Продовження Додатку Б

Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 564,00	2 505,60
Інші доходи	2160	151,00	144,80
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	3 715,00	2 650,40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 904,50	2 038,50
Інші витрати	2165	1 411,90	784,30
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	3 316,40	2 822,80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	398,60	-172,40
Податок на прибуток	2300	40,70	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	357,90	-172,40

Джерело: складено автором на основі [23]

Додаток В

Фінансова звітність за 2024 рік

Актив

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	1 111,10	867,60
первісна вартість	1011	2 185,00	2 393,30
знос	1012	1 073,90	1 525,70
Інші необоротні активи	1090	505,00	605,00
Усього за розділом I	1095	1 616,10	1 472,60
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12,40	14,60
Поточна дебіторська заборгованість	1155	383,30	442,70
Гроші та їх еквіваленти	1165	495,00	38,10
Інші оборотні активи	1190	354,30	406,90
Усього за розділом II	1195	1 245,00	902,30
Баланс	1300	2 861,10	2 374,90

Джерело: складено автором на основі [23]

Пасив

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Капітал	1400	500,00	500,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 038,90	1 170,30
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 538,90	1 670,30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	583,20	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	515,50	453,20
розрахунками з бюджетом	1620	27,20	16,30
розрахунками зі страхування	1625	0	-
розрахунками з оплати праці	1630	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	196,30	235,10
Усього за розділом III	1695	739,00	704,60
Баланс	1900	2 861,10	2 374,90

Джерело: складено автором на основі [23]

Продовження Додатку В

Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 597,50	3 489,60
Інші доходи	2160	162,70	183,60
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	4 760,20	3 673,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 748,50	1 904,50
Інші витрати	2165	1 851,40	1 445,00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	4 599,90	3 349,50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	160,30	323,70
Податок на прибуток	2300	28,90	27,20
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	131,40	296,50

Джерело: складено автором на основі [23]

АНКЕТА

Шановний клієнте! Просимо Вас дати відповіді на наступні запитання щодо Вашого досвіду взаємодії з ТОВ «ВОРКШОП», рівня обслуговування та комунікацій. Ваші щирі відповіді допоможуть підвищити якість послуг та вдосконалити систему управління відносинами з клієнтами.

1. Чи задоволені Ви загальним рівнем обслуговування у ТОВ «ВОРКШОП»?
 - а) Так
 - б) Ні
2. Чи відчуваєте Ви персоналізований підхід під час взаємодії з компанією (наприклад, персональні пропозиції, індивідуальні тренування)?
 - а) Так
 - б) Ні
3. Як би Ви оцінили активність комунікацій компанії (SMS, email, месенджери, дзвінки)?
 - а) Дуже активна
 - б) Помірна
 - в) Недостатня
4. Чи зручно Вам користуватися мобільним додатком для запису на тренування та взаємодії з компанією?
 - а) Так
 - б) Ні
5. Чи задоволені Ви швидкістю зворотного зв'язку від адміністрації (відповіді на запити, підтвердження запису, консультації)?
 - а) Так
 - б) Ні
6. Чи готові Ви рекомендувати ТОВ «ВОРКШОП» своїм знайомим?
 - а) Так
 - б) Ні

Продовження Додатку Г

7. Які аспекти взаємодії з компанією Ви вважаєте найважливішими? (можна обрати кілька варіантів)
- а) Швидкість реагування на запити
 - б) Персоналізовані пропозиції
 - в) Зручність онлайн-сервісів
 - г) Якість обслуговування персоналом
 - д) Інше (вказіть) _____
8. Які зміни або покращення Ви хотіли б бачити у системі обслуговування та взаємодії з клієнтами?
- Відкрита відповідь:
- _____
9. Як би Ви оцінили загальний рівень довіри до ТОВ «ВОРКШОП»?
- а) Високий
 - б) Середній
 - в) Низький
10. Чи вважаєте Ви, що компанія достатньо використовує технології для покращення комунікації та обслуговування клієнтів?
- а) Так
 - б) Ні

ДЯКУЄМО ЗА ВАШУ УЧАСТЬ!