

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Розробка стратегії управління бізнес-процесами обслуговування
клієнтів для підвищення лояльності та конкурентоспроможності»

Виконав: студент групи 601-ЕМо

Різник Владислав Ігорович _____

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Кулик В.А. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ	8
1.1. Сутність і значення бізнес-процесів у системі управління підприємством... 8	
1.2. Інструменти управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів	16
1.3. Підходи до підвищення лояльності клієнтів як чинника конкурентоспроможності бізнесу	23
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У ТОВ «УКРАЇНСЬКЕ ЗЕРНО»	32
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Українське зерно» ..	32
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Українське зерно».....	37
2.3. Оцінка рівня лояльності клієнтів та конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно».....	46
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТОВ «УКРАЇНСЬКЕ ЗЕРНО».....	60
3.1. Аналіз проблем та визначення стратегічних пріоритетів удосконалення бізнес-процесів обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно»	60
3.2. Розробка стратегії управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів для підвищення лояльності та конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно»..	64
3.3. Економічна оцінка ефективності впровадження запропонованої стратегії ..	70
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Бізнес-процеси є фундаментальною основою функціонування будь-якого підприємства, оскільки визначають логіку та послідовність дій, необхідних для створення цінності для споживачів. Чітко структуровані процеси забезпечують належну організацію виробничо-господарської діяльності, ефективне управління ресурсами, узгодження стратегічних і тактичних цілей та підвищення результативності роботи підприємства. Вони регламентують порядок виконання завдань, розподіл відповідальності між учасниками діяльності та формують прозору систему взаємодії як всередині підприємства, так і з його зовнішніми партнерами. Завдяки цьому бізнес-процеси виступають не лише інструментом координації, а й засобом інтеграції підприємства у зовнішнє середовище. Вони охоплюють усі аспекти діяльності, забезпечуючи перетворення ресурсів – сировини, технологій, фінансових активів, людського капіталу – у готовий продукт або послугу, що має споживчу цінність. Ефективне управління бізнес-процесами сприяє узгодженню внутрішніх можливостей підприємства з потребами ринку, забезпечує гнучкість, своєчасне реагування на зміни та формування довгострокових конкурентних переваг [21, с. 336].

Аналіз сучасних наукових досліджень підтверджує, що проблематика теоретичної суті та класифікації бізнес-процесів залишається актуальною. Відсутність єдиного визначення поняття «бізнес-процес» обумовлена багатогранністю явища та різними дослідницькими пріоритетами. У сучасних економічних дослідженнях бізнес-процеси трактується як впорядкована діяльність, спрямована на створення цінності для споживача. Так, М. Хаммер і Дж. Чампі визначають бізнес-процеси як сукупність дій, у результаті яких ресурси на вході трансформуються у продукт, що має цінність для клієнта. Подібні підходи представлено у працях М. Портера, В. Міллара [32, с. 49], Волосатової [7], Серединської В. та Загородної Н. [34, с. 125-126].

Важливий внесок у класифікацію бізнес-процесів зробили Гречко А. В. і Захаров Н. В. [10], Андрушків Б. М. і Мельник Л. М. [4, с. 95-96], які виділяють

основні, забезпечуючі, управлінські та процеси розвитку. При цьому різні автори акцентують увагу на функціональній ролі, результативності та ієрархічному рівні процесів. Вітчизняні дослідники, зокрема Світличин І. І. [33, с. 59-60], Гнатишин Л. та Варфалюк В. [9, с. 62], підкреслюють галузеву специфіку бізнес-процесів, зокрема в аграрному виробництві.

Узагальнення наукових підходів свідчить про багатоваріантність визначень і класифікацій бізнес-процесів. Незважаючи на спільну орієнтацію щодо створення споживчої цінності, відмінності між підходами зумовлені різними цілями, предметними сферами, методологічними орієнтирами, що підтверджує необхідність подальших наукових досліджень у напрямі систематизації теоретичних підходів та формування концептуальної бази управління бізнес-процесами підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів з метою підвищення лояльності та конкурентоспроможності на прикладі ТОВ «Українське зерно».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

проаналізувати сутність, значення та класифікацію бізнес-процесів у системі управління підприємством;

дослідити сучасні інструменти управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів;

розглянути підходи до підвищення лояльності клієнтів як чинника конкурентоспроможності підприємства;

проаналізувати об'єкт та суб'єкта системи управління ТОВ «Українське зерно»;

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Українське зерно»

оцінити рівень лояльності клієнтів та конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно»;

провести аналіз проблем і визначити стратегічні пріоритети удосконалення бізнес-процесів обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно»;

розробити стратегію управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів для підвищення лояльності та конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно»; провести економічну оцінку ефективності впровадження запропонованої стратегії.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси обслуговування клієнтів компанії ТОВ «Українське зерно», що формують взаємодію підприємства зі споживачами та визначають рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Предметом дослідження – методи, інструменти та підходи до управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів, які впливають на формування лояльності споживачів та ефективність підприємства.

У роботі використано комплекс методів дослідження, що забезпечує послідовне розв'язання поставлених завдань. До них належать аналіз наукової літератури та нормативних документів для обґрунтування теоретичних положень управління бізнес-процесами та інструментів підвищення лояльності; системний і структурний аналіз для дослідження структури бізнес-процесів підприємства та їхніх взаємозв'язків; фінансово-економічний аналіз для оцінки ефективності господарської діяльності та впливу бізнес-процесів на фінансові результати; методи маркетингових досліджень (опитування, анкетування, аналіз клієнтських відгуків) для визначення рівня лояльності клієнтів; SWOT-аналіз та PEST-аналіз для виявлення проблем і стратегічних пріоритетів удосконалення бізнес-процесів; методи моделювання та розробки стратегії для створення ефективної системи управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів; економіко-статистичні методи для оцінки ефективності запропонованих заходів та прогнозування результатів впровадження стратегії; синтез і порівняння для узагальнення результатів дослідження та формування практичних рекомендацій.

Практична значущість роботи полягає у розробці готової до впровадження стратегії управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів для ТОВ «Українське зерно» з детальною дорожньою картою реалізації, бюджетом 18,5 млн грн, системою з 15 KPI та економічним обґрунтуванням з прогнозованим ефектом 710,6 млн грн при терміні окупності 7,8 місяців. Особливу цінність

становить врахування специфіки роботи підприємства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, що дозволило розробити стратегію з обмеженим бюджетом, але високою ефективністю та акцентом на швидкій окупності для мінімізації ризиків. Запропоновані матриця пріоритизації проблем, концептуальна модель стратегії з чотирма рівнями управління, адаптована методика оцінки лояльності клієнтів та конкурентоспроможності можуть бути застосовані іншими підприємствами агропромислового сектору та B2B-компаніями для розробки власних стратегій клієнтоорієнтованості. Результати роботи демонструють можливість використання державних програм підтримки АПК для фінансування модернізації та доводять досяжність ROI 3741% при інвестиціях у цифрову трансформацію та програми лояльності навіть у складних ринкових умовах. Матеріали дослідження можуть використовуватися керівництвом підприємства для прийняття управлінських рішень, консалтинговими компаніями як методична база для проєктів трансформації бізнес-процесів, а також викладачами та студентами як практичний кейс успішної розробки стратегії в умовах української економіки воєнного часу.

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді на тему: «Вдосконалення процесу обслуговування клієнтів як фактор підвищення лояльності споживачів».

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи (9 підрозділів), висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 80 сторінок без врахування списку використаних джерел та додатків. Робота містить 31 таблицю, 18 рисунків, список джерел інформації – 50 найменувань, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

1.1. Сутність і значення бізнес-процесів у системі управління підприємством

На перетині категорій – процесу як структурованої діяльності (рис. 1.1) та бізнесу як підприємницької системи (рис. 1.2) – формується дефініція «бізнес-процес», яка набуває вагомого значення у теорії й практиці управління.

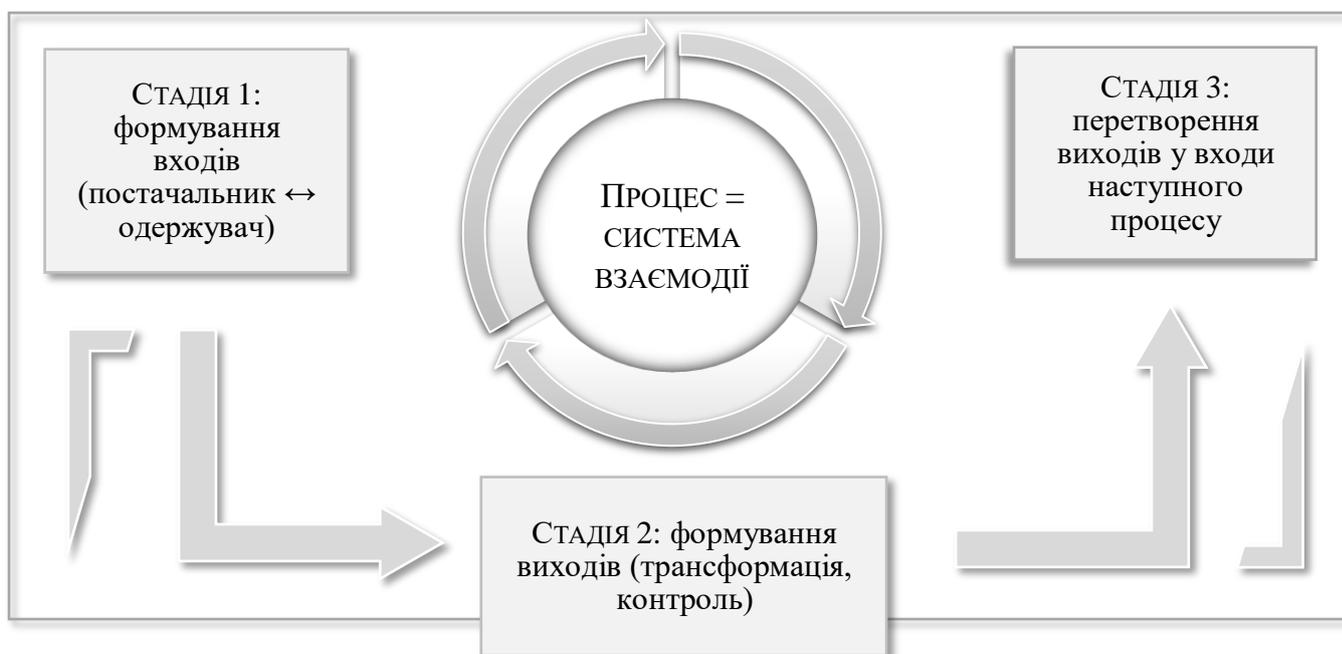


Рис. 1.1. Циклічна модель структури процесу

Примітка. Складено автором за даними [33, с. 59-60]

Досліджуючи цю економічну категорію, Мартинюк Н. Ю. підкреслює, що серед науковців досі не сформовано єдиного підходу до трактування поняття бізнес-процесу. У науковій літературі він інтерпретується як: сукупність операцій; робочий потік; комплекс видів діяльності; група взаємозалежних завдань; структурована послідовність дій; послідовність функцій, пов'язаних між собою входами та виходами; впорядкована система сутностей (робочих об'єктів, ресурсів,

організаційних одиниць), функцій та подій; або як інтегроване поєднання персоналу, техніки, матеріальних ресурсів, методів і середовища, у межах якого формується кінцевий продукт або послуга [28].

М. Хаммер і Дж. Чампі визначають бізнес-процес як сукупність різних видів діяльності, у межах яких на «вході» застосовуються певні ресурси, а на «виході» формується продукт, що має споживчу цінність [11, с. 24]. У подібному контексті М. Портер та В. Міллар розглядають бізнес-процеси як комплекс операцій, який окреслюється точками «входу» й «виходу» та базується на використанні організаційних ресурсів з метою створення цінності товарів або послуг для кінцевого споживача [24, с. 49].

Попри різноманітність формулювань, наведені підходи мають спільний концептуальний знаменник: бізнес-процес трактується як впорядкована сукупність видів діяльності, що забезпечують формування цінності для споживача. Таким чином, обидва підходи не суперечать, а навпаки – взаємодоповнюють один одного, формуючи більш глибоке й комплексне розуміння змісту та призначення бізнес-процесів у сучасних організаціях.



Бізнес

- Організована форма діяльності - чіткі цілі, планування, управління ресурсами, структура, процеси
- Самостійність і відповідальність - ініціатива, ризик, власна відповідальність, прийняття рішень
- Спрямованість на результат - дохід, прибуток, ефективність діяльності
- Інноваційність та адаптивність - впровадження нових технологій, адаптація до змін ринку, гнучкість у стратегії
- Взаємодія з ринком - торгівля, конкуренція, клієнти, постачальники, попит

Рис. 1.2. Ключові характеристики категорії «бізнес».

Примітка. Складено автором за даним [21, с. 340]

Волосатова М. також акцентує на системності цього явища, визначаючи бізнес-процеси як комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних дій, що мають

визначений початок і завершення та спрямовані на трансформацію вхідних ресурсів у вихідний продукт, який відповідає потребам споживачів [7].

Гнатишин Л. та Варфалюк В. зазначають, що у прямому розумінні бізнес-процес можна трактувати як комплекс послідовних дій економічного, комерційного, біржового чи підприємницького характеру, спрямованих на формування прибутку. Аналізуючи галузеві особливості, дослідники підкреслюють, що в умовах аграрного виробництва бізнес-процеси охоплюють широкий спектр діяльності: від біологічних трансформацій у рослинництві та тваринництві – до забезпечення підприємства матеріальними ресурсами, організації збуту готової продукції, надання виробничих послуг, а також функціонування промислових та допоміжних підрозділів [9, с. 62]. Деякі визначення сучасних авторів представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування визначення поняття «бізнес-процес» у наукових джерелах

Автор	Формулювання визначення поняття «бізнес-процес»
1	2
Овчаренко А. Г. [31]	Бізнес-процес – це систематизований набір повторюваних функцій або дій, спрямованих на перетворення початкових матеріалів чи інформації у кінцевий продукт (послугу) згідно з установленими правилами.
А. Большаков	Бізнес-процес – господарська діяльність, що стартує з одного або кількох вхідних ресурсів і завершується створенням результату (продукції), який задовольняє потреби клієнта.
І. Ладико	Бізнес-процес – це впорядкована послідовність операцій, що трансформують отримані на вході ресурси з метою формування корисного результату для споживача.
Ю. Ліпунцов	Бізнес-процес – це одна або декілька взаємопов'язаних робіт чи процедур, які разом забезпечують досягнення певної виробничої цілі в межах організаційної структури.
М. Портер [32]	Бізнес-процес являє собою сукупність діяльностей, у межах яких використовуються певні ресурси, а результатом є цінний для споживача продукт, сформований на виході.
Маковеева О. В. [24]	Бізнес-процес – це об'єднання різних видів діяльності, де на вході застосовуються ресурси, а на виході формується продукт, що має споживчу цінність.
Криворучко О. М. [19]	Бізнес-процес – це впорядкований набір робіт і завдань, визначених у часі та просторі, з чітко окресленими початком і завершенням, а також конкретними «входами» та «виходами».
Д. Харрінгтон	Бізнес-процес – логічно організована, послідовна та взаємопов'язана сукупність дій, які споживають ресурси постачальника та формують цінний результат для кінцевого споживача.

1	2
А. Шеєр	Бізнес-процес – це взаємопов’язана серія повторюваних функцій чи дій, що перетворює вхідні ресурси й інформацію у готовий продукт (послугу) згідно зі встановленими правилами.
Т. Давенпорт	Бізнес-процес – це впорядкований набір логічно пов’язаних дій, які виконуються для досягнення визначеного результату – це специфічно організована послідовність робіт у часі та просторі з чітким визначенням входів і виходів.
О. Виноградова [6]	Бізнес-процес – циклічна сукупність взаємопов’язаних завдань або дій, що мають визначені ресурси на вході й сформований результат на виході, який представляє цінність для зовнішнього чи внутрішнього споживача.
Тупкало В. [40]	Бізнес-процес – це ієрархічно організована система взаємопов’язаних циклічних дій, що спрямована на створення продукції або її елементів і управляється відповідно до логіки «планування – дія – контроль – удосконалення» (PDCA).

Примітка. Складено автором за даним [6; 19; 24; 31; 32; 40]

Отже, бізнес-процес доцільно трактувати як структуровано організовану сукупність послідовних і взаємопов’язаних дій, що виконуються визначеним відповідальним суб’єктом – «власником процесу». У межах такого процесу використовуються організаційні ресурси, які забезпечують трансформацію вхідних елементів у кінцевий продукт або послугу. Результат діяльності створює додану вартість для споживачів та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

За загальноприйнятою оцінкою, підприємство функціонує на основі приблизно двадцяти ключових бізнес-процесів, від ефективності реалізації яких значною мірою залежить його конкурентоспроможність на ринку. Загальна ж кількість бізнес-процесів може налічувати кілька сотень, оскільки вони охоплюють усі напрями діяльності підприємства. У науковій літературі виокремлюють чотири базові категорії, що лежать в основі класифікації бізнес-процесів: основні, забезпечуючі, управлінські та процеси розвитку [13]. Найпоширенішим підходом у теорії й практиці менеджменту вважається поділ бізнес-процесів відповідно до їх функціонального призначення (табл. 1.2).

Аналогічного підходу до класифікації бізнес-процесів дотримуються Гречко А. В. та Захаров Н. В., які пропонують виокремлювати такі їх типи: основні, обслуговуючі (забезпечуючі), допоміжні та процеси розвитку (стратегічні) [10]. Зазначена система дає змогу впорядкувати бізнес-процеси відповідно до їх

функціонального призначення: основні процеси забезпечують створення кінцевої продукції чи послуги; забезпечуючі формують необхідні ресурси та умови; управлінські відповідають за регулювання, координацію та контроль; а процеси розвитку спрямовані на інноваційні зміни та стратегічний розвиток підприємства.

Таблиця 1.2

Класифікація бізнес-процесів за функціональним призначенням

Типи	Характерні ознаки бізнес-процесів	Приклади
Основні бізнес-процеси	– результатом є готова продукція або послуги; – формують дохідну частину діяльності підприємства; – створюють споживчу цінність; – результати передаються кінцевим споживачам	Забезпечення ресурсами; виробничі операції; контроль та оцінювання якості.
Обслуговуючі (забезпечуючі) бізнес-процеси	– забезпечують необхідні умови для функціонування основних процесів; – формують ресурсну підтримку діяльності підприємства	Постачання і розподіл матеріальних ресурсів; обслуговування і ремонт обладнання, інструментів і будівель; система управління безпекою.
Бізнес-процеси управління	– формують керованість діяльності підприємства та окремих його процесів; – сприяють підвищенню результативності і ефективності основних і забезпечуючих процесів.	Управління ресурсами; управління взаєминами з клієнтами; управління взаєминами з постачальниками.
Бізнес-процеси розвитку (стратегічні)	– забезпечують формування ланцюга цінності з вищим рівнем показників; – орієнтовані на досягнення довгострокових конкурентних переваг та додаткового прибутку; – пов'язані з удосконаленням існуючих процесів.	Розроблення нових видів продукції; впровадження інноваційних технологій; оптимізація організації праці персоналу.

Примітка. Складено автором за даним [41]

Поряд із цим у науковому дискурсі та практиці менеджменту існує підхід, орієнтований не лише на функціональну роль процесів, а й на їх результативність. За позицією Серединської В. М. та Загородної О. М., бізнес-процеси за критерієм результативності поділяють на основні, обслуговуючі, управління та розвитку [34, с. 126]. Такий підхід підсилює можливість аналізу бізнес-процесів у контексті їх внеску в загальну ефективність функціонування підприємства.

Розглянуті класифікації бізнес-процесів відкривають можливість аналізувати їх з різних позицій – відповідно до функціональних завдань або відповідно до

результативності їх реалізації. Для формування цілісного уявлення про бізнес-процеси та створення умов для підвищення ефективності управління важливим є не лише групування процесів за певними ознаками, а й побудова системи, що відображає їх ієрархічну структуру та взаємозв'язки.

З огляду на це, доцільним є формування системи бізнес-процесів підприємства з урахуванням їх рівневості. На думку Андрушківа Б. М. та Мельник Л. М., ефективна система має включати два ключові рівні: бізнес-процеси верхнього рівня; бізнес-процеси нижчого рівня – детальні процеси, що описуються з урахуванням їхнього прикладного призначення [4, с. 95-96]. Опис процесів верхнього рівня має агрегований характер, тоді як деталізація процесів нижчого рівня залежить від конкретних завдань, які вони покликані вирішувати. Такий підхід дозволяє будувати логічно впорядковану й чітко структуровану систему управління бізнес-процесами.

У табл. 1.2 подано узагальнення різноманітних ознак класифікації бізнес-процесів, що наочно демонструє їх багатовимірність та різноманіття наукових підходів до їх групування. Систематизація бізнес-процесів виконує подвійну функцію: впорядковує їх у межах діяльності підприємства та створює підґрунтя для вибору оптимальних інструментів управління залежно від специфіки умов і поставлених завдань. Функціонування будь-якого бізнес-процесу ґрунтується на низці характеристик, що визначають його сутність і вплив на загальну ефективність підприємства.

До ключових властивостей належать: наявність визначеної мети; використання ресурсів для виконання дій; періодичність і послідовність операцій; чітко сформовані «входи» і «виходи»; безперервність перебігу процесу. Динамічність ринкового середовища, однак, висуває до бізнес-процесів додаткові вимоги. Йдеться насамперед про гнучкість – здатність змінювати конфігурацію процесу залежно від зовнішніх умов, а також про відповідність та узгодженість із генеральною стратегією розвитку підприємства [3, с. 298].

Окрім універсальних властивостей бізнес-процесів, у наукових дослідженнях акцентують на контекстних ознаках, прояв яких варіює залежно від галузевої

специфіки, масштабу підприємства, організаційної структури та середовищних факторів. До таких ознак зараховують: повторюваність – критично важлива у масовому виробництві, але має обмежене значення у проєктно-орієнтованій діяльності; гнучкість – у традиційних галузях переважають регламентовані форми, у високотехнологічних секторах домінує адаптивність; кросфункціональність – яскраво проявляється в діяльності великих корпорацій, а у малих підприємствах здебільшого поєднується в межах однієї або кількох організаційних ланок.

Таблиця 1.2

Класифікація бізнес-процесів підприємства

Ознака класифікації	Види бізнес-процесів / Характеристики
За значенням для цінності	Основні / Забезпечуючі / Управлінські / Розвитку
За місцем ієрархії в системі цілей підприємства	Бізнес-процеси верхнього рівня / Бізнес-процеси нижнього рівня
За часовим горизонтом	Стратегічні / Тактичні / Операційні
За функціональним підрозділом	Виробничі / Логістичні / Фінансові / Кадрові / ІТ тощо
За рівнем регламентації	Регламентовані / Нерегламентовані
За повторюваністю	Рутинні (масові) / Разові (проєктні)
За рівнем автоматизації	Автоматизовані / Напівавтоматизовані / Неавтоматизовані
За охопленням орг. підрозділів	Локальні / Міжфункціональні / Міжорганізаційні
За типом взаємодії	Послідовні / Паралельні / Мережеві
За рівнем гнучкості	Жорсткі / Гнучкі (адаптивні)
За результативністю	Ціннісні / Неціннісні
За масштабом	Індивідуальні / Групові / Корпоративні
За рівнем ієрархії	Горизонтальні / Вертикальні / Інтегровані
За складністю структури	Моно-процеси / Вкладені процеси / Пов'язані процеси
За участю персоналу	Персональні / Командні / Автоматичні
За взаєморозумінням	Документовані / Недокументовані
За можливістю вдосконалення	Статичні / Постійного вдосконалення
За керованістю	Керовані (процесними KPI) / Некеровані
За орієнтацією на клієнта	Зовнішні / Внутрішні клієнти
За життєвим циклом	План – Виконання – Моніторинг – Коригування (PDCA)
За можливістю масштабування	Масштабовані / Немасштабовані

Примітка. Складено автором за даним [21, с. 342]

Особливо чітко контекстні ознаки проявляються у бізнес-процесах сільськогосподарських підприємств. Повторюваність у цій галузі має сезонний характер, оскільки більшість операцій залежать від природних циклів. Гнучкість виступає необхідною умовою, адже агровиробники змушені реагувати на зміну

погодних умов, коливання ринкових цін та трансформації аграрної політики держави. Кросфункціональність проявляється через тісну взаємодію виробничих, технологічних, маркетингових, логістичних та інших підрозділів. Водночас у фермерських і малих господарствах вона часто реалізується шляхом поєднання кількох функцій в одному структурному елементі.

Попри галузеві, масштабні чи структурні відмінності, усі бізнес-процеси об'єднують кілька базових ознак. До них належать цільова спрямованість, структурованість, взаємозв'язок із іншими процесами, керованість, забезпеченість ресурсами та системність, що формують основу їхнього змісту та визначають роль у діяльності підприємства [37].

Отже, узагальнення результатів теоретичного дослідження підтверджує, що категорія «бізнес-процес» є ключовою у сучасній системі управління підприємством, оскільки поєднує процесний підхід із підприємницькою сутністю функціонування організації.

Попри різноманітність наукових трактувань і відсутність уніфікованого визначення, більшість дослідників погоджуються, що бізнес-процес – це структурована, логічно впорядкована та цілеспрямована сукупність дій, спрямованих на трансформацію ресурсів у продукт чи послугу, що створює споживчу цінність і формує конкурентні переваги.

Системний аналіз підходів дозволяє розглядати бізнес-процес як комплексну організаційну одиницю, що охоплює діяльність персоналу, використання ресурсів, технології, внутрішню взаємодію та отримання результатів, значущих для стейкхолдерів. Галузева специфіка, особливо у сільському господарстві, посилює роль сезонності, природних факторів та необхідності оперативної адаптації в умовах ринкових коливань. Класифікація бізнес-процесів за функціональним призначенням, рівнем регламентації, гнучкості, складності та автоматизації забезпечує формування ієрархічно впорядкованої моделі управління. Розглянуті підходи підкреслюють багатовимірність бізнес-процесів і створюють основу для їх ефективного аналізу, оптимізації та подальшого вдосконалення.

1.2. Інструменти управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів

Фундаментом сучасного управління бізнес-процесами сервісу виступає досвід взаємодії зі споживачем (customer experience, CX), оскільки охоплює всі точки контакту між клієнтом і організацією – від первинної комунікації до післяпродажного супроводу. CX включає повний цикл взаємодії клієнта з компанією та має як функціональну, так і емоційну складові, що безпосередньо впливають на рівень лояльності та якість відносин зі споживачами.

У системі менеджменту обслуговування клієнтів досвід взаємодії розглядається як інтегрований результат роботи всіх бізнес-процесів сервісу. Інструменти управління CX спрямовані не лише на формування позитивного сприйняття компанії, а й на забезпечення операційної узгодженості, прозорості та ефективності взаємодії з клієнтом у межах налаштованих бізнес-процесів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Ключові інструменти управління CX для вдосконалення процесів обслуговування клієнтів.

Примітка. Складено автором за даним [17, с. 29-31]

Персоналізація сервісу є ключовим інструментом управління бізнес-процесами, оскільки дає змогу адаптувати обслуговування до індивідуальних потреб клієнтів, підвищуючи швидкість реагування, точність рішень і довіру до компанії. Важливим доповненням виступає омніканальна модель взаємодії, що забезпечує узгодженість роботи всіх каналів комунікації та підтримує безперервність процесів обслуговування.

Прозорість регламентів і стандартів підсилює стабільність сервісних операцій, зменшує кількість помилок і покращує взаємодію між персоналом та клієнтами. Водночас якість сервісу значною мірою визначається рівнем підготовки працівників: системне навчання й розвиток компетенцій сприяють скороченню часу обслуговування та підвищують задоволеність клієнтів.

Сучасні системи менеджменту також акцентують увагу на розвитку досвіду співробітників (Employee Experience), адже мотивація персоналу прямо впливає на якість реалізації бізнес-процесів. Важливою складовою є аналітика клієнтського досвіду (CX-аналітика), що дозволяє оцінювати ефективність сервісу, виявляти проблемні ділянки та визначати напрями вдосконалення. Узагальнені метрики CX, рекомендовані провідними аналітичними компаніями, наведено в табл. 1.3 і вони формують основу для підвищення результативності управлінських рішень.

Таблиця 1.3

Інструменти оцінки ефективності обслуговування клієнтів

Показник / Інструмент	Опис	Призначення
1	2	3
Customer Satisfaction Score (CSAT)	Вимірює рівень задоволеності клієнтів на основі коротких опитувань, у яких респонденти оцінюють свій досвід за шкалою від 1 до 5	Дозволяє оцінити загальний рівень задоволеності клієнта після певної взаємодії або конкретного етапу клієнтського шляху
Net Promoter Score (NPS)	Оцінює лояльність клієнтів шляхом запитання: «Чи порекомендували б Ви нашу компанію іншим?». Оцінювання здійснюється за шкалою від 0 до 10	Визначає готовність клієнтів рекомендувати бренд іншим та поділяє їх на промоутерів і критиків
Customer Effort Score (CES)	Вимірює рівень зусиль, яких клієнт докладає для розв'язання проблеми або досягнення бажаного результату під час взаємодії з брендом	Оцінює, наскільки легко клієнтам взаємодіяти з брендом, що впливає на загальне враження від сервісу

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Churn Rate	Визначає частку клієнтів, які припинили користування послугами бренду протягом певного періоду	Показує рівень задоволеності клієнтів та ризик їх відтоку
Customer Lifetime Value (CLV)	Оцінює загальну цінність клієнта для компанії протягом усього періоду співпраці	Дозволяє визначити економічну вигоду від довгострокових взаємин із клієнтом
Ticket Reopen Rate	Вимірює кількість випадків, коли клієнт повторно звертається зі скаргою через незадовільне розв'язання проблеми	Відображає ефективність процесу розв'язання проблем і необхідність удосконалення сервісної підтримки
Time-to-Resolution	Визначає середній час, необхідний для розв'язання проблеми клієнта з моменту звернення	Показує ефективність роботи служби підтримки
Surveys	Опитування клієнтів з метою отримання їхньої оцінки взаємодії з брендом	Забезпечує зворотний зв'язок щодо досвіду клієнтів і їхніх очікувань
A/B Tests	Порівняння двох версій веб-сторінок, електронних листів чи інших матеріалів для визначення варіанту, що забезпечує кращий результат	Дозволяє визначити, які елементи взаємодії найбільше впливають на задоволеність клієнтів
Community Forums	Платформи, де клієнти діляться досвідом, пропонують ідеї і обговорюють проблеми	Дає змогу ідентифікувати проблемні точки і побажання клієнтів через прямі дискусії
Communication with Employees	Збір зворотного зв'язку від працівників, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами	Дозволяє виявити повторювані проблеми клієнтів та можливості для вдосконалення процесів

Примітка. Складено автором за даним [17, с. 30-32]

Сучасний технологічний прогрес відкрив значні можливості для розвитку систем обслуговування клієнтів. Активно впроваджуються цифрові технології, що постійно еволюціонують і забезпечують новий рівень взаємодії: прогнозна аналітика, сегментація клієнтів, аналіз настроїв, координація взаємодії та гіперперсоналізація значно вдосконалили клієнтський досвід. Генеративний штучний інтелект дозволяє створювати персоналізований та локалізований контент, а доповнена і віртуальна реальність відкривають нові формати взаємодії зі споживачами.

Технології, глобалізація ринків та зміни поведінки споживачів сприяли формуванню цифрового клієнтського досвіду – Digital Customer Experience (DCX). Сучасні клієнти дедалі частіше користуються цифровими платформами для отримання послуг і підтримки, що потребує адаптації бізнес-процесів.

Глобальна експансія ринків стимулює впровадження цифрових рішень, що забезпечують ефективну взаємодію незалежно від географії [17, с. 32].

DCX охоплює взаємодії через цифрові канали – мобільні застосунки, вебсайти, соціальні мережі, електронну пошту та онлайн-чати. Він формує безперервний, персоналізований і інтерактивний досвід, поєднуючи цифрові та фізичні точки контакту для цілісного клієнтського шляху. Використання штучного інтелекту, чат-ботів, персоналізованих рекомендацій та прогностичної аналітики дозволяє задовольняти очікування клієнтів щодо персоналізації та швидкості обслуговування, що формує довгострокові відносини з ними.

Важливою складовою DCX є цифровий досвід користувача – User Experience (UX), орієнтований на оптимізацію взаємодії користувача з продуктами та інтерфейсами. UX охоплює всі аспекти взаємодії – від перших вражень до тривалого використання, включаючи зручність, ефективність та емоційне задоволення. Концепція UX поєднує когнітивну психологію, ергономіку та інформатику, трансформуючись від простого забезпечення зручності до багатовимірного підходу, що враховує емоційні аспекти, формування позитивних вражень і зміцнення лояльності. У 2024 році високоякісний UX є не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою ефективного функціонування цифрових рішень. UX включає кілька ключових складових, що забезпечують цілісність користувацького досвіду:

зручність використання передбачає інтуїтивні інтерфейси, що не потребують додаткових зусиль; складні або нелогічні рішення можуть викликати роздратування та знижувати рівень залученості;

доступність (accessibility) забезпечує ефективну взаємодію для користувачів із різними потребами, наприклад із порушеннями зору чи слуху, і передбачає альтернативні шляхи взаємодії;

візуальний дизайн впливає на сприйняття продукту, формує позитивні емоції та покращує загальне враження від користування;

емоційний вплив створює зв'язок користувача з продуктом, сприяє повторному використанню та формує прихильність [17, с. 32-33].

UX сьогодні є ключовим чинником конкурентоспроможності компаній, оскільки ефективний дизайн взаємодії підвищує залученість клієнтів, знижує відтік і зміцнює лояльність; дослідження показують, що інвестиції у UX можуть збільшувати конверсії до 400 %. Стратегії, засновані на аналізі потреб і поведінки користувачів, забезпечують довгострокову конкурентоспроможність, а мультимодальні інтерфейси з голосовими та жестовими командами відкривають нові можливості для оптимізації взаємодії. Сучасні інструменти управління клієнтським досвідом (DCX,UX) дозволяють покращувати взаємодію, підвищувати персоналізацію, оптимізувати процеси та впроваджувати інноваційні рішення для комплексного і ефективного користувацького досвіду. Узагальнена характеристика найпоширеніших цифрових засобів представлена у табл. 1.4 [17, с. 33].

Цифрові інструменти для покращення клієнтського досвіду, що активно впроваджуються у 2023-2025 роках, відображають ключові тенденції сучасного ринку, серед яких інтеграція штучного інтелекту, автоматизація комунікацій, поглиблена аналітика даних та персоналізація взаємодії. Використання цих інструментів дозволяє компаніям підвищувати ефективність роботи з клієнтами через різні канали, забезпечуючи безперервність, швидкість та точність обслуговування, а також гнучко реагувати на запити споживачів, формуючи лояльність завдяки індивідуалізованим рішенням.

Українські компанії активно впроваджують цифрові платформи для автоматизації обслуговування та оптимізації взаємодії з клієнтами. Rozetka використовує Zendesk, Google Analytics та Pendo для персоналізації пропозицій і комплексного аналізу клієнтської подорожі. Nova Poshta застосовує Genesys Cloud CX та Salesforce для омніканальної підтримки та управління взаєминами, покращуючи клієнтський шлях і якість сервісу, а А-БАНК став першим банком в Україні, який впровадив Genesys Cloud CX. PrivatBank використовує Google Analytics, Visa Cloud Connect, FacePay24, SmartID та голосову біометрію для підвищення ефективності маркетингу та персоналізації комунікацій [17, с. 35-36].

Інструменти цифрового удосконалення клієнтського досвіду (CX), популярні у 2023-2025 роках

Інструмент	Опис	Ключові характеристики	Переваги для клієнтського досвіду
Zendesk	Система для управління зверненнями клієнтів і підвищення якості сервісу	Управління запитами, підтримка через різні канали, аналітика	Забезпечує швидке розв'язання проблем і персоналізовану підтримку
Salesforce Service Cloud	CRM-платформа, що автоматизує процеси обслуговування клієнтів	Автоматизація сервісних процесів, аналітика, персоналізація взаємодії	Підвищує ефективність сервісу, сприяє глибшому розумінню потреб клієнтів
HubSpot CRM	CRM-платформа для управління контактами, маркетингом і продажами	Відстеження клієнтів, автоматизація маркетингу, персоналізація	Підтримує індивідуальний підхід до клієнтів на всіх етапах взаємодії
Qualtrics XM	Платформа для управління клієнтським досвідом шляхом аналізу зворотного зв'язку	Збір даних у реальному часі, аналітика, опитування	Виявляє емоційні реакції клієнтів і рівень задоволеності для кориг. стратегії
Adobe Experience Manager (AEM)	Платформа для управління цифровим контентом і взаємодією через різні канали	Керування контентом, персоналізація сайтів і застосунків	Підтримує індивідуальні клієнтські маршрути для безперервної взаємодії
Google Analytics 4 (GA4)	Інструмент для відстеження і аналізу взаємодії клієнтів на різних платформах	Аналітика в реальному часі, звіти про трафік, прогнозування поведінки	Визначає важливі точки контакту і допомагає оптимізувати клієнт. шлях
Freshdesk	Хмарна платформа для підтримки клієнтів і управління їх запитами	Багатоканальна підтримка, автоматизація звернень, звітність	Полегшує управління запитами та прискорює розв'язання проблем
Sprinklr	Платформа для керування соцмережами та клієнтським досвідом у соціальних каналах	Управління соцмережами, моніторинг відгуків, аналіз настроїв	Забезпечує швидку реакцію на коментарі соцмереж, покращує репутацію
Genesys Cloud CX	Платформа для управління контакт-центрами та омніканальною підтримкою	Інтеграція каналів, IVR, аналітика й звітність	Підвищує зручність комунікації та ефективність клієнтської підтримки
Pendo	Платформа для управління досвідом клієнтів у мобільних застосунках і ПЗ	Продуктова аналітика, збір відгуків, персоналізовані повідомлення	Покращує взаємодію з продуктами, підвищує рівень утримання клієнтів
Amplitude	Платформа для аналізу поведінки користувачів та оптимізації клієнтського досвіду	Аналітика взаємодій, поведінкові звіти, прогнозування	Підсилює персоналізацію, визначає точки покращення у продуктах
Twilio	Хмарна платформа для створення API комунікацій: SMS, голос, відео, чат	Інтеграція омніканальних комунікацій, SMS, відео, чат	Забезпечує реальну багатоканальну комунікацію і персоналізов. взаємодії
ChatGPT (OpenAI)	Інструмент штучного інтелекту для автоматизації комунікацій	Автоматизація чатів, генерація контенту, обробка мови	Миттєва комунікація з клієнтами та покращує користувацький досвід
SurveyMonkey	Платформа для створення і аналізу опитувань клієнтів	Збір, аналіз відгуків та кастомізація опитувань	Сприяє обробці зворотного зв'язку, удосконалює клієнтський досвід

Примітка. Складено автором за даними [17, с. 34]

Серед провідних світових компаній Amazon інтегрує Zendesk і Qualtrics для аналізу клієнтської поведінки в реальному часі та автоматизації підтримки, Coca-Cola використовує Salesforce і Google Analytics для управління програмами лояльності та оцінки ефективності маркетингових кампаній, Apple забезпечує безперервну персоналізацію на всіх етапах користування продуктами за допомогою Zendesk та Adobe Experience Manager, а Netflix застосовує Amplitude і Twilio для омніканальної комунікації та формування персоналізованих рекомендацій. Компанія Tata Communications розробила власний Customer Interaction Suite для масштабованої персоналізованої і контекстної взаємодії з глобальними клієнтами. Таким чином, сучасне управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів базується на комплексному формуванні клієнтського досвіду, що охоплює всі точки контакту – від первинної комунікації до післяпродажного супроводу.

CX враховує функціональні та емоційні аспекти взаємодії, підвищує лояльність клієнтів і зміцнює довгострокові відносини з компанією. Ключовими інструментами оптимізації процесів є персоналізація сервісу та омніканальна взаємодія, що скорочує час реагування, підвищує точність рішень і забезпечує безперервність обслуговування через різні канали. Прозорість процесів, стандартизація обслуговування та навчання персоналу мінімізують помилки, спрощують управління сервісом і зміцнюють довіру клієнтів. Управління досвідом співробітників (EX) стимулює мотивацію і залученість персоналу, а CX-аналітика дозволяє вимірювати ефективність процесів, виявляти вузькі місця та ухвалювати обґрунтовані рішення на основі ключових метрик.

Цифрові технології DCX і UX забезпечують персоналізований і безперервний досвід через цифрові канали, доповнюючи фізичні точки контакту. Штучний інтелект, чат-боти, прогнозна аналітика та мультимодальні інтерфейси підвищують швидкість обслуговування, точність рішень і рівень персоналізації. UX гарантує зручність, доступність та емоційне задоволення користувачів, зміцнюючи їхню лояльність, а поєднання персоналізації, омніканальності, прозорості, аналітики та цифрових технологій підвищує ефективність бізнес-процесів та формує високоякісний клієнтський досвід, що забезпечує конкурентні переваги компаній.

1.3. Підходи до підвищення лояльності клієнтів як чинника конкурентоспроможності бізнесу

Лояльність клієнтів є одним із ключових чинників успіху сучасного бізнесу, оскільки безпосередньо впливає на утримання споживачів, підвищення впізнаваності бренду, зниження витрат на залучення нових клієнтів і зростання обсягів продажів. Під лояльністю клієнтів розуміють концепцію, що стимулює повторні покупки, формує позитивне ставлення до бренду та забезпечує тривалу прихильність споживачів [43].

Лояльність не обмежується системою знижок чи бонусів, а відображає глибокий емоційний зв'язок між клієнтом і підприємством, який сприяє високому рівню довіри та залученості. Для зміцнення клієнтської бази та підвищення прибутковості компанії застосовують різноманітні підходи, серед яких програми лояльності, спеціальні пропозиції, персоналізований сервіс та цифрові інструменти.

Показником справжньої, або абсолютної, лояльності є позитивне ставлення клієнта до компанії та її продукції, що підтверджується повторними покупками та рекомендаціями бренду іншим споживачам. Хибна лояльність проявляється у випадках, коли повторні покупки здійснюються без емоційної прихильності, наприклад через зручність або відсутність альтернатив. Прихована лояльність характеризується позитивним ставленням до бренду без фактичної демонстрації у поведінці. Відсутність лояльності проявляється у байдужості або негативному ставленні до підприємства та повній відмові від його продукції.

Відповідно до концепції життєвого циклу лояльності Олівера, формування прихильності проходить декілька послідовних етапів (рис. 1.4): когнітивна стадія – базується на знаннях про компанію та раціональних мотивах; афективна – формується позитивне емоційне ставлення до бренду; конативна – проявляється бажання здійснювати повторні покупки; активна лояльність – готовність клієнта підтримувати відносини навіть попри зовнішні перешкоди [5]. Даний підхід дозволяє не лише оцінити рівень сформованості лояльності, а й визначити

інструменти, які доцільно застосовувати на кожному етапі взаємодії з клієнтом.

Розвиток лояльності клієнтів передбачає застосування комплексного набору маркетингових і управлінських заходів, спрямованих на формування тривалих взаємин між споживачем і брендом. Основою для таких підходів слугує концепція «піраміди лояльності» [22, с. 93-94], яка визначає послідовність переходів від простого задоволення потреб клієнта до глибокої емоційної прихильності.



Рис. 1.4. Етапи життєвого циклу лояльності споживачів

Примітка. Складено автором за даним [45, с. 134-136]

Управління лояльністю клієнтів є багатокomпонентним процесом, що включає планування, розроблення та контроль ефективності програм лояльності (рис. 1.5) [43, с. 210]. Ефективна програма передбачає чітке адміністрування учасників, нарахування винагород, моніторинг їхньої активності та адаптацію стимулів відповідно до змін поведінки споживачів. Постійні клієнти забезпечують стабільний дохід і водночас часто виступають «адвокатами бренду», поширюючи позитивну інформацію серед потенційних споживачів. Така активність створює додаткову конкурентну перевагу без значних маркетингових витрат.

Створення програми лояльності не гарантує її ефективності без належного управління. Процес управління передбачає моніторинг поведінки клієнтів, аналіз каналів комунікації, частоти взаємодій та рівня задоволеності споживачів [23]. Основною метою є ідентифікація потенційно лояльних клієнтів, розроблення персоналізованих стимулів і підвищення ефективності утримання споживачів.

Управління системою відносин «підприємство – клієнт» посідає центральне місце в стратегічному менеджменті та визначає здатність компанії формувати й утримувати конкурентні переваги. Процес охоплює широкий спектр дій і управлінських рішень, спрямованих на залучення, утримання та розвиток клієнтської бази, забезпечуючи поступовий перехід від разових покупок до стабільної довгострокової взаємодії.

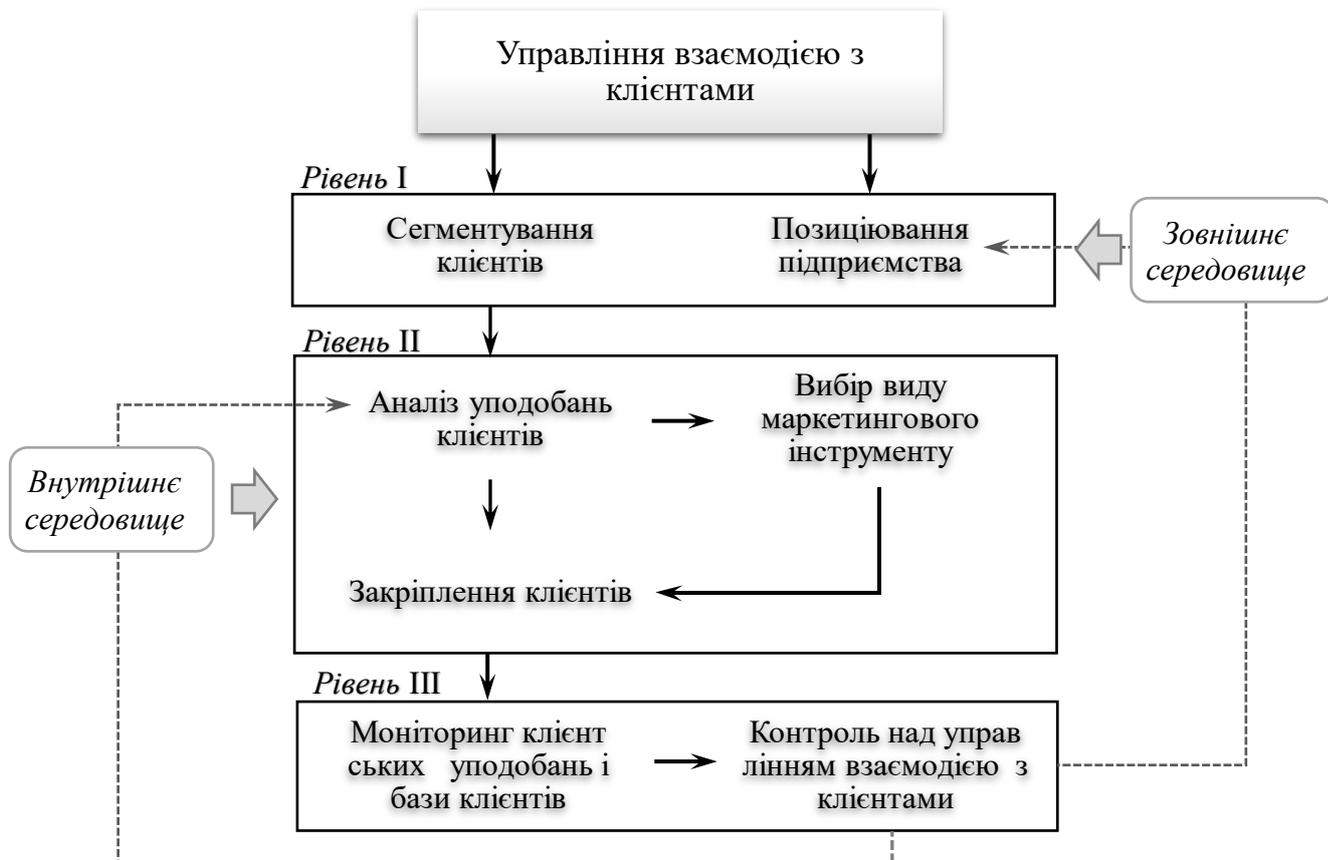


Рис. 1.5. Модель управління взаємодією з клієнтами при впровадженні маркетингових інструментів

Примітка. Складено автором за даним [43, с. 210]

У табл. 1.5 представлено ключові аспекти управління системою відносин «підприємство – клієнт», які формують основу підходів до підвищення клієнтської лояльності. Управління відносинами з клієнтами потребує системного підходу, у межах якого кожен елемент взаємодії має бути спрямований на підвищення задоволеності і зміцнення лояльності. Утримання постійних клієнтів розглядається як стратегічно важливий напрям діяльності підприємства, адже забезпечує

стабільний дохід і сприяє формуванню довгострокових відносин зі споживачами. Витрати на утримання наявних клієнтів зазвичай є нижчими порівняно з витратами на їх залучення, що створює низку додаткових переваг.

Таблиця 1.5

Аспекти управління системою відносин «підприємство – клієнт»

Аспекти	Напрямки взаємодії
Сегментація клієнтів	Розподіл клієнтів на окремі групи за спільними характеристиками, потребами та рівнем цінності для підприємства – дає змогу розробляти індивідуальні стратегії взаємодії та пропонувати більш релевантні продукти і послуги.
RFM-аналіз	Застосування RFM-аналізу для визначення найцінніших клієнтів за трьома параметрами: Recency (давність останньої покупки), Frequency (частота покупок) та Monetary (грошовий обсяг) – дозволяє оцінити активність і прибутковість клієнтів, формуючи основу для ефективної комунікації з кожним сегментом.
Персоналізований маркетинг	Використання клієнтських даних для створення персоналізованих маркетингових пропозицій, адаптованих до індивідуальних уподобань, поведінки та очікувань споживачів – сприяє зміцненню довіри та емоційної прихильності клієнтів до бренду.
Системи CRM	Впровадження CRM-систем забезпечує централізоване зберігання інформації про клієнтів, моніторинг їх активності, підвищення якості обслуговування та автоматизацію процесів взаємодії з ними – сприяє підвищенню ефективності управління клієнтською базою.
Оmnіканальність	Формування багатоканальної системи комунікацій із клієнтами, яка охоплює як традиційні засоби (телефон, електронну пошту), так і сучасні цифрові канали: соціальні мережі, месенджери, чат-боти – забезпечує зручність та безперервність взаємодії.
Спільні програми лояльності	Розроблення партнерських програм лояльності, що надають клієнтам додаткові стимули для продовження співпраці, такі як бонуси, знижки, преференції чи ексклюзивні пропозиції – формують тривалі відносини та підвищують рівень задоволеності споживачів.
Взаємодія через життєвий цикл клієнта	Побудова системи взаємодії з урахуванням етапів життєвого циклу клієнта – від залучення нових споживачів до утримання та подальшого розвитку – підтримує інтерес клієнта на всіх стадіях співпраці.
Відгуки та зворотний зв'язок	Регулярний збір і аналіз клієнтських відгуків для виявлення проблем, удосконалення продуктів та підвищення якості сервісу – сприяє формуванню довіри та підвищенню рівня лояльності.
Розвиток послуг та інновацій	Упровадження нових сервісів та інноваційних рішень, спрямованих на задоволення актуальних потреб клієнтів – допомагає зміцнювати конкурентні переваги та підтримувати довгострокову прихильність.
Тривала взаємодія	Формування стратегічного партнерства з клієнтами, орієнтованого на довгострокове співробітництво – сприяє підвищенню рівня довіри, зменшенню плинності клієнтської бази, стабільному зростанню бізнесу

Примітка. Складено автором за даним [43, с. 211]

По-перше, залучення нових клієнтів потребує значних інвестицій у

маркетинг та рекламу, тоді як робота з існуючою аудиторією зменшує потребу в інтенсивних промокампаніях. По-друге, задоволені клієнти частіше рекомендують компанію своїм знайомим і колегам, генеруючи додатковий потік споживачів без суттєвого зростання маркетингових витрат. По-третє, наявність історії покупок і даних про поведінку клієнтів дає змогу формувати персоналізовані пропозиції, що підвищує ймовірність повторних звернень та зміцнює довіру до бренду.

Водночас залучення нових клієнтів залишається важливою умовою розвитку бізнесу, оскільки дає можливість розширювати ринкову присутність і створювати потенціал для зростання прибутковості. Ефективний баланс між утриманням і залученням формується відповідно до стратегічних цілей підприємства та специфіки його діяльності, забезпечуючи найкращі результати у розвитку клієнтських відносин.

Позиціонування клієнтів розглядається як стратегічний підхід, що визначає бажане сприйняття продуктів чи послуг компанії у порівнянні з конкурентами. Такий підхід дає змогу сформувати й утримувати чітке місце або «позицію» бренду у свідомості цільової аудиторії, забезпечуючи диференціацію на ринку та підвищуючи ефективність управління клієнтськими відносинами (рис. 1.6).

Даний процес дозволяє промисловим підприємствам глибше розуміти, як їхні клієнти сприймають маркетингові інструменти та як можна покращити стратегії для досягнення кращих результатів. Ефективна комунікація сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду, підвищує рівень задоволення та створює передумови для довгострокових відносин. Важливим аспектом є своєчасне реагування на запити клієнтів, вирішення проблемних ситуацій і відкритість до зворотного зв'язку, що не лише підвищує довіру, а й формує відчуття партнерства між клієнтом і брендом [36].

У сучасних умовах особливого значення набуває цифрова взаємодія – інтеграція CRM-систем, чат-ботів, електронних опитувань та інших інструментів аналітики, що дозволяють персоналізувати досвід клієнта та оперативно реагувати на його потреби.

Одним із найбільш ефективних аналітичних інструментів для управління клієнтською базою є RFM-аналіз [35, с. 135]:

Recency (R) відображає час, що минув від останньої покупки;

Frequency (F) відображає частоту покупок або взаємодій;

Monetary (M) відображає суму коштів, витрачених клієнтом.

Аналіз цих показників дозволяє підприємству сегментувати клієнтів за рівнем активності та прибутковості, визначити пріоритетні напрями стимулювання і персоналізувати маркетингові заходи. На основі результатів RFM-аналізу розробляються конкретні управлінські рішення, спрямовані на зміцнення відносин із ключовими клієнтами.



Рис. 1.6. Моделювання ідеальної позиції торговельної марки

Примітка. Складено автором за даним [13]

Стратегічно процес управління взаємовідносинами включає такі кроки: ініціювання відносин передбачає формування сценарію першої взаємодії з клієнтом; розвиток відносин охоплює персоналізацію пропозицій і комунікацій; зміцнення взаємовідносин включає розроблення програм лояльності та заходів утримання; адаптація відносин передбачає корекцію підходів у разі низької ефективності клієнта; підвищення прибутковості ґрунтується на збільшенні

цінності взаємодії; завершення відносин відбувається через припинення співпраці у разі перевищення витрат над прибутком [36].

Управління системою відносин «підприємство – клієнт» виступає важливим елементом стратегічного менеджменту, оскільки саме лояльність клієнтів безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності бізнесу. Сформована та підтримувана лояльність забезпечує стабільний потік доходів, знижує ризики ринкових коливань і зміцнює позитивний імідж компанії, створюючи бар'єри для конкурентів.

Підприємства, які системно розробляють і впроваджують програми лояльності, демонструють вищу конкурентоспроможність завдяки ефективнішому використанню ресурсів, точнішому позиціонуванню бренду та глибокому розумінню потреб споживачів.

Оптимальне співвідношення між залученням нових і утриманням наявних клієнтів формує основу сталого розвитку підприємства, а системне управління лояльністю дозволяє забезпечити баланс між прибутковістю, маркетинговими витратами та рівнем задоволеності споживачів, посилюючи конкурентні переваги компанії на ринку.

Таким чином, управління лояльністю клієнтів є стратегічною основою конкурентоспроможності сучасних підприємств. Лояльні споживачі забезпечують стабільність доходів, підсилюють ринкові позиції компанії та формують її позитивний імідж. Ефективне управління базується на комплексному використанні маркетингових інструментів, персоналізованих сервісів, програм утримання клієнтів, омніканальних комунікацій та аналітики (RFM, CRM).

Системна взаємодія з клієнтами – від залучення до довгострокового партнерства – сприяє переходу від разових покупок до стійкої прихильності, створюючи суттєві конкурентні переваги. Баланс між залученням нових і утриманням існуючих клієнтів та адаптація інструментів до поведінки споживачів забезпечують сталий розвиток підприємства та підвищують ефективність його ринкової діяльності.

Висновки до розділу 1

Перший розділ кваліфікаційного дослідження присвячений теоретико-методичним основам управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів. За його результатами сформовано наступні висновки:

1. Проаналізовано сутність, значення та класифікацію бізнес-процесів у системі управління підприємством. Визначено, що категорія «бізнес-процес» посідає важливе місце в сучасному управлінні підприємством, поєднуючи процесний підхід до організації діяльності та підприємницьку сутність функціонування господарської системи. Попри різноманіття наукових визначень, дослідники сходяться на тому, що бізнес-процес є впорядкованою та цілеспрямованою сукупністю дій, яка перетворює ресурси на продукт або послугу та формує споживчу цінність. Узагальнення підходів дозволяє розглядати бізнес-процес як комплексну організаційну одиницю, що охоплює використання ресурсів, роботу персоналу, технологічне забезпечення, взаємодію підрозділів і формування результатів для внутрішніх та зовнішніх споживачів. У аграрних підприємствах специфіку бізнес-процесів визначають сезонність, природні умови та потреба в підвищеній гнучкості за нестабільного ринкового середовища. Систематизація бізнес-процесів за їх функціональним призначенням, рівнем деталізації та результативністю забезпечує формування структурованої моделі управління. Дані класифікаційні підходи відображають багатовимірність бізнес-процесів і дозволяють аналізувати їх з позиції створення цінності, ступеня регламентації, гнучкості, повторюваності, складності та рівня автоматизації.

2. Досліджено сучасні інструменти управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів і визначено, що воно ґрунтується на формуванні комплексного клієнтського досвіду (CX), що охоплює всі точки контакту – від первинної комунікації до післяпродажного супроводу. CX враховує функціональні та емоційні аспекти взаємодії, підвищує лояльність клієнтів і зміцнює довгострокові відносини з компанією. Ключові інструменти оптимізації – персоналізація сервісу, омніканальність, прозорість процесів, стандартизація, навчання персоналу – скорочують час обслуговування, підвищують точність

рішень і зміцнюють довіру клієнтів. Управління досвідом співробітників (EX) стимулює мотивацію персоналу, а CX-аналітика дозволяє виявляти вузькі місця та ухвалювати обґрунтовані рішення на основі ключових метрик. Цифрові технології, DCX і UX забезпечують персоналізований і безперервний досвід через цифрові канали, доповнюючи фізичні точки контакту. Використання штучного інтелекту, чат-ботів, прогновної аналітики та мультимодальних інтерфейсів підвищує швидкість, точність і персоналізацію обслуговування, а UX гарантує зручність, доступність і емоційне задоволення користувачів. Поєднання цих підходів підвищує ефективність бізнес-процесів і формує високоякісний клієнтський досвід, що забезпечує конкурентні переваги компаній.

3. Розглянуто підходи до підвищення лояльності клієнтів як чинника конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що управління лояльністю клієнтів є стратегічною основою конкурентоспроможності сучасних підприємств. Лояльні споживачі забезпечують стабільність доходів, підсилюють ринкові позиції компанії та формують її позитивний імідж. Ефективне управління базується на комплексному використанні маркетингових інструментів, персоналізованих сервісів, програм утримання клієнтів, омніканальних комунікацій та аналітики (RFM, CRM). Системна взаємодія з клієнтами – від залучення до довгострокового партнерства – сприяє переходу від разових покупок до стійкої прихильності, створюючи суттєві конкурентні переваги. Баланс між залученням нових і утриманням існуючих клієнтів та адаптація інструментів до поведінки споживачів забезпечують сталий розвиток підприємства та підвищують ефективність його ринкової діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У ТОВ «УКРАЇНСЬКЕ ЗЕРНО»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Українське зерно»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Українське зерно» виступає самостійним суб'єктом управління, що здійснює організацію та координацію використання власних активів, ресурсів і капіталу з метою отримання економічних вигод [39]. ТОВ «Українське зерно» є великим підприємством агропромислового сектору, що функціонує на ринку понад 27 років (табл. 2.1), що свідчить про його тривалий досвід господарювання та стабільну позицію у галузі. Юридичною адресою компанії є м. Полтава проте місцем реєстрації бенефіціарної структури виступає Нікосія, Кіпр, що характерно для підприємств, інтегрованих у міжнародні фінансово-інвестиційні потоки.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Українське зерно»

Повна і скорочена назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Українське зерно» / ТОВ «Українське зерно»
Основні види економічної діяльності	10.92 – виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
Код ЄДРПОУ	30044094
Тип учасника	Середнє підприємство
Юридична адреса	36007, м. Полтава, вул. Решетилівська, 32-А
Кількість працівників	273 особи
Дата реєстрації (років у бізнесі)	14 липня 1998 (27 років 5 місяців)
Локація реєстрації	2722, Нікосія, Кіпр
Кінцеві бенефіціари, засновники	Компанія ARKU Finance LTD (99,9%); Єсіпов Б.Є. (0,1%)
Керівник	Бакум С.А.
Пайовий капітал	30 млн грн
Вартість активів	1 069 млн грн
Чистий дохід	2 056 млн грн
Поточні зобов'язання	915 млн грн
Чистий прибуток	56,18 млн грн
Рентабельність виробництва	2,55%

Примітка. Складено автором за даним [35, с. 2-7; 39]

Компанія ТОВ «Українське зерно» входить до складу ГК «Єдінство» і є одним з найбільших в Україні виробником і продавцем готових комбікормів для сільськогосподарських тварин [39]. Основним видом економічної діяльності є виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах (КВЕД 10.92). Така спеціалізація визначає компанію як важливого учасника ринку кормової продукції, яка забезпечує аграрні та тваринницькі господарства необхідною сировиною для підтримання продуктивності та ефективності виробництва.

Про масштабність виробничо-господарської бази, включно з технологічним обладнанням, складськими потужностями, виробничими лініями та оборотними ресурсами свідчить зростання загальної вартості активів, що станом на початок 2025 року склали 1 069 млн грн (табл. 2.1).

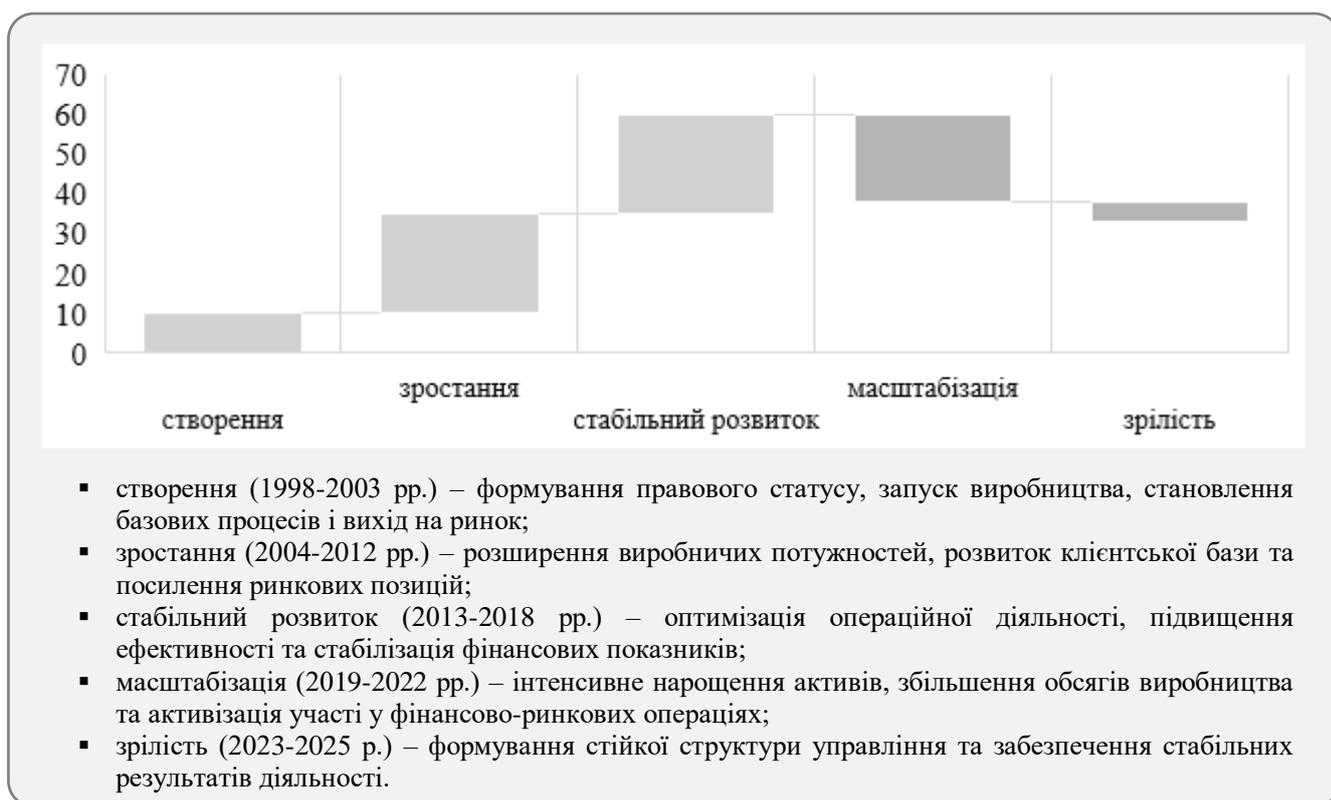


Рис. 2.1. Життєвий цикл ТОВ «Українське зерно»

Примітка. Складено автором за даним [39]

У 2025 році ТОВ «Українське зерно» перебуває на стадії зрілості свого життєвого циклу (рис. 2.1), що підтверджується вагомими результатами діяльності 2024 року, характерними для великої, капіталомісткої та стабільної компанії зі

зрілими ознаками: чистий дохід склав 2 056 млн грн, чистий прибуток – 56,18 млн грн, а низький рівень рентабельності виробництва – 2,55% – типовий для даної стадії та відповідає показникам підприємств кормової промисловості з високою собівартістю сировини. Обсяг поточних зобов'язань, що дорівнює 915 млн грн, свідчить про значну участь компанії в товарно-кредитних та фінансових операціях, що є характерним для підприємств з великою інтенсивністю оборотних коштів.

Штатна чисельність підприємства становить 273 працівники (табл. 2.2), що дає змогу підтримувати безперервний виробничий цикл та забезпечувати належний рівень технологічного контролю, логістики та управління. Управлінський персонал складає 18,3%, а коефіцієнт співвідношення виробничого та управлінського персоналу становить – 4,5 особи, що свідчить про оптимальний рівень організації управління та ефективний контроль виробничих процесів. Структура кадрів є стабільною, без суттєвих коливань протягом останніх років, що свідчить про належну організацію трудових ресурсів та ефективне управління персоналом.

Таблиця 2.2

Динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Українське зерно» за категоріями зайнятих за 2022-2024 рр.

Категорія зайнятих	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Зміна % (+; –) 2024 року від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022-го	2023-го
Управлінський персонал, в тому числі:	43	18,1	46	17,8	50	18,3	16,3	8,7
керівники	7	2,9	7	2,7	7	2,6	–	–
спеціалісти	35	14,7	38	14,7	42	15,4	20,0	10,5
технічні працівники	1	0,4	1	0,4	1	0,4	–	–
Виробничий персонал	195	81,9	213	82,2	223	81,7	14,4	4,7
Разом	238	100	259	100	273	100	×	×
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу, осіб	4,5	×	4,6	×	4,5	×	×	×

Примітка. Складено автором за даними підприємства

З огляду на масштаби діяльності, багатокомпонентність виробничих процесів та значну кількість задіяного персоналу, ефективність функціонування компанії ТОВ «Українське зерно» [39] безпосередньо залежить від раціонально вибудованої

організаційної структури управління (рис. 2.2).

Система управління ТОВ «Українське зерно» побудована за функціональною моделлю, що включає два ключові блоки: адміністративно-управлінський та виробничо-технологічний. Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності між адміністративним апаратом і виробничими підрозділами, що сприяє ефективній координації діяльності підприємства (рис. 2.2).

Адміністративно-управлінський блок охоплює планування, економічний аналіз, бухгалтерський та юридичний супровід, кадрову політику, а також контроль за охороною праці. Наявність спеціалізованих підрозділів і відповідних фахівців сприяє якісному забезпеченню підтримки основних бізнес-процесів. Виробничо-технологічний блок організований за напрямками виробництва та складського господарства, що дозволяє оптимізувати технологічні процеси і логістику. Чітка ієрархія у виробничих цехах забезпечує контроль якості продукції на кожному етапі та оперативне управління персоналом. Співвідношення кількості виробничого та управлінського персоналу свідчить про збалансованість структури, що дозволяє ефективно поєднувати керівництво та виробничу діяльність.

В цілому, система управління підприємством є комплексною та адаптованою до масштабів і специфіки виробництва. Вона забезпечує стабільне функціонування та можливість подальшого розвитку, що підтверджується фінансовими показниками підприємства та стабільністю кадрової структури.

Отже, ТОВ «Українське зерно» функціонує як самостійний суб'єкт управління із чітко структурованою системою, що включає два ключові блоки – адміністративно-управлінський та виробничо-технологічний. Така організаційна модель забезпечує ефективний розподіл повноважень, координацію діяльності та контроль на всіх рівнях підприємства. Стабільні фінансові показники і оптимальне співвідношення між управлінським і виробничим персоналом підтверджують збалансованість структури управління і високий рівень організації бізнес-процесів.



Рис. 2.2. Організаційна система управління ТОВ «Українське зерно» в 2025 році

Примітка. Складено автором за даними [35, с. 4-6]

Підприємство, перебуваючи на стадії зрілості життєвого циклу, демонструє здатність підтримувати стабільність операційної діяльності, адаптуватися до ринкових умов і забезпечувати довгострокову ефективність. Успішна інтеграція функціональних підрозділів дозволяє максимально використовувати наявні ресурси, підвищувати продуктивність і підтримувати конкурентні позиції на ринку кормової продукції. Таким чином, система управління ТОВ «Українське зерно» виступає міцною основою для подальшого розвитку компанії, з урахуванням масштабів виробництва та складності виробничих процесів.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Українське зерно»

Безумовно тривалий воєнний стан та нестабільність ринку негативно впливає на розвиток вітчизняних підприємств. Однак, ТОВ «Українське зерно» демонструє здатність до масштабування діяльності та підвищення оперативної ефективності, про що свідчать результати фінансово-економічного аналізу за підсумком 2022-2024 років. Так, загальні активи компанії збільшилися на 21,2%, досягши 1 068 634 тис.грн, що свідчить про поступове розширення масштабів діяльності підприємства навіть на стадії зрілості (табл. Г.1). Структура активів характеризується високою часткою оборотних активів – понад 95%, що підкреслює інтенсивність операційної діяльності компанії (рис. 2.3). Така динаміка є типовою для зрілих підприємств, які одночасно підтримують стабільність і нарощують ринкову присутність, часто через розширення продажів або освоєння нових сегментів.

Основними складовими оборотних активів є запаси та дебіторська заборгованість. Запаси, хоч і знизилися в частці з 53,4% у 2022 році до 44,2% у 2024 році, залишаються вагомою складовою активів, що свідчить про значний обсяг сировини та матеріалів для безперервного виробництва. Одночасно дебіторська заборгованість зросла до 50,6%, що відображає посилення взаємодії з партнерами або активне освоєння ринку після виходу конкурентів унаслідок кризових подій, таких як військові дії та економічні обмеження (табл. Г.1, рис. 2.3).

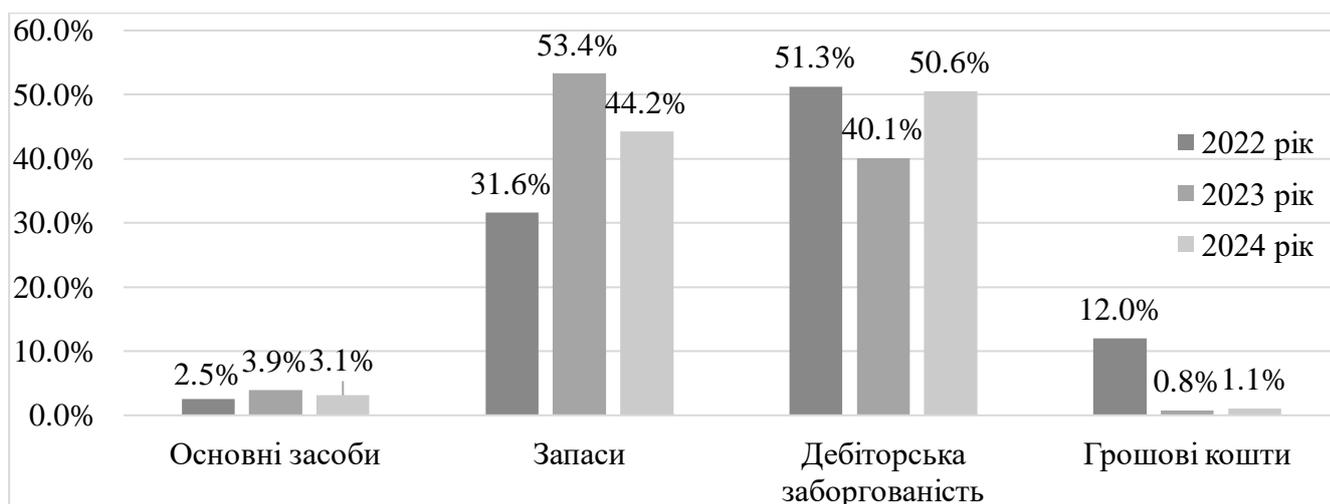


Рис. 2.3. Зміна в структурі майна ТОВ «Українське зерно» за 2022-2024 рр.

Примітка. Складено автором за даними підприємства

Основні засоби займають близько 3%, з незначними змінами за період, що свідчить про стабільність капітальних інвестицій без суттєвого оновлення фондів. Зниження грошових коштів до 1,1% підкреслює їх активне вкладення у виробничі процеси та покриття поточних зобов'язань.

Щодо зобов'язань – то їх сума збільшилася на 23,5%, до 915 591 тис. грн, що відображає посилення фінансової активності підприємства та зростання обсягу залучених ресурсів (табл. Г.1). Основна частка припадає на поточні зобов'язання – понад 85% у 2024 році, що підтверджує активне використання короткострокових фінансових інструментів (рис. 2.4).

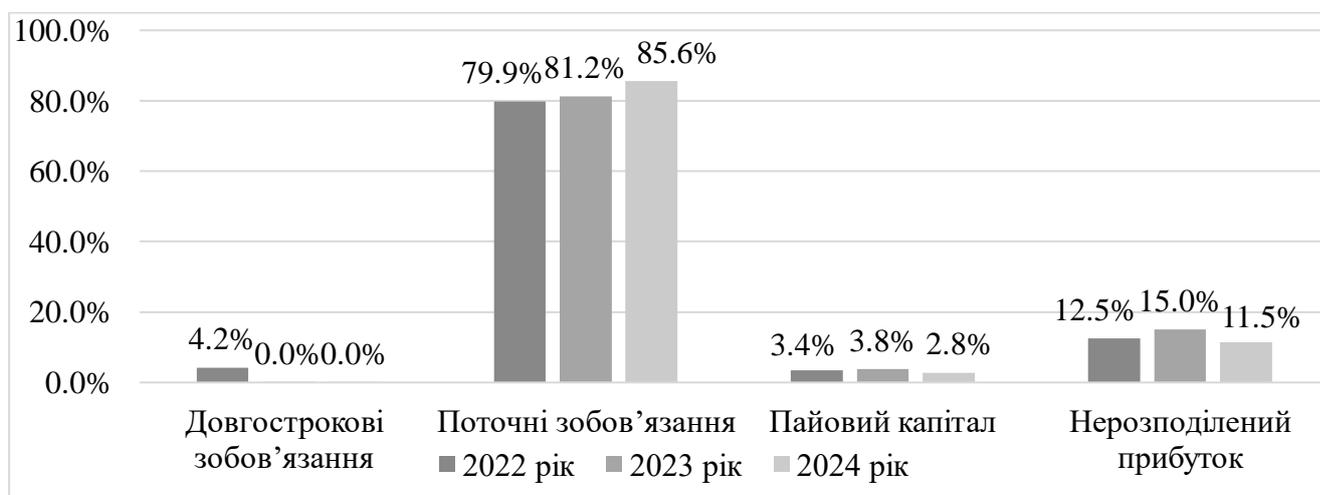


Рис. 2.4. Зміна в структурі капіталу ТОВ «Українське зерно» за 2022-2024 рр.

Примітка. Складено автором за даними підприємства

Відсутність довгострокових зобов'язань у 2023-2024 роках свідчить про орієнтацію підприємства на поточні фінансові ресурси, через непередбачуваність економічного середовища та потребу швидко реагувати на зміни, пов'язані з військовими діями. Збільшення суми короткострокових кредитів на 38,7% до 463 105 тис. грн пов'язано з необхідністю забезпечувати безперервне виробництво оборотними коштами.

Динаміка кредиторської заборгованості демонструє різноспрямовані зміни: заборгованість за товарами зменшилась на 32,2%, а за розрахунками зросла на 78,1% – це може свідчити про зміну структури постачальників або зміну умов розрахунків, що характерно для підприємств, які адаптуються до нових ринкових умов (табл. Г.1, рис. 2.4). Пайовий капітал та нерозподілений прибуток мають невелику питому вагу в структурі капіталу, що вказує на високу залежність від позикових коштів. Така фінансова структура є типовою для підприємств агропромислового сектору, які в умовах нестабільності прагнуть забезпечити гнучкість у управлінні ресурсами.

Ресурси підприємства характеризуються значним зростанням основних засобів за первинною вартістю – на 43,9%, що свідчить про оновлення і розширення матеріально-технічної бази (табл. Г.1). Амортизація зросла пропорційно, що вказує на інтенсивне використання обладнання у виробничому процесі. Водночас нематеріальні активи збільшилися більш ніж удвічі, що може свідчити про інвестиції у розвиток інтелектуальної власності, технологічних рішень чи програмного забезпечення, необхідних для підвищення ефективності управління та виробництва. Така структура ресурсів відображає прагнення підприємства до модернізації і технологічного оновлення, що є важливою передумовою підтримки конкурентоспроможності.

За 2022-2024 рр. ТОВ «Українське зерно» демонструє стійку позитивну динаміку основних економічних показників діяльності (табл. Г.1). Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 37,3%, досягнувши 2 056 870 тис. грн, що свідчить про активне збільшення обсягів продажів та посилення ринкових позицій компанії. Обсяг виробництва та реалізації продукції також збільшився пропорційно, що

підтверджує зростання виробничих потужностей і розширення клієнтської бази.

Собівартість реалізації зростає на 34,6%, проте темпи її зростання нижчі за приріст доходів, що дозволило збільшити валовий прибуток на 60,6%, до 255 310 тис. грн, а приріст операційного прибутку на 123,5% – підвищити ефективність операційної діяльності та поліпшити фінансовий стан компанії. В 2023-2024 роках компанія отримала чистий прибуток, демонструючи фінансовий прорив і здатність підприємства не лише утримувати позиції, але й нарощувати фінансові результати (рис. 2.5). Такі зміни пов'язані з адаптацією до складних умов ринку в умовах воєнних дій, що відкрили нові можливості для компанії.

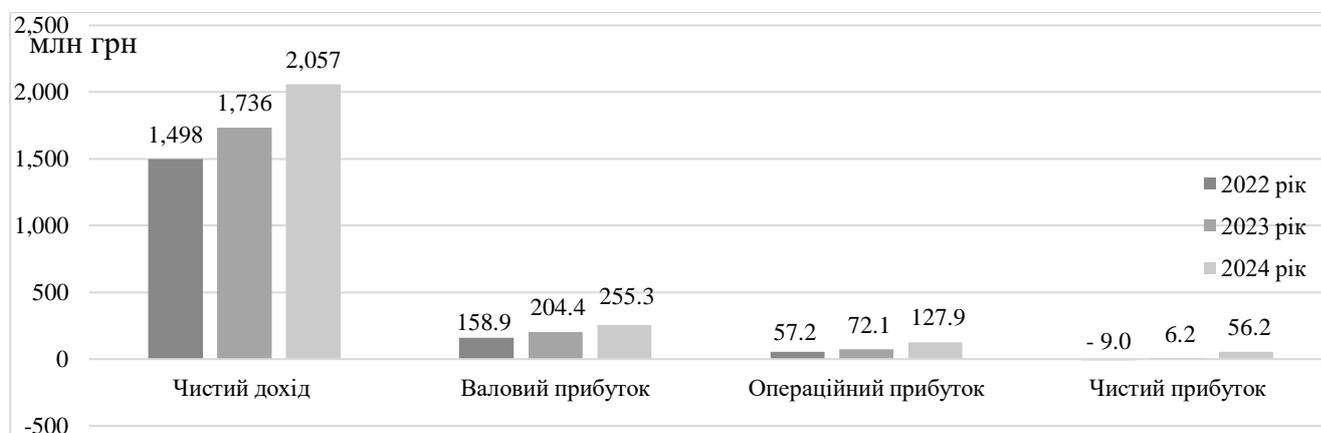


Рис. 2.5. Динаміка фінансових результатів та економічних результатів ТОВ «Українське зерно» за 2022-2024 рр.

Примітка. Складено автором за даними підприємства

Динаміка показників ефективності використання ресурсів свідчить про стабільність та незначні коливання в структурі основних засобів (табл. Г.1). Так, коефіцієнт зносу фондів – 50-55% вказує на помірний рівень їх зношення і потребу у підтримці або оновленні. При цьому коефіцієнт оновлення у 2023 році досяг 0,19, але в 2024-му – знизився до 0,02, що свідчить про значне зменшення темпів капітальних інвестицій. Зростання коефіцієнта вибуття у 2024 році пов'язано зі списанням застарілого майна.

Показник фондівдачі не змінився і склав 77 грн/грн, що свідчить про ефективне використання основних фондів у виробничому процесі. Зростання

коефіцієнта обіговості оборотних засобів з 1,92 у 2022 році до 2,32 у 2024 році та скорочення середнього періоду їх обороту з 188 до 155 днів відображають більш інтенсивне та оперативне використання оборотних ресурсів. Коефіцієнт обіговості активів також підвищився з 1,84 до 2,22, що свідчить про зростання загальної ефективності використання всіх активів підприємства для генерування доходів. В цілому, показники демонструють покращення ресурсної ефективності компанії, хоча й відзначаються певні коливання у капітальних інвестиціях (табл. Г.1).

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Українське зерно» за 2022-2024 рр. (табл. 2.3) показує високий рівень залежності підприємства від позикових коштів. Коефіцієнт автономії зберігся на низькому рівні – 0,17-0,19 при нормативі $\geq 0,5$, що свідчить про обмежену частку власного капіталу у фінансуванні активів. Високі значення коефіцієнтів фінансової залежності та заборгованості (понад 5 разів) підтверджують значну кредитну навантаженість.

Таблиця 2.3

**Аналіз показників фінансової стійкості компанії
ТОВ «Українське зерно» за 2022-2024 рр.**

Показники	Норма	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення від норми		
					2022-го	2023-го	2024-го
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,19	0,17	0,19	-0,31	-0,33	-0,31
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,84	0,81	0,86	-0,34	-0,31	-0,36
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	6,29	5,32	6,98	-4,29	-3,32	-4,98
Коефіцієнт фінансування	$> 1,0$	0,19	0,23	0,17	-0,81	-0,77	-0,83
Коефіцієнт заборгованості	$< 1,0$	5,02	4,32	5,98	-4,02	-3,32	-4,98
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	0,38	0,26	0,23	-0,42	-0,54	-0,57
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	0,13	0,15	0,11	-0,37	-0,35	-0,39
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	0,76	0,73	0,71	0,26	0,23	0,21
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	–	0,21	0,00	0,00	×	×	×
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	–	0,95	1,00	1,00	×	×	×

Примітка. Складено автором за даними підприємства

Низькі показники забезпеченості запасів і обігових засобів – 0,23-0,38 та 0,11-0,15 відповідно, відображають недостатню профінансованість власними ресурсами. Водночас коефіцієнт маневреності залишався високим (0,71-0,76), що свідчить про здатність підприємства оперативно використовувати оборотні активи навіть за високого рівня фінансової залежності. Загалом фінансова структура демонструє ризикову модель фінансування, орієнтовану на залучені ресурси.

Аналіз платоспроможності свідчить про нестійку ліквідну позицію компанії протягом 2022-2024 років (табл. 2.4). Коефіцієнт покриття коливається близько нормативного рівня, знизившись у 2024 році до 0,97, що свідчить про недостатність оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності – на межі норми (0,50-0,79), відображаючи обмежену здатність погашати короткострокові зобов'язання без реалізації запасів. Абсолютна ліквідність є критично низькою (0,01-0,15), що підкреслює обмежену наявність грошових коштів для негайних розрахунків. Підприємство демонструє достатню, але обмежену платоспроможність, орієнтуючись на оборотні активи та кредитні ресурси для фінансування поточних зобов'язань.

Таблиця 2.4

Аналіз показників платоспроможності (ліквідності)

ТОВ «Українське зерно» за 2022-2024 рр.

Показники	Норма	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення від норми		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	1,11	1,25	0,97	0,11	0,25	-0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	0,79	0,50	0,59	0,29	0,00	0,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,15	0,01	0,01	-0,05	-0,19	-0,19

Примітка. Складено автором за даними підприємства

Аналіз показників забезпеченості запасів відповідними ресурсами свідчить про нестійкий фінансовий стан компанії протягом 2022-2024 років (табл. 2.5), адже бракує власних обігових коштів і довгострокових позик для формування запасів. Однак, після залучення короткострокових позикових коштів підприємство здатне покривати потребу у запасах, що підкреслює залежність від кредитних ресурсів для

підтримання операційної діяльності. Така структура фінансування вказує на обмежену автономність у формуванні оборотних активів.

Таблиця 2.5

**Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості
ТОВ «Українське зерно» за 2022-2024 рр.**

Показники	Методика розрахунку	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	106 173	108 289	109 134
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	143 560	108 330	109 622
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд.1600 + ряд.1610	477 563	439 850	572 727
Запаси – Н4	Ряд. 1100	278 985	418 928	472 567
Надлишок (+) нестача (–) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	-172 812	-310 639	-363 433
Надлишок (+) нестача (–) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	-135 425	-310 598	-362 945
Надлишок (+) нестача (–) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	198 578	20 922	100 160
Фінансовий стан		Е1, Е2<0, а Е3> 0	Е1, Е2<0, а Е3> 0	Е1, Е2<0, а Е3> 0
Оцінка фінансового стану		нестійкий фін. стан	нестійкий фін. стан	нестійкий фін. стан

Примітка. Складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки структури операційних витрат ТОВ «Українське зерно» за (табл. 2.6) показує, що основною складовою залишаються матеріальні витрати, частка яких зросла до 82,5%, що відображає активне виробниче споживання сировини та матеріалів. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи зберігають стабільну частку в структурі витрат, демонструючи контроль за фондом оплати праці.

Амортизаційні та інші операційні витрати залишаються відносно невеликою часткою витрат, що свідчить про ефективне управління основними засобами та операційними витратами. Загальна сума витрат зросла на 606 925 тис. грн

порівняно з 2022 роком, відображаючи масштабування діяльності та збільшення обсягів виробництва. Структура витрат залишається стабільною, що забезпечує прогнозованість фінансових потоків.

Таблиця 2.6

**Динаміка структури операційних витрат за економічними елементами
ТОВ «Українське зерно» за 2022-2024 рр.**

Витрати	Звітні роки						Зміна(+; -) 2024 року від			
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2022-го		2023-го	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %
Матеріальні витрати	1 297 579	81,5	1 536 315	81,5	1 814 490	82,5	516 911	1,0	278 175	1,0
Витрати на оплату праці	57 178	3,6	70 983	3,8	76 701	3,5	19 523	-0,1	5 718	-0,3
Відрахування на соц. заходи	10 762	0,7	12 747	0,7	13 616	0,6	2 854	-0,1	869	-0,1
Амортизація	10 345	0,6	8 545	0,5	9 996	0,5	-349	-0,2	1 451	0,0
Інші операційні витрати	216 110	13,6	255 645	13,6	284 096	12,9	67 986	-0,7	28 451	-0,6
Разом	1 591 974	100	1 884 235	100	2 198 899	100	606 925	0,0	314 664	0,0

Примітка. Складено автором за даними підприємства

Фінансові результати компанії покращилися протягом 2022-2024 років (табл. 2.7). Зокрема, рентабельність власного капіталу зросла з негативного значення у 2022 році – до 36,71% у 2024 році, що демонструє ефективне використання власних ресурсів для отримання прибутку. Аналогічно, рентабельність активів та витрат змінилася з негативних на позитивні показники, що свідчить про покращення операційної ефективності та посилення контролю за витратами. Значний приріст рентабельності оборотних коштів та позикового капіталу підтверджує, що ТОВ «Українське зерно» ефективно використовує всі джерела фінансування, досягаючи високої віддачі навіть при масштабуванні діяльності в умовах ринку.

Отже, фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Українське зерно» за 2022-2024 рр. свідчить про позитивну динаміку ключових показників ефективності та рентабельності, водночас підкреслюючи високу залежність підприємства від позикових ресурсів. Загальні активи

підприємства зросли на 21,2%, а власний капітал – на 9,2%, що відображає поступове нарощування фінансового потенціалу і здатність акумулювати внутрішні кошти для розвитку. Основну частку активів складають оборотні кошти, зокрема запаси й дебіторська заборгованість, що підкреслює інтенсивний характер операційної діяльності компанії.

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності (збитковості)

ТОВ «Українське зерно» за 2022-2024 рр.

Показники	Формули	Звітні роки			Зміна 2024 року від	
		2022	2023	2024	2022-го	2023-го
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{ф.2., п.2350}}{\text{ф.1., п.1495с.п.}} \times 100$	-6,45	4,17	36,71	43,16	32,54
Рентабельність позичково капіталу	$\frac{\text{ф.2., п.2350}}{\text{ф.1.1595+ф.1.п.1695с.п.}} \times 100$	-1,22	0,97	6,14	7,36	5,17
Рентабельність активів	$\frac{\text{ф.2., п.2350}}{\text{ф.1., п.,1300с.п.}} \times 100$	-1,03	0,78	5,26	6,28	4,47
Рентабельність витрат	$\frac{\text{ф.2., п.2350}}{\text{ф.2., п.2550}} \times 100$	-0,57	0,33	2,55	3,12	2,23
Рентабельність оборотних коштів	$\frac{\text{ф.2., п.2350}}{\text{ф.1., п.1195с.п.}} \times 100$	-1,07	0,83	5,48	6,55	4,66

Примітка. Складено автором за даними підприємства

Аналіз структури зобов'язань показав переважання короткострокових кредитів та кредиторської заборгованості, що свідчить про активне використання залучених фінансових ресурсів для забезпечення операційної діяльності. Показники фінансової стійкості та платоспроможності вказують на ризикову модель фінансування: низький рівень автономії та обмежена ліквідність підкреслюють залежність від позикових коштів для покриття поточних потреб.

Разом з тим, динаміка витрат свідчить про ефективне управління виробничими ресурсами: основну частку складають матеріальні витрати, тоді як витрати на оплату праці, амортизацію та інші операційні витрати контролюються, що дозволяє забезпечити прогнозованість фінансових потоків.

Значне покращення показників рентабельності (власного капіталу, активів, витрат та оборотних коштів) відображає підвищення ефективності діяльності та

здатність підприємства отримувати прибуток навіть за умов високої фінансової залежності.

Таким чином, ТОВ «Українське зерно» демонструє ознаки стратегічної гнучкості та масштабованості бізнесу: компанія ефективно використовує ресурси, покращує фінансові результати та зміцнює ринкові позиції, водночас зберігаючи залежність від зовнішніх джерел фінансування, що формує специфічний баланс між ефективністю та ризиком.

2.3. Оцінка рівня лояльності клієнтів та конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно»

Оцінка рівня лояльності клієнтів та конкурентоспроможності компанії неможлива без врахування зовнішніх умов, у яких функціонує підприємство, тому важливо спершу розглянути макросередовище. У цьому контексті PEST-аналіз для ТОВ «Українське зерно» дає змогу виокремити ключові чинники, які можуть формувати як сприятливі можливості, так і потенційні загрози для подальшого розвитку компанії (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

PEST-аналіз ринку ТОВ «Українське зерно» в 2025 році

Категорія	Чинник / фактор	Вплив на діяльність компанії
1	2	3
<u>Political</u> Політичні / правові	Державна підтримка агросектору – субсидії, пільгове кредитування, компенсації (програми 2025)	Надає можливість отримати пільгове фінансування, зменшити витрати, інвестувати у модернізацію, підтримує фінансову стійкість і конкурентоспроможність
	Євроінтеграційні зусилля, зближення стандартів з ЄС (санітарні / фіто санітарні, ветеринарні норми)	Відкриває доступ до європейських ринків за умов відповідності стандартам, розширення експорту; потребує додаткових інвестицій у сертифікацію та контроль якості
	Військовий стан і наслідки війни (мінування земель, руйнування інфраструктури, логістичні ризики)	Створює ризики для постачання сировини, логістики, експорту; можливі збитки, перебої у роботі, що знижує стабільність бізнесу

Продовження табл. 2.8

1	2	3
<u>Economic</u> Економічні	Коливання цін на сировину (зернові, комбікорми), коливання валютного курсу, інфляція	Змінює собівартість продукції, може зменшити маржу; при грамотному управлінні закупівлями – оптимізація витрат
	Зростаючий попит на комбікорми, відновлення тваринницьких господарств, стабілізація ринку кормів (в Україні + експорт)	Створює сприятливі можливості для зростання продажів, розширення виробництва, завоювання нових ринків
	Доступність кредитних/позикових ресурсів для агросектору, пільгові програми фінансування	Дає змогу залучати капітал для модернізації, оборотних коштів, підтримки операцій – підвищує фінансову гнучкість
<u>Social</u> Соціальні / ринкові	Попит на якісні комбікорми і корми – через відновлення тваринництва, потреби фермерів, підвищену увагу до безпеки та якості	Дозволяє розширити клієнтську базу, утримати лояльних клієнтів, підвищити обсяги продажів, закріпити позиції на ринку кормів
	Демографічні і соціальні зміни: утримання сільськогосподарських кадрів, відтік робочої сили, недостатня кількість працівників через війну	Ускладнює виробничі процеси, може призвести до дефіциту персоналу, що знижує ефективність і оперативність
<u>Technological</u> Технологічні	Модернізація та автоматизація виробництва кормів; нові технології обробки, оптимізації виробничих процесів та логістики	Підвищує ефективність, знижує витрати, дає конкурентні переваги у якості та собівартості продукції
	Діджиталізація, ІТ-систем управління запасами, логістики та контролю якості	Поліпшує управління ресурсами, знижує операційні ризики, підвищує прозорість і оперативність – позитивно впливає на стабільність бізнесу
	Вплив змін клімату, погіршення погодних умов, нерівномірність врожаїв, зростання ризиків для сировини	Може вплинути на доступність сировини, підвищити ціну закупівель – створює додаткові ризики для собівартості і планування.

Примітка. Складено автором за даними [3; 8; 14; 42; 48-50]

PEST-аналіз (табл. 2.8) показує, що у 2025 році ТОВ «Українське зерно» діє в середовищі з одночасним поєднанням вагомих можливостей і високих ризиків. Державна підтримка, доступне фінансування, технологічні інновації та зростання ринкового попиту створюють потенціал для розширення масштабів діяльності. Натомість воєнна нестабільність, логістичні обмеження, коливання цін і валютного курсу та кліматичні ризики посилюють невизначеність і можуть стримувати розвиток підприємства.

Макросередовище є складним і неоднорідним, тому ефективне використання наявних можливостей потребує чіткого управління ризиками, диверсифікації постачання та збуту, впровадження технологічних рішень і гнучкої адаптації

бізнес-моделі. PEST-аналіз окреслює ключові можливості та загрози, однак для формування повної стратегічної картини необхідно врахувати внутрішній потенціал підприємства. Саме це забезпечує SWOT-аналіз (табл. 2.9), який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони компанії у взаємозв'язку з викликами та перспективами зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз ТОВ «Українське зерно» показує, що підприємство має потужні внутрішні ресурси – сучасні виробничі потужності, високу якість продукції та досвідчену команду, що дозволяє компанії підтримувати конкурентні позиції та забезпечувати лояльність клієнтів. Разом з тим існують внутрішні слабкі сторони – обмеженість ресурсів для масштабування та залежність від сезонності.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ «Українське зерно» в 2025 році

Категорія	Чинники
Сильні сторони (Strengths)	Модернізовані виробничі потужності
	Досвідчена команда менеджменту
	Широка клієнтська база
	Наявність довгострокових контрактів з ключовими партнерами
	Висока якість продукції
Слабкі сторони (Weaknesses)	Висока залежність від кредитних ресурсів
	Обмежена частка власного капіталу
	Застаріла частина логістичної інфраструктури
Можливості (Opportunities)	Державні програми підтримки агросектору
	Зростання попиту на органічну та екологічну продукцію
	Розвиток онлайн-продажів та B2B-платформ
	Вихід на нові експортні ринки
Загрози (Threats)	Військові дії та нестабільна логістика
	Коливання цін на зерно
	Валютні ризики
	Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринку
	Зміни податкового та митного законодавства

Примітка. Розроблено автором

Зовнішні можливості, такі як державна підтримка, зростання попиту на комбікорми та вихід на нові ринки, створюють перспективи для розширення бізнесу і підвищення доходів. Проте зовнішні загрози (військовий стан, коливання цін та кліматичні ризики) вимагають від компанії стратегічного управління ризиками, диверсифікації постачальників і каналів збуту, впровадження страхових

механізмів та адаптації виробничих планів. На основі узагальнених результатів SWOT-аналізу (табл. 2.9) сформовано матрицю SWOT (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця SWOT ТОВ «Українське зерно» в 2025 році

Комбінації факторів	Конкретні дії/заходи
Стратегія S-O (Використання сильних сторін для реалізації можливостей)	
Модернізовані виробничі потужності + програми держ. підтримки агросектору	Залучення грантів та субсидій для розширення виробництва та модернізації обладнання
Досвідчена команда менеджменту + зростання попиту на органічну продукцію	Розробка нових продуктів для органічного сегменту, підвищення експертності маркетингу
Широка клієнтська база + вихід на нові експортні ринки	Активне просування на міжнародних ринках, укладання експортних контрактів
Висока якість продукції + коливання цін на зерно	Укладання довгострокових контрактів з фіксованими цінами
Стратегія S-T (Використання сильних сторін для мінімізації загроз)	
Досвідчена команда менеджменту + військові дії та нестабільна логістика	Оптимізація ланцюгів постачання, диверсифікація маршрутів та постачальників
Наявність довгострокових контрактів + зміни податкового і митного законодавства	Проведення юридичного аудиту контрактів, гнучке реагування на зміни законодавства
Стратегія W-O (Мінімізація слабких сторін через використання можливостей)	
Висока залежність від кредитних ресурсів + програми держ. підтримки агросектору	Заміщення дорогих кредитів пільговими позиками та субсидіями
Обмежена частка власного капіталу + розвиток онлайн-продажів та B2B-платформ	Розширення цифрових каналів продажу для збільшення доходів та самофінансування
Застаріла частина логістичної інфраструктури + вихід на нові експортні ринки	Інвестування у модернізацію складів і транспортних засобів
Стратегія W-T (Мінімізація слабких сторін та нейтралізація загроз)	
Висока залежність від кредитних ресурсів + валютні ризики	Використання валютних хеджів та диверсифікація джерел фінансування
Застаріла логістика + військові дії та нестабільна логістика	Розробка резервних маршрутів, страхування вантажів
Обмежена частка власного капіталу + посилення конкуренції	Пошук стратегічних партнерств та залучення інвестицій для зміцнення фінансової позиції

Примітка. Розроблено автором

Матриця показує, що компанія здатна не лише зміцнювати свої сильні сторони, але й нейтралізувати ризики через комбіновані S-T та W-T стратегії, а також перетворювати слабкі сторони на можливості за допомогою W-O стратегій. Такий підхід забезпечує більш збалансоване і прогнозоване управління бізнесом, підвищує конкурентоспроможність та сприяє формуванню стабільної лояльності клієнтів. Системне використання сильних сторін і можливостей дозволяє

підприємству ефективно працювати з клієнтською базою і формувати довготривалі взаємини, що безпосередньо відображається на рівні лояльності споживачів.

За 2022-2024 рр. рівень лояльності клієнтів товариства демонструє стійку позитивну тенденцію, що підтверджується зростанням практично всіх ключових індикаторів взаємодії зі споживачами (табл. 2.11). Підвищення частки повторних закупівель, зростання коефіцієнта утримання клієнтів, збільшення середнього обсягу закупівель та покращення фінансової дисципліни свідчать про формування стабільного ядра постійних партнерів. Паралельно спостерігається підвищення рівня задоволеності сервісом, зменшення частоти скарг та розширення клієнтської бази, що відображає зміцнення репутації компанії на ринку.

Таблиця 2.11

Показники лояльності клієнтів ТОВ «Українське зерно» за 2022-2024 рр.

Показник лояльності	Опис	Період аналізу			Примітка
		2022	2023	2024	
Коефіцієнт повторних закупівель, %	Частка клієнтів, які купують продукцію регулярно	62%	68%	75%	Зростання пояснюється стабілізацією логістики і розширенням B2B-контрактів
Середній обсяг закупівель на одного клієнта, тис. грн	Скільки в середньому витрачає кожен клієнт	420	470	530	Відображає зміцнення довіри і збільшення масштабів співпраці
NPS (індекс лояльності, Net Promoter Score)	Готовність рекомендувати компанію	12	18	29	Імідж компанії посилюється через стабільну якість і мінімальні затримки
Коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate), %	Частка клієнтів, які залишилися співпрацювати	84%	87%	92%	Підвищення відповідає зростанню обсягів реалізації
Кількість нових клієнтів, осіб	Партнери, що почали співпрацю	38	45	57	Зростання ринку збуту та кращі маркетингові інструменти
Рівень задоволеності клієнтів, %	Оцінка якості, надійності та сервісу	74%	78%	84%	Підтверджує покращення сервісу та комунікації
Частка ключових клієнтів у загальному обсязі продажів, %	Відображає стабільність портфеля B2B	54%	57%	60%	Розбудова довгострокових контрактів зі сталими партнерами
Індекс скарг (менше – краще)	Кількість зауважень на 1000 відвантажень	4,8	4,1	3,3	Покращення контролю якості та логістики
Частка оплат без прострочення, %	Фінансова дисципліна клієнтів	71%	76%	83%	Лояльні клієнти дотримуються умов оплат, що зміцнює фін. стабільність компанії

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

Позитивна динаміка лояльності має прямий зв'язок із фінансовими результатами підприємства: нарощення чистого доходу, покращення показників рентабельності та збільшення обсягів реалізації підтверджують, що зростання довіри клієнтів є одним із факторів економічного успіху. У 2024 році компанія вже характеризується сформованим високим рівнем ринкової довіри, який формує міцне підґрунтя для подальшого зміцнення конкурентних позицій і створює передумови для стабільного масштабування операційної діяльності.

Для оцінки лояльності підприємства та простеження зміни його рівня в динаміці слід погрупувати показники за напрямками та провести розрахунки методом обчислення інтегрального показника в наступній табл. 2.12. Слід зауважити, що оцінка стану показників за шкалою від 1 до 10 балів, де 1 – найгірший показник, а 10 – найкращий, проводиться на основі експертного методу.

Динаміка показників лояльності клієнтів за 2022-2024 рр. свідчить про стійке та системне покращення відносин підприємства з покупцями (табл. 2.12). Інтегральний показник лояльності виріс із 5,08 бала у 2022 році до 7,96 бала у 2024 році, що означає перехід від помірного рівня лояльності до високого та стабільного. Поведінкова лояльність демонструє найшвидше зростання. Зростання частки повторних закупівель, коефіцієнта утримання клієнтів та середнього обсягу придбань на одного покупця свідчить про поступове зміцнення довгострокових комерційних зв'язків. Оцінки за цією групою показників у 2024 році досягли найвищих значень (середній бал – 8,33), що відображає високу задоволеність продукцією та стабільний попит.

Емоційна лояльність посилилася завдяки покращенню сервісу. Бали за рівнем задоволеності сервісом, часткою позитивних відгуків та індексом довіри клієнтів демонструють суттєве зростання. Середньозважений показник за цим напрямом становить 9,50 бала, що є найкращим результатом серед усіх груп, що можна оцінити з наступної діаграми (рис. 2.6). Тобто, компанія не лише забезпечує якість продукції, а й ефективно працює з клієнтським досвідом, що формує емоційну прив'язаність покупців.

Оцінка лояльності клієнтів ТОВ «Українське зерно» за 2022-2024 рр.

Напрямок оцінки	Показник	Вага показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Середньо зважений показник за 2024 рік
			шкала від 1 до 10			Частковий коефіцієнт			
Поведінкова лояльність (Behavioral Loyalty)	Частка повторних закупівель, %	1	6	8	10	6	8	10	8,33
	Коефіцієнт утримання клієнтів, %	1	7	8	10	7	8	10	
	Середній обсяг закупівель на клієнта, тис. грн	0,5	6	8	10	3	4	5	
Емоційна лояльність (Emotional Loyalty)	Рівень задоволеності сервісом (опит.), %	1,5	7	8	10	10,5	12	15	9,50
	Частка позитивних відгуків, %	0,5	6	7	9	3	3,5	4,5	
	Індекс довіри клієнтів (Cust. Trust Index)	1	6	7	9	6	7	9	
Транзакційна лояльність (Transactional Loyalty)	Питома частка своєчасних оплат, %	1	8	9	10	8	9	10	8,17
	Рівень простроченої заборгованості, %	0,5	6	7	9	3	3,5	4,5	
	Частота замовлень на одного клієнта	1	6	8	10	6	8	10	
Комунікаційна лояльність (Communication Loyalty)	Частка клієнтів, що рекомендують компанію (NPS)	1	4	6	9	4	6	9	5,83
	Активність клієнтів у зворотному зв'язку	0,5	5	7	9	2,5	3,5	4,5	
	Участь клієнтів у партнерських програмах, %	0,5	4	6	8	2	3	4	
Максимальний показник лояльності клієнтів		10	Інтегральний показник лояльності			5,08	6,29	7,96	×

Примітка. Розроблено автором

Транзакційна лояльність зміцнюється завдяки покращенню платіжної дисципліни. Зростання частки своєчасних оплат, зменшення обсягу простроченої заборгованості та підвищення частоти замовлень свідчать про збалансованість взаємних фінансових відносин із клієнтами. Середній показник за групою – 8,17 бали, що вказує на високий рівень взаємної довіри та прозорість взаємодії.

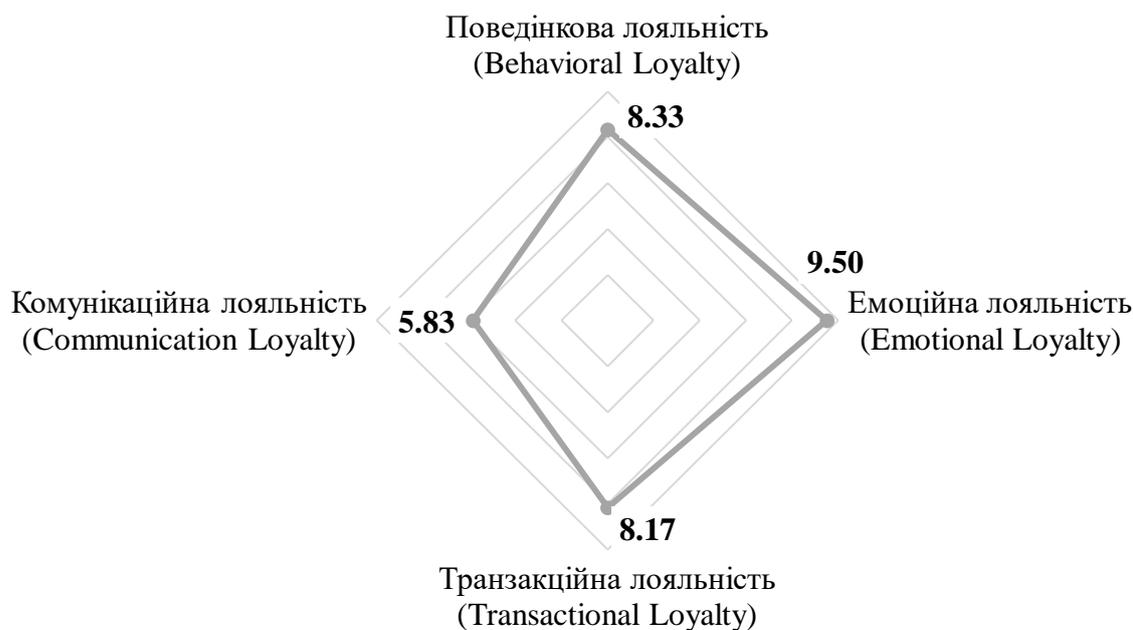


Рис. 2.6. Часткові показники лояльності клієнтів ТОВ «Українське зерно» в 2024 році

Примітка. Розроблено автором

Комунікаційна лояльність також демонструє позитивну динаміку. Хоча цей блок має найнижчий середньозважений бал – 5,83, його значення помітно зросло протягом трьох років. Показники NPS, активність клієнтів у зворотному зв'язку та участь у партнерських програмах підтверджують, що клієнти все активніше взаємодіють із підприємством, позитивно сприймають його бренд і готові рекомендувати його іншим, що формує основу для подальшого розширення ринку.

Таким чином, поступове зростання рівня лояльності зумовлене комплексним покращенням сервісу, ефективною комунікацією з клієнтами, підвищенням якості продукції та зміцненням операційної дисципліни. У 2024 році підприємство досягло високого рівня клієнтської лояльності – 7,96 бали, що створює сприятливі передумови для утримання позицій на ринку, зниження ризиків відтоку клієнтів та формування стабільної бази постійних покупців. Висока лояльність клієнтів також є важливою складовою конкурентоспроможності підприємства, сприяючи зростанню обсягів реалізації, підвищенню рентабельності та посиленню позицій ТОВ «Українське зерно» у галузевому середовищі (табл. 2.13).

Для оцінки конкурентоспроможності обрано показники, які безпосередньо характеризують ефективність, а саме: використання ресурсів, фінансову стійкість та ліквідність, рентабельність, динаміку виробництва та продажів (табл. 2.13).

Аналіз інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно» свідчить про чітко виражене покращення позицій підприємства на ринку протягом 2022-2024 років. Загальний індекс зріс з 4,96 бала у 2022 році до 6,92 бала у 2024 році, що відображає ефективну адаптацію до кризових умов, посилення операційних можливостей та підвищення результативності управління.

Ефективність використання ресурсів демонструє стабільно високі значення завдяки зростанню оборотності та раціональному використанню виробничих потужностей. Середньозважений показник 7,67 бал у 2024 році вказує на зміцнення ресурсної ефективності та оптимізацію операційних процесів. Фінансова стійкість і ліквідність, навпаки, є найслабшим блоком оцінювання: середньозважений індекс лише 3,33 бали у 2024 році. Низька автономія, коливання ліквідності та висока залежність від зовнішнього фінансування стримують подальше зростання конкурентоспроможності та підвищують ризики діяльності.

Таблиця 2.13

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно» за 2022-2024 рр.

Напрямок оцінки	Показник	період оцінки			Вага показника в МПК
		2022 рік	2023 рік	2024 рік	
Ефективність використання ресурсів	Фондовіддача	77,57	78,73	77,21	1
	Коефіцієнт обіговості оборот. акт	1,92	2,18	2,32	1
	Коефіцієнт обіговості активів	1,84	2,08	2,22	0,5
Фінансова стійкість та ліквідність	Коефіцієнт автономії	0,19	0,17	0,19	0,5
	Коефіцієнт покриття	1,11	1,25	0,97	1
	Абсолютна ліквідність	0,15	0,01	0,01	0,5
Рентабельність	Рентабельність власного капіталу	-6,45	4,17	36,71	0,5
	Рентабельність активів	-1,03	0,78	5,26	1
	Рентабельність витрат	-0,57	0,33	2,55	1
Виробництво та реалізація	Обсяг реалізованої продукції	1 797 127	2 083 336	2 468 244	1
	Чистий дохід від реалізації	1 497 606	1 736 113	2 056 870	1
	Собівартість реалізації	1 338 665	1 531 690	1 801 560	1
Максимальний показник конкурентоспроможності (МПК)					10

Продовження табл. 2.13

Напрямок оцінки	Період оцінки			Період оцінки			Середньозважений показник за 2024 р.
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	
	Шкала від 1 до 10			Частковий коефіцієнт			
Ефективність використання ресурсів	9	10	8	9	10	8	7,67
	7	9	10	7	9	10	
	7	9	10	3,5	4,5	5	
Фінансова стійкість та ліквідність	9	7	9	4,5	3,5	4,5	3,33
	7	10	5	7	10	5	
	10	1	1	5	0,5	0,5	
Рентабельність	1	5	10	0,5	2,5	5	6,67
	1	4	8	1	4	8	
	1	4	7	1	4	7	
Виробництво та реалізація	7	8	10	7	8	10	10,00
	7	8	10	7	8	10	
	7	8	10	7	8	10	
Показник конкурентоспроможності				4,96	6,00	6,92	×

Примітка. Розроблено автором

Показник рентабельності значно покращився у 2024 році і середньозважене значення склало – 6,67 балів, що зумовлено зростанням прибутковості активів, власного капіталу і витрат, що свідчить про відновлення фінансової ефективності після кризового 2022 року. Блок «Виробництво і реалізація» отримав максимально можливий показник – 10 балів, що підтверджує стрімке зростання обсягів реалізації, доходу та стабільність збутових каналів. Саме цей напрям забезпечив найбільший внесок у зростання конкурентоспроможності підприємства.

Тож, конкурентоспроможність ТОВ «Українське зерно» у 2024 році значно зміцнилася завдяки підвищенню результативності виробництва, зростанню рентабельності та ефективному використанню ресурсів. Головним стримувальним фактором залишається недостатній рівень фінансової стійкості, що показано на діаграмі (рис. 2.7) – цей напрям потребує стратегічного посилення політики управління зобов'язаннями, підвищення ліквідності та оптимізації капіталу.

Порівняння інтегральних показників конкурентоспроможності та лояльності клієнтів ТОВ «Українське зерно» у 2022-2024 роках демонструє чітку причинно-наслідкову залежність між цими двома параметрами. Динаміка обох показників відображає вплив макроекономічних і соціальних умов, передусім пов'язаних з початком повномасштабної війни у 2022 році (рис. 2.8).

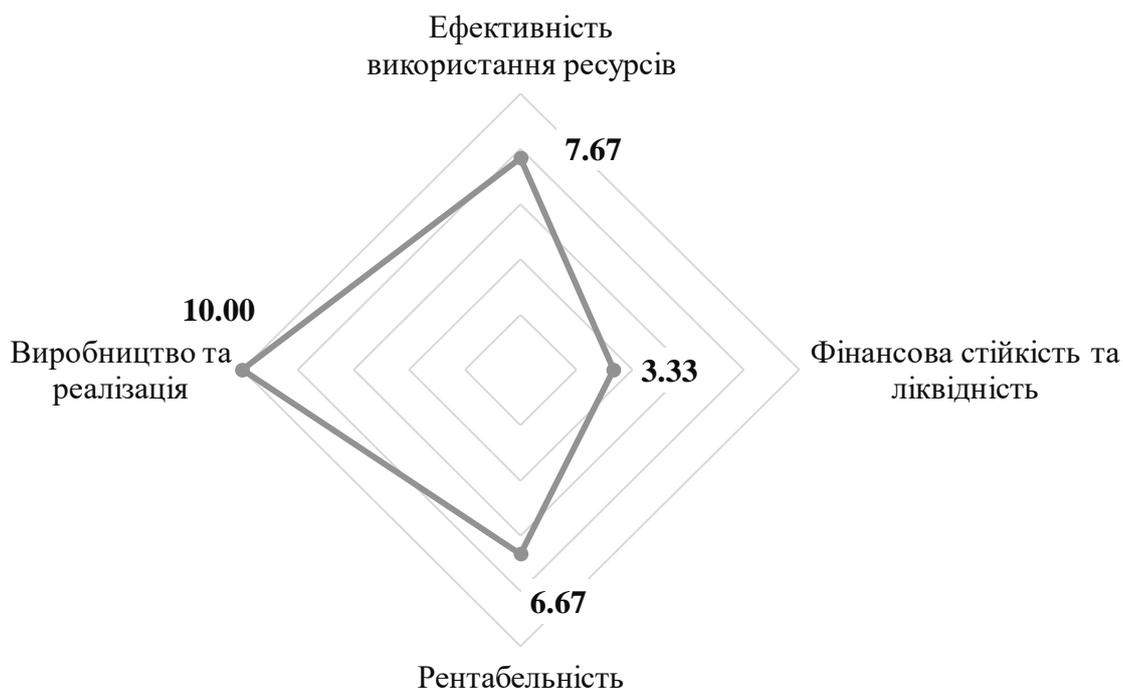


Рис. 2.7. Часткові показники конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно» в 2024 році

Примітка. Розроблено автором

У 2022 році низькі значення лояльності – 5,08 бал і конкурентоспроможності – 4,96 бали відображали кризові умови воєнного часу: порушення логістики, фінансову нестабільність клієнтів та загальну ринкову невизначеність. У 2023-2024 роках показники впевнено зростають, однак лояльність відновлюється швидше (до 7,96 балів у 2024 році), тоді як конкурентоспроможність зростає повільніше (до 6,92 балів), оскільки фінансові та ресурсні параметри реагують на ринкові зміни із затримкою. Перевага лояльності у 2024 році свідчить, що саме клієнтська підтримка – через повторні закупівлі, своєчасні оплати та позитивні відгуки – стає ключовим фактором зміцнення ринкових позицій і стабілізації діяльності компанії. Лояльність клієнтів поступово перетворюється на ключовий стратегічний ресурс ТОВ «Українське зерно». У 2022 році вона була суттєво ослаблена зовнішніми чинниками, проте у 2023-2024 роках її зростання стало важливим фактором відновлення та посилення конкурентоспроможності, сприяючи стабілізації діяльності та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

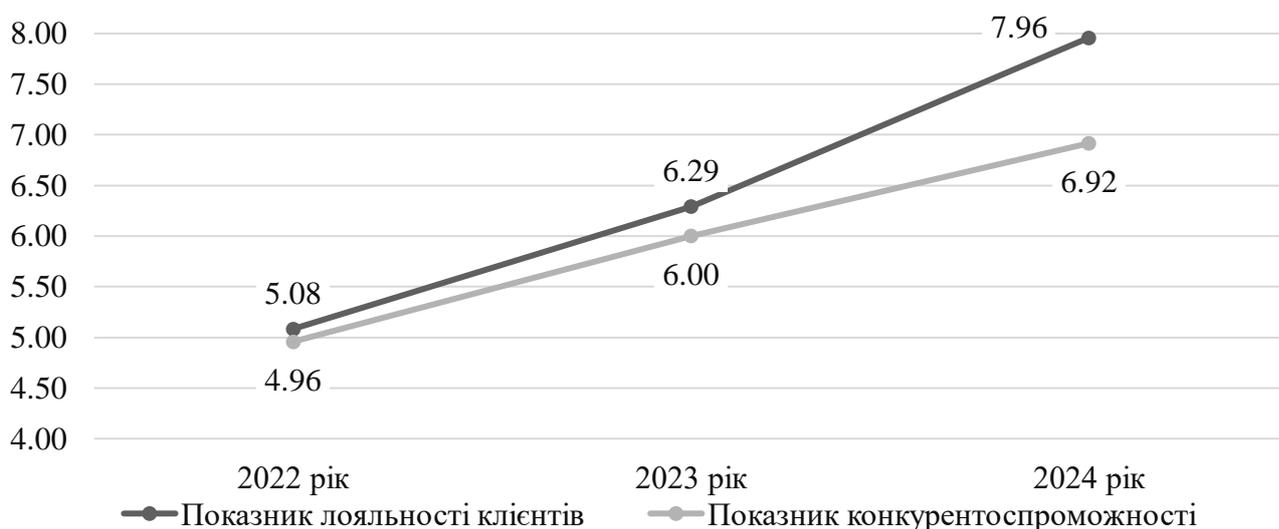


Рис. 2.8. Динаміка показників конкурентоспроможності та лояльності ТОВ «Українське зерно» за 2022-2024 рр.

Примітка. Розроблено автором

Отже, проведена оцінка лояльності клієнтів і конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно» показала, що у 2022-2024 роках підприємство успішно адаптується до складних умов зовнішнього середовища та демонструє системне зміцнення ринкових позицій. Інтегральний показник лояльності зріс з 5,08 до 7,96 бали, що зумовлено зростанням повторних закупівель, покращенням сервісу, підвищенням рівня довіри та фінансової дисципліни клієнтів. Паралельно інтегральний показник конкурентоспроможності підвищився з 4,96 до 6,92 бали завдяки збільшенню обсягів реалізації, зростанню рентабельності та ефективнішому використанню ресурсів.

Разом із тим фінансова стійкість залишається найбільш уразливим елементом конкурентоспроможності, що потребує посилення політики управління капіталом та ліквідністю. Отримані результати підтверджують пряму залежність між лояльністю клієнтів і ринковими позиціями підприємства: зростання довіри та активності клієнтів стало ключовим фактором стабілізації та розвитку компанії у післякризовий період. Таким чином, формування та підтримання високого рівня лояльності є стратегічною передумовою зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно» в подальшому.

Висновки до розділу 2

Другий розділ кваліфікаційного дослідження присвячений аналізу поточного стану бізнес-процесів обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно». За його результатами сформовано наступні висновки:

1. Проаналізовано об'єкт та суб'єкт системи управління ТОВ «Українське зерно», що функціонує як самостійний суб'єкт управління із чітко структурованою системою, що включає два ключові блоки – адміністративно-управлінський та виробничо-технологічний. Така організаційна модель забезпечує ефективний розподіл повноважень, координацію діяльності та контроль на всіх рівнях підприємства. Стабільні фінансові показники і оптимальне співвідношення між управлінським і виробничим персоналом підтверджують збалансованість структури управління і високий рівень організації бізнес-процесів.

Підприємство, перебуваючи на стадії зрілості життєвого циклу, демонструє здатність підтримувати стабільність операційної діяльності, адаптуватися до ринкових умов і забезпечувати довгострокову ефективність. Успішна інтеграція функціональних підрозділів дозволяє максимально використовувати наявні ресурси, підвищувати продуктивність і підтримувати конкурентні позиції на ринку кормової продукції. Таким чином, система управління ТОВ «Українське зерно» виступає міцною основою для подальшого розвитку компанії, з урахуванням масштабів виробництва та складності виробничих процесів.

2. Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Українське зерно». Фінансово-економічний аналіз результатів діяльності ТОВ «Українське зерно» за 2022-2024 рр. підтверджує стійку позитивну динаміку показників ефективності та рентабельності. Загальні активи зросли на 21,2%, а власний капітал – на 9,2%, що свідчить про поступове зміцнення фінансового потенціалу. Активи формуються переважно за рахунок оборотних коштів (запасів і дебіторської заборгованості), що відображає інтенсивність операційної діяльності підприємства.

Структура зобов'язань характеризується домінуванням короткострокових коштів, що підкреслює високу залежність компанії від позикового капіталу. Низька автономія та обмежена ліквідність формують ризикову, але функціонально необхідну модель фінансування. Управління витратами залишається ефективним: найбільшу частку становлять матеріальні витрати, тоді як інші елементи витрат зростають помірно. Значне покращення показників рентабельності підтверджує підвищення результативності діяльності та здатність отримувати прибуток навіть за умов фінансового навантаження.

3. Оцінено рівень лояльності клієнтів та конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно». Оцінка лояльності клієнтів і конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно» показала, що у 2022-2024 роках компанія успішно адаптується до складних умов зовнішнього середовища і демонструє системне зміцнення ринкових позицій. Інтегральний показник лояльності зріс з 5,08 до 7,96 балів, що зумовлено зростанням повторних закупівель, покращенням сервісу, підвищенням рівня довіри і фінансової дисципліни клієнтів. Інтегральний показник конкурентоспроможності підвищився з 4,96 до 6,92 бали завдяки збільшенню обсягів реалізації, зростанню рентабельності та ефективнішому використанню ресурсів.

Разом із тим фінансова стійкість залишається найбільш уразливим елементом конкурентоспроможності, що потребує посилення політики управління капіталом та ліквідністю. Отримані результати підтверджують пряму залежність між лояльністю клієнтів і ринковими позиціями підприємства: зростання довіри та активності клієнтів стало ключовим фактором стабілізації та розвитку компанії у післякризовий період. Таким чином, формування та підтримання високого рівня лояльності є стратегічною передумовою зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно» в подальшому.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТОВ «УКРАЇНСЬКЕ ЗЕРНО»

3.1. Аналіз проблем та визначення стратегічних пріоритетів удосконалення бізнес-процесів обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно»

Результати комплексного аналізу ТОВ «Українське зерно» дозволяють систематизувати ключові проблеми, що стримують розвиток бізнес-процесів обслуговування клієнтів та негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Виявлені проблеми доцільно згрупувати за функціональними напрямками та оцінити їх вплив на операційну ефективність і стратегічний розвиток компанії (табл. 3.1).

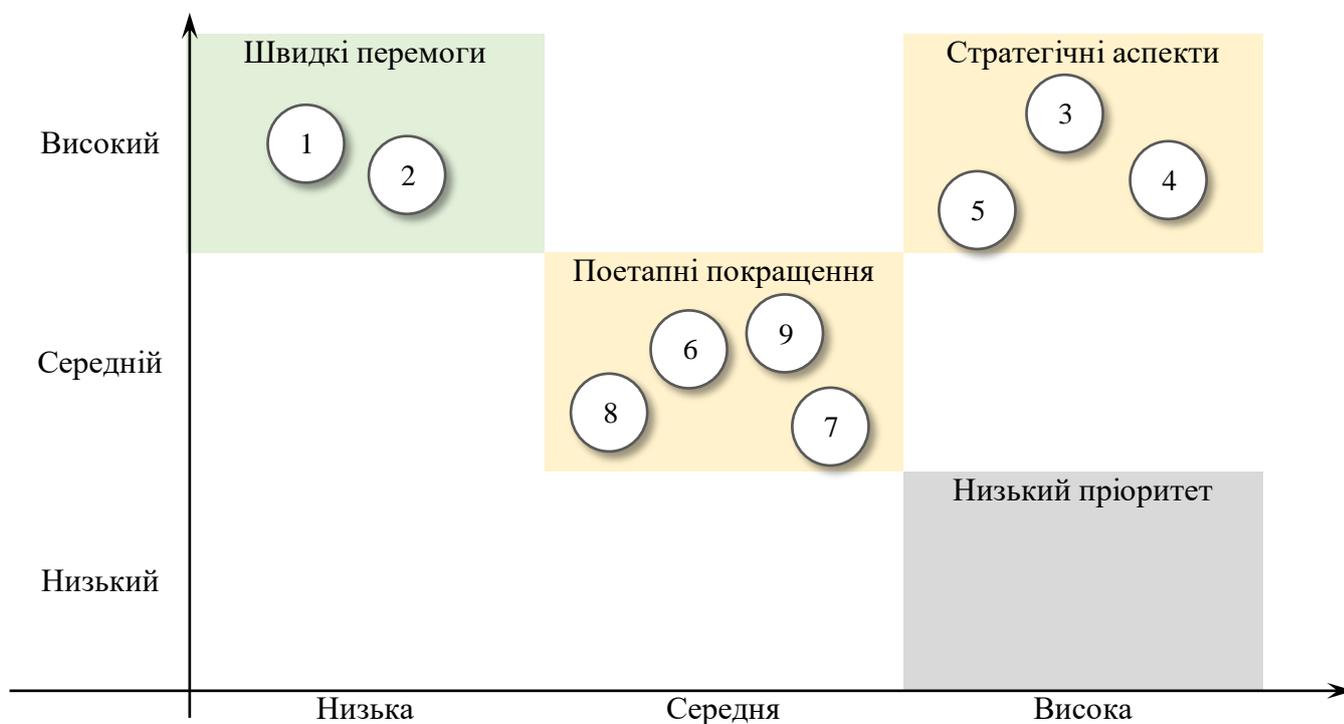
Таблиця 3.1

**Систематизація проблем бізнес-процесів обслуговування клієнтів
ТОВ «Українське зерно»**

Функціональний напрям	Сутність проблеми	Вплив на операційну ефективність	Вплив на стратегічний розвиток
Організація роботи з клієнтами	Відсутність стандартизованих процедур обслуговування клієнтів	Збільшення часу обробки замовлень, зростання помилок	Зниження рівня лояльності клієнтів
Продажі та договірна робота	Недостатня гнучкість умов співпраці з клієнтами	Втрата потенційних замовлень	Обмеження розширення клієнтської бази
Логістика та виконання замовлень	Порушення термінів поставок через неузгодженість процесів	Зростання операційних витрат, скарги клієнтів	Погіршення ділової репутації
Інформаційна підтримка	Низький рівень автоматизації обліку клієнтів та замовлень	Дублювання функцій, неоперативність управлінських рішень	Неможливість масштабування бізнесу
Управління персоналом	Недостатній рівень підготовки працівників, задіяних в обслуговуванні	Низька якість сервісу	Втрата власних конкурентних переваг
Комунікації з клієнтами	Відсутність системи зворотного зв'язку та аналізу задоволеності	Несвочасне виявлення проблем	Обмежені можливості вдосконалення сервісу

Примітка. Розроблено автором

Для визначення стратегічних пріоритетів удосконалення бізнес-процесів доцільно застосувати матрицю «вплив проблеми – складність усунення», яка дозволить ранжувати виявлені проблеми та сформувані послідовність їх вирішення (рис. 3.1).



1 – відсутність програми лояльності; 2 – діджиталізація клієнтського сервісу; 3 – висока залежність від позикових коштів; 4 – критично низька ліквідність; 5 – впровадження CRM-системи; 6 – застаріла логістична інфраструктура; 7 – обмежене масштабування; 8 – обмежений аналітичний інструментарій; 9 – нестійкий фінансовий стан.

Рис. 3.1. Матриця пріоритизації проблем бізнес-процесів обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно»

Примітка. Розроблено автором

Матриця показує, що до зони «Швидкі перемоги» (високий вплив, низька складність) належать проблеми, пов'язані з відсутністю формалізованої програми лояльності та обмеженою діджиталізацією клієнтського сервісу. До зони «Стратегічні проекти» (високий вплив, висока складність) потрапляють проблеми фінансової стійкості та впровадження CRM-системи. Проблеми операційного характеру розміщуються у зоні «Поетапні покращення» (середній вплив, середня складність).

На основі проведеного аналізу та пріоритизації проблем визначено стратегічні пріоритети удосконалення бізнес-процесів обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічні пріоритети удосконалення бізнес-процесів обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно»

Стратегічний напрям	Ключові завдання	Очікуваний ефект	Горизонт реалізації
Цифрова трансформація клієнтського сервісу	Впровадження CRM-системи; розробка клієнтського порталу; автоматизація процесів обробки замовлень	Підвищення NPS на 15-20 пунктів; скорочення часу обробки замовлень на 30%; зростання повторних закупівель на 12%	6-9 місяців
Розробка та впровадження комплексної програми лояльності	Створення багаторівневої системи бонусів; персональні пропозиції для ключових клієнтів; програма партнерських знижок	Підвищення коефіцієнта утримання клієнтів до 95%; зростання середнього чека на 8-10%	3-4 місяці
Оптимізація фінансової структури	Реструктуризація короткострокових зобов'язань; залучення довгострокового фінансування; підвищення рентабельності	Зростання коефіцієнта автономії до 0,25-0,30; покращення ліквідності; зниження вартості капіталу	12-18 місяців
Модернізація логістичної інфраструктури	Оновлення транспортного парку; впровадження систем відстеження вантажів; оптимізація маршрутів доставки	Скорочення часу доставки на 20%; зниження логістичних витрат на 15%; підвищення задоволеності клієнтів	9-12 місяців
Розвиток аналітичних компетенцій	Впровадження BI-інструментів; побудова прогнозних моделей попиту; моніторинг ключових метрик у реал. часі	Підвищення точності прогнозування на 25%; скорочення втрат від затоварення/ дефіциту на 18%	6-8 місяців

Примітка. Розроблено автором

Визначені стратегічні пріоритети (табл. 3.2) формують комплексний підхід до вдосконалення бізнес-процесів обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно», що охоплює як швидкі тактичні кроки (програма лояльності, початкова діджиталізація), так і довгострокові стратегічні ініціативи (фінансова оптимізація, цифрова трансформація). Для забезпечення системності впровадження визначених пріоритетів доцільно розробити дорожню карту реалізації стратегії (табл. 3.3).

**Дорожня карта впровадження стратегічних пріоритетів
ТОВ «Українське зерно» на 2025-2026 рр.**

Напрямок / Період	I квартал 2025 року	II квартал 2025 року	III квартал 2025 року	IV квартал 2025 року	I-II квартал 2026 року
Цифрова трансформація	Вибір CRM- системи, аналіз вимог	Впровадження CRM, навчання персоналу	Розробка клієнтського порталу	Запуск порталу, інтеграція систем	Масштабування та оптимізація
Програма лояльності	Розробка концепції, сегментація клієнтів	Запуск пілотної програми	Масштабування на всю клієнтську базу	Аналіз результатів, коригування	Розширення переліку переваг
Фінансова оптимізація	Аудит зобов'язань, пошук фінансування	Переговори з банківськими установами	Реструктуризація кредитних зобов'язань	Залучення довгостроков. фінансування	Моніторинг фінансових показників
Модернізація логістики	Аналіз потреб, про ведення тендеру поста чальників	Закупівля обладнання	Впровадження систем відстеження	Оптимізація маршрутів доставки	Масштабування логістичних рішень
Розвиток аналітики	Вибір BI- платформи	Впровадження, підключення джерел даних	Розробка аналітичних дашбордів	Навчання персоналу, запуск моніторингу	Впровадження прогнозої аналітики

Примітка. Розроблено автором

Дорожня карта демонструє поетапність реалізації стратегічних пріоритетів із чітким розподілом за часовими періодами та взаємозв'язком між ініціативами. Паралельне впровадження декількох напрямів дозволить досягти синергетичного ефекту: зокрема, CRM-система забезпечить інформаційну базу для персоналізації програми лояльності, а покращення фінансових показників створить ресурси для модернізації логістики.

Ключовими факторами успішної реалізації визначених пріоритетів виступають: підтримка вищого керівництва, залучення кваліфікованих зовнішніх консультантів для впровадження складних IT-рішень, систематичне навчання персоналу та регулярний моніторинг проміжних результатів. Особливу увагу слід приділити управлінню змінами, оскільки впровадження нових бізнес-процесів може викликати опір з боку працівників, звиклих до традиційних методів роботи.

Отже, проведений аналіз дозволив систематизувати ключові проблеми бізнес-процесів обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно» та визначити

п'ять стратегічних пріоритетів їх усунення: цифрову трансформацію клієнтського сервісу, розробку програми лояльності, оптимізацію фінансової структури, модернізацію логістики та розвиток аналітичних компетенцій. Сформована дорожня карта впровадження забезпечує послідовність та взаємозв'язок реалізації ініціатив протягом 2025-2026 років, створюючи основу для системного підвищення конкурентоспроможності та клієнтської лояльності підприємства.

3.2. Розробка стратегії управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів для підвищення лояльності та конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно»

На основі визначених стратегічних пріоритетів розроблено комплексну стратегію управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно», що спрямована на системне підвищення лояльності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку кормової продукції. Стратегія базується на інтеграції цифрових технологій, персоналізованого підходу до клієнтів та оптимізації операційних процесів.

Концептуальна модель запропонованої стратегії представлена на рис. 3.2 та охоплює чотири взаємопов'язані рівні: стратегічний, що включає місію – стати найбільш клієнтоорієнтованим постачальником комбікормів в Україні та цілі – підвищення лояльності до 9,0 балів, конкурентоспроможності до 8,5 балів; тактичний, що об'єднує ключові ініціативи; операційний – представляє конкретні інструменти та контрольний – відображає систему моніторингу та основні KPI.

Стратегія управління бізнес-процесами структурується за п'ятьма ключовими напрямками, кожен з яких містить конкретні заходи, відповідальних виконавців, терміни реалізації та очікувані результати (табл. Д.1). Запропонована стратегія передбачає поетапне впровадження заходів із чітким розподілом відповідальності та контрольними точками.

СТРАТЕГІЧНИЙ РІВЕНЬ

Місія

Стати найбільш клієнтоорієнтованим постачальником комбікормів в Україні

Цілі

Лояльність → 9,0 балів,
Конкурентоспроможність → 8,5 балів

ТАКТИЧНИЙ РІВЕНЬ: 5 КЛЮЧОВИХ БЛОКІВ ІНІЦІАТИВ

Цифрова трансформація:

- CRM-система
- B2B-портал
- Автоматизація процесів

• *Ефект:* 251,5 млн грн за 6-9 міс.

Програма лояльності:

- Багаторівнева система бонусів
- Персоналізація
- Рекомендації

• *Ефект:* 213,5 млн грн за 3-4 міс.

Операційна оптимізація:

- Модернізація логістики
- Управління якістю
- WMS

• *Ефект:* 72,5 млн грн за 9-12 міс.

Розвиток аналітики:

- BI-система
- Прогнозування попиту
- Моніторинг (KPI)

• *Ефект:* 110,6 млн грн за 6-8 міс.

Фінансова оптимізація:

- Реструктуризація зобов'язань
- Рідвищення рентабельності

• *Ефект:* 81 млн грн за 12-18 міс.

ОПЕРАЦІЙНИЙ РІВЕНЬ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРОЦЕСИ

Цифрові інструменти:

- Salesforce / MS Dynamics CRM
- Веб-портал для B2B-замовлень
- Електронний документообіг
- SMS / Email-нотифікації
- Power BI / Tableau дашборди
- GPS-моніторинг вантажів
- WMS (система управління складом)

Клієнтські програми:

- Бронзовий партнер (2% cashback)
- Срібний партнер (3,5% cashback)
- Золотий партнер (5% cashback)
- Платиновий (6,5% cashback)
- Індивідуальні комерційні пропозиції
- Програма рекомендацій - 1,5% бонусу
- Гнучкі умови оплати для VIP-клієнтів

Процесні покращення:

- Стандарти обслуговування (SLA)
- Система швидкого реагування 24 год
- Оптимізація маршрутів доставки
- FIFO-принцип управління запасами
- Регулярні опитування задоволеності
- Прогнозні моделі попиту
- Автоматизована інвентаризація

КОНТРОЛЬНИЙ РІВЕНЬ: СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ТА КРІ

Лояльність клієнтів:

- NPS:
 - 29 → 50 пунктів
- Утримання клієнтів: 92% → 97%
- Рівень задоволеності: 84% → 94%
- Середній обсяг замовлення: 350 → 650 тис. грн
- *Моніторинг:* щомісяця

Операційна ефективність:

- Час обробки замовлення:
 - 4 → 2 години
- Точність доставки: 94% → 98%
- Індекс скарг: 3,3 → 2,0
- Онлайн-замовлення: 15% → 65%
- *Моніторинг:* щотижня

Фінансові результати:

- Дохід:
 - 2057 → 2 605 млн грн
- Рентабельність: 2,55% → 4,0%
- Коефіцієнт автономії: 0,19 → 0,27
- Самофінансування: 83% → 92%
- *Моніторинг:* щомісяця

Конкурентоспроможність:

- Позиція:
 - 6,92 → 8,65 балів
- Частка ринку: 12% → 16%
- Нові клієнти: 57 → 85 осіб/рік
- Впізнаваність: 84% → 94%
- *Моніторинг:* щоквартально

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ

Фінансовий ефект:

- 710,6 млн грн за 3 роки
- ROI: 3741%

Термін окупності:

- 7,8 місяців
- Інвестиції: 18,5 млн грн

Стратегічні цілі:

- Лояльність: +14,9%
- Конкурентоспроможність: +25%

Ринкові позиції:

- Частка ринку: +4,5 п.п.
- +125 нових клієнтів

Рис. 3.2. Концептуальна модель стратегії управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно»

Ключовим елементом успішної реалізації стратегії виступає система моніторингу ключових показників ефективності, що забезпечує регулярний аналіз результативності комунікаційних заходів, дозволяє відстежувати прогрес впровадження стратегічних рішень та своєчасно коригувати тактичні дії відповідно до отриманих даних (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Система КРІ для моніторингу ефективності стратегії управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно»

Група показників	Контрольний показник ефективності	Базове значення (2024)	Цільове значення (2026)	Періодичність вимірювання
Клієнтська лояльність	Інтегральний показник лояльності	7,96 балів	9,0 балів	Квартально
	NPS (Net Promoter Score)	29 пунктів	50 пунктів	Квартально
	Коефіцієнт утримання клієнтів	92%	96%	Щомісяця
	Частка повторних закупівель	75%	85%	Щомісяця
	Середній обсяг закупівель на клієнта	530 тис. грн	650 тис. грн	Щомісяця
Операційна ефективність	Час обробки замовлення	4 години	2 години	Щотижня
	Точність дотримання термінів доставки	94%	98%	Щомісяця
	Індекс скарг (на 1000 відвантажень)	3,3	2	Щомісяця
	Час вирішення проблемних ситуацій	48 годин	24 години	Щотижня
	Частка онлайн-замовлень	15%	60%	Щомісяця
Фінансові результати	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	2 056 870	2 550 000	Щомісяця
	Рентабельність витрат, %	2,55%	4,00%	Квартально
	Коефіцієнт автономії	0,19	0,27	Квартально
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,15	Квартально
	Частка своєчасних оплат	83%	92%	Щомісяця
Конкурентоспроможність	Інтегральний показник конкурентоспроможності	6,92 балів	8,5 балів	Квартально
	Частка ринку (регіональна)	12%	16%	Квартально
	Кількість нових клієнтів	57 осіб/рік	85 осіб/рік	Квартально

Примітка. Розроблено автором

Для забезпечення результативної реалізації стратегії доцільно сформувати проектну команду з представників ключових підрозділів компанії, що забезпечить міжфункціональну координацію, ефективний розподіл відповідальності та узгоджене виконання запланованих заходів. Склад проектної команди ТОВ «Українське зерно» та розподіл функцій між її учасниками наведено в табл. 3.6.

Структура проєктної команди впровадження стратегії управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно»

Роль	Посада	Функції та відповідальність
Спонсор проєкту	Генеральний директор	Стратегічне керівництво проєктом
		Забезпечення ресурсами
		Прийняття ключових рішень
		Комунікація зі стейкхолдерами
Керівник проєкту	Комерційний директор	Загальне управління реалізацією стратегії
		Координація між підрозділами
		Контроль дотримання термінів та бюджету
		Звітування перед спонсором
Лідер напрямку «Цифровізація»	Директор з ІТ	Впровадження CRM та B2B-порталу
		Автоматизація процесів
		Технічна підтримка
		Навчання користувачів
Лідер напрямку «Програма лояльності»	Керівник відділу продажів	Розробка системи бонусів
		Сегментація клієнтів
		Персоналізація пропозицій
		Моніторинг ефективності програми
Лідер напрямку «Операційна оптимізація»	Операційний директор	Модернізація логістики
		Впровадження стандартів якості
		Оптимізація складських процесів
		Управління змінами
Лідер напрямку «Аналітика»	Начальник аналітичного відділу	Впровадження BI-системи
		Розробка аналітичних моделей
		Формування звітності за KPI
		Прогнозна аналітика
Лідер напрямку «Фінанси»	Фінансовий директор	Реструктуризація зобов'язань
		Бюджетування проєкту
		Пошук джерел фінансування
		Фінансовий моніторинг ефективності
Методолог змін	HR-директор	Управління організаційними змінами
		Навчання персоналу
		Внутрішні комунікації
		Подолання опору змінам

Примітка. Розроблено автором

Важливим елементом успішної реалізації стратегії є ефективне управління ризиками її впровадження. Своєчасне виявлення потенційних загроз і розроблення заходів з їх мітигації – система управлінських, організаційних і технічних дій, спрямованих на зниження ймовірності виникнення ризиків мінімізацію їх впливу на результати діяльності підприємства – дають змогу забезпечити досягнення запланованих стратегічних цілей.

Основні ризики реалізації стратегії та заходи їх мінізації наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Ризики впровадження стратегії та заходи їх мінізації

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінізації
Опір персоналу змінам	Висока	Високий	Систематичне навчання та тренінги; залучення працівників до розробки рішень; прозора комунікація переваг змін; система мотивації за результатами впровадження
Перевитрата бюджету проекту	Середня	Високий	Детальне бюджетування на етапі планування; поетапне фінансування з контрольними точками; формування резервного фонду (15 % бюджету); регулярний фінансовий моніторинг
Технічні проблеми при інтеграції систем	Середня	Середній	Залучення досвідчених ІТ-інтеграторів; пілотне тестування перед повним запуском; використання резервних технічних рішень; підтримка вендорів програмного забезпечення
Погіршення економічної ситуації	Висока	Високий	Гнучкість у термінах реалізації окремих етапів; пріоритизація швидких і низьковитратних ініціатив; залучення державних програм підтримки; диверсифікація джерел фінансування
Втрата ключових клієнтів під час трансформації	Низька	Високий	Персональна комунікація з VIP-клієнтами; пріоритетне обслуговування у перехідний період; надання додаткових бонусів за лояльність; мінімізація перебоїв у сервісі
Недостатня кваліфікація персоналу	Середня	Середній	Комплексна програма навчання; найм зовнішніх експертів на критичні позиції; обмін досвідом з іншими підприємствами; професійна сертифікація фахівців

Примітка. Розроблено автором

Фінансування реалізації стратегії передбачає комбіноване використання власних і залучених фінансових ресурсів, що дає змогу забезпечити необхідний обсяг інвестицій при збереженні фінансової стійкості підприємства. Такий підхід дозволяє оптимізувати структуру джерел фінансування та знизити навантаження на власний капітал у процесі впровадження стратегічних ініціатив. Орієнтовний бюджет реалізації стратегії на 2025-2026 рр. становить 18,5 млн грн і формується з урахуванням пріоритетності запланованих заходів та поетапності їх упровадження. Розподіл фінансових ресурсів за основними напрямками наведено в наступній таблиці 3.8.

**Орієнтовний бюджет впровадження стратегії управління бізнес-процесами
обслуговування клієнтів на 2025-2026 рр.**

Напрямок витрат	Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка, %	Джерело фінансування
Цифрова трансформація	Впровадження CRM-системи	2 800	15,1	Власні кошти + кредит
	Розробка і підтримка B2B-порталу	1 500	8,1	Власні кошти
	Автоматизація процесів	1 200	6,5	Власні кошти
Програма лояльності	Cashback-фонд (орієнтовно за 2 роки)	4 500	24,3	Операційний бюджет
	Маркетингові матеріали, комунікації	600	3,2	Маркетингов. бюджет
Операційна оптимізація	Модернізація транспортного парку	3 500	18,9	Лізинг + кредит
	GPS-моніторинг, tracking-системи	800	4,3	Власні кошти
	WMS та складське обладнання	1 100	5,9	Власні кошти
Аналітика	ВІ-система (ліцензії, впровадження)	900	4,9	Власні кошти
	Навчання персоналу з аналітики	300	1,6	HR-бюджет
Управління проектом	Зовнішні консультанти	800	4,3	Власні кошти
	Навчання персоналу	500	2,7	HR-бюджет
Разом	×	18 500	100	Комбіноване

Примітка. Розроблено автором

Запропонована стратегія управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів передбачає комплексну трансформацію взаємодії ТОВ «Українське зерно» з покупцями через цифровізацію, персоналізацію, оптимізацію операцій та фінансове зміцнення. Синергетичний ефект від реалізації п'яти стратегічних напрямів дозволить досягти цільових показників лояльності клієнтів (9,0 балів) та конкурентоспроможності (8,5 балів), забезпечивши стійкі конкурентні переваги на ринку кормової продукції у 2025-2026 роках.

Отже, розроблена стратегія управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно» включає п'ять взаємопов'язаних напрямів із 15 конкретними заходами, системою КРІ для моніторингу, проектною командою та бюджетом 18,5 млн грн. Стратегія передбачає поетапне впровадження протягом 18 місяців із чітким розподілом відповідальності, управлінням ризиками та контрольними точками, що створює надійну основу для підвищення лояльності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

3.3. Економічна оцінка ефективності впровадження запропонованої стратегії

Економічна оцінка ефективності впровадження запропонованої стратегії управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно» здійснюється шляхом порівняння прогнозних показників діяльності підприємства у двох сценаріях: базовому (без впровадження стратегії) та цільовому (з реалізацією запропонованих заходів). Горизонт прогнозування складає три роки (2025-2027 рр.). Базовий сценарій передбачає збереження існуючих тенденцій розвитку підприємства з помірним зростанням показників приблизно на 6% щорічно, що відповідає середнім галузевим темпам. Цільовий сценарій враховує синергетичний ефект від впровадження всіх п'яти напрямів стратегії та передбачає суттєве покращення як кількісних, так і якісних показників (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Порівняння базового та цільового сценаріїв розвитку ТОВ «Українське зерно» на 2025-2027 рр.

Показник	Сценарій	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	Базовий	2 056 870	2 180 000	2 310 000	2 448 000
	Цільовий	2 056 870	2 265 000	2 550 000	2 805 000
	Додатковий ефект	×	85 000	240 000	357 000
Валовий прибуток, тис. грн	Базовий	255 310	272 000	290 000	308 000
	Цільовий	255 310	315 000	382 000	463 000
	Додатковий ефект	×	43 000	92 000	155 000
Чистий прибуток, тис. грн	Базовий	56 180	60 000	64 000	68 000
	Цільовий	56 180	82 000	112 000	145 000
	Додатковий ефект	×	22 000	48 000	77 000
Рентабельність витрат, %	Базовий	2,55	2,63	2,7	2,76
	Цільовий	2,55	3,2	4,0	4,8
	Приріст	×	+0,57 п.п.	+1,30 п.п.	+2,04 п.п.
Інтегральний показник лояльності, балів	Базовий	7,96	8,15	8,32	8,48
	Цільовий	7,96	8,52	8,95	9,15
	Приріст	×	0,37	0,63	0,67
Інтегральний показник конкурентоспроможності, балів	Базовий	6,92	7,15	7,35	7,52
	Цільовий	6,92	7,58	8,28	8,65
	Приріст	×	0,43	0,93	1,13
Коефіцієнт утримання клієнтів, %	Базовий	92	93	93,5	94
	Цільовий	92	94	96	97
	Приріст	×	+1 п.п.	+2,5 п.п.	+3 п.п.

Примітка. Розроблено автором

Порівняння сценаріїв показує, що впровадження стратегії забезпечить кумулятивний додатковий чистий прибуток у розмірі 147 млн грн протягом 3-х років (22 + 48 + 77 млн грн). Найбільший приріст спостерігається у 2027 році (+77 млн грн або +113,2%), коли реалізується повний синергетичний ефект від усіх напрямів стратегії. Детальний розрахунок економічного ефекту від впровадження окремих напрямів стратегії дозволяє визначити внесок кожного блоку заходів у загальний результат (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Економічний ефект від впровадження окремих напрямів стратегії

ТОВ «Українське зерно» на 2025-2027 рр., тис. грн

Напрямок стратегії	Джерела економічного ефекту	2025 рік	2026 рік	2027 рік	Накопичувальним підсумком
Цифрова трансформація	Збільшення продажів через онлайн-канали (+4% до доходу)	39 500	96 000	116 000	251 500
	Скорочення операційних витрат				
	Зменшення помилок та повернень (-50%)				
Програма лояльності	Зростання повторних закупівель (+12% середнього чека)	18 500	76 000	119 000	213 500
	Залучення 35-40 нових клієнтів/рік				
	Мінус: витрати на cashback-фонд				
Операційна оптимізація	Зниження логістичних витрат (-12%)	14 500	29 000	29 000	72 500
	Скорочення штрафів за терміни (-60%)				
	Оптимізація складських запасів				
Розвиток аналітики	Зменшення втрат від затоварення (-18%)	20 500	41 000	49 100	110 600
	Оптимізація цінової політики				
	Попередження відтоку 25-30 клієнтів/рік				
Фінансова оптимізація	Зниження процентних витрат (-15%)	15 500	31 000	34 500	81 000
	Доходи від покращення ліквідності				
Загальний ефект		108 500	273 000	347 600	729 100
Інвестиції		-12 500	-6 000	0	-18 500
Чистий економічний ефект		96 000	267 000	347 600	710 600

Примітка. Розроблено автором

Розрахунок показує, що найбільший вклад у формування економічного ефекту забезпечують напрями «Цифрова трансформація» (251,5 млн грн або 34,5%) та «Програма лояльності» (213,5 млн грн або 29,3%), що підтверджує правильність їх визначення як пріоритетних у стратегії. Для оцінки інвестиційної привабливості проекту розраховано ключові показники ефективності (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Показники економічної ефективності впровадження стратегії

Показник	Норма	Значення
Загальні інвестиції (IC), тис. грн	–	18 500
Кумулятивний ефект за 2025-2027 рр.	–	710 600
Термін окупності (PP), місяців	< 12 міс.	7,8
Чиста поточна вартість (NPV), тис. грн	> 0	475 320
Рентабельність інвестицій (ROI), %	> 100%	3 741
Індекс рентабельності (PI)	> 1	25,69

Примітка. Розроблено автором

Розраховані показники економічної ефективності (табл. 3.11) підтверджують доцільність та високу результативність впровадження стратегії ТОВ «Українське зерно». Термін окупності інвестицій становить 7,8 місяців, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів. Позитивне значення чистої поточної вартості (NPV = 475,3 млн грн) відображає створення додаткової економічної вартості для підприємства, а надзвичайно високий рівень рентабельності інвестицій (ROI = 3741%) демонструє значний прибуток на кожен вкладену гривню.

Крім безпосереднього фінансового ефекту, реалізація стратегії сприятиме досягненню ключових стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги та підвищення ефективності бізнес-процесів, що відображено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Прогнозна динаміка ключових стратегічних показників

ТОВ «Українське зерно» за 2024-2027 рр.

Показник	2024 рік (факт)	2027 рік (базовий)	2027 рік (ціль)	Приріст
1	2	3	4	5
Клієнтська лояльність та задоволеність				
Інтегральний показник лояльності, балів	7,96	8,48	9,15	+1,19 (+14,9%)
NPS (Net Promoter Score), пунктів	29	36	52	+23 п. (+79,3%)
Рівень задоволеності клієнтів, %	84	88	94	+10 п.п.
Коефіцієнт утримання клієнтів, %	92	94	97	+5 п.п.
Конкурентоспроможність та ринкові позиції				
Інтегральний показник конкурентності, бал	6,92	7,52	8,65	+1,73 (+25,0%)
Частка регіонального ринку, %	12	13,2	16,5	+4,5 п.п.
Кількість активних клієнтів, осіб	420	465	545	+125 (+29,8%)

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4	5
Операційна ефективність				
Індекс скарг (на 1000 відвантажень)	3,3	2,8	1,8	-1,5 (-45,5%)
Частка онлайн-замовлень, %	15	22	65	+50 п.п.
Час обробки замовлення, годин	4	3,5	2	-2,0 (-50%)
Фінансова стійкість				
Коефіцієнт автономії	0,19	0,22	0,3	0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,07	0,18	0,17

Примітка. Розроблено автором

Прогнозна динаміка стратегічних показників підприємства свідчить про істотне покращення ключових параметрів його діяльності. Зростання інтегрального показника лояльності до 9,15 балів відповідає рівню «дуже висока лояльність» та забезпечує формування стабільної бази постійних клієнтів. Одночасне підвищення показника конкурентоспроможності до 8,65 балів гарантує підприємству лідерські позиції на регіональному ринку та зміцнює його стратегічні переваги у секторі кормової продукції. Ефективність впровадження стратегії можна представити через порівняння динаміки даних показників на наступній діаграмі (рис. 3.3).

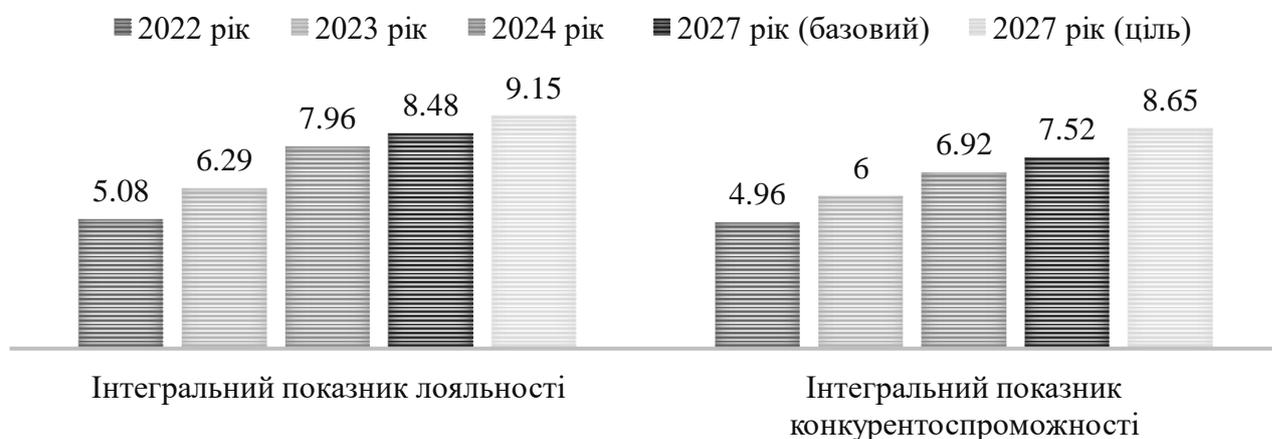


Рис. 3.3. Динаміка показників конкурентоспроможності та лояльності ТОВ «Українське зерно» за 2022-2027 рр.

Примітка. Розроблено автором

Важливо відзначити, що впровадження стратегії також генерує непрямі стратегічні ефекти, які важко оцінити кількісно, проте вони суттєво впливають на довгострокову конкурентоспроможність (табл. 3.13).

**Непрямі стратегічні ефекти від впровадження стратегії
ТОВ «Українське зерно» в 2027 році**

Тип ефекту	Прояв	Вплив на бізнес
Репутаційний	Формування іміджу технологічно про сунутої компанії	Полегшення виходу на нові ринки, залучення інвестицій
Бар'єрний	Створення високих стандартів сервісу	Захист від конкурентів, можливість утримання цінової премії
Мережевий	Зростання цінності програми лояльності зі збільшенням кількості учасників	Самопідтримувальне зростання клієнтської бази
Інноваційний	Формування культури постійних покращень	Підвищення адаптивності до ринкових змін
Кадровий	Підвищення залученості персоналу через сучасні інструменти	Зниження плинності кадрів, зростання продуктивності
Інформаційний	Накопичення Big Data про клієнтів	Можливість розробки нових продуктів та сервісів

Примітка. Розроблено автором

Узагальнюючи результати економічної оцінки ТОВ «Українське зерно», можна представити інтегральну характеристику ефективності стратегії (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Інтегральна оцінка ефективності стратегії управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно»

Примітка. Розроблено автором

Отже, проведена економічна оцінка ефективності впровадження запропонованої стратегії управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно» підтверджує високу доцільність її реалізації. Кумулятивний чистий економічний ефект за три роки складає 710,6 млн грн при інвестиціях 18,5 млн грн, що забезпечує термін окупності 7,8 місяців та рентабельність інвестицій 3741%. Впровадження стратегії дозволить підвищити інтегральний показник лояльності клієнтів до 9,15 балів (+14,9%) та конкурентоспроможності до 8,65 балів (+25,0%), збільшити частку регіонального ринку на 4,5 процентних пункти та сформувати стійкі конкурентні переваги завдяки цифровізації, персоналізації та операційній досконалості.

Висновки до розділу 3

Третій розділ кваліфікаційного дослідження присвячений розробці та впровадженню стратегії управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно». За його результатами сформовано наступні висновки:

1. Проведено аналіз проблем і визначити стратегічні пріоритети удосконалення бізнес-процесів обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно», який дозволив систематизувати ключові перешкоди за чотирма блоками: фінансово-економічним (висока залежність від позикових коштів, критично низька ліквідність), операційно-виробничим (застаріла логістична інфраструктура, обмежені можливості масштабування), клієнтським сервісом (низький NPS, відсутність програми лояльності) та управлінським (відсутність CRM-системи, обмежений аналітичний інструментарій). На основі матриці пріоритизації визначено п'ять стратегічних напрямів удосконалення із горизонтом реалізації 18 місяців та сформовано дорожню карту впровадження.

2. Розроблено стратегію управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів для підвищення лояльності та конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно». Розроблена стратегія управління бізнес-процесами обслуговування

клієнтів для підвищення лояльності та конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно» включає 15 конкретних заходів у рамках п'яти напрямів: цифрова трансформація (CRM-система, B2B-портал, автоматизація), програма лояльності «Партнер+» (багаторівнева система бонусів, персоналізація, програма рекомендацій), операційна оптимізація (модернізація логістики, управління якістю, WMS), розвиток аналітики (BI-система, прогнозування) та фінансова оптимізація (реструктуризація зобов'язань, підвищення рентабельності). Загальний бюджет реалізації складає 18,5 млн грн. Сформована система з 15 КРІ дозволяє контролювати ефективність впровадження на всіх етапах.

3. Проведено економічну оцінку ефективності впровадження запропонованої стратегії. Економічна оцінка підтвердила високу ефективність впровадження запропонованої стратегії: кумулятивний чистий ефект за 2025-2027 рр. складає 710,6 млн грн при інвестиціях 18,5 млн грн, термін окупності – 7,8 місяців, NPV = 475,3 млн грн, ROI = 3741%. Найбільший внесок у ефект забезпечують цифрова трансформація (251,5 млн грн) та програма лояльності (213,5 млн грн). Впровадження стратегії дозволить підвищити інтегральний показник лояльності до 9,15 балів (+14,9%), конкурентоспроможності до 8,65 балів (+25,0%) та збільшити частку регіонального ринку на 4,5 процентних пункти, що забезпечить підприємству стійкі конкурентні переваги та лідерські позиції на ринку кормової продукції.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена розробці стратегії управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів для підвищення лояльності та конкурентоспроможності. В результаті здійснено обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій. Дослідження виконано на матеріалах ТОВ «Українське зерно», що одним з найбільших в Україні виробником і продавцем готових комбикормів для сільськогосподарських тварин. Ключові висновки з дослідження подано далі.

1. Проаналізовано сутність, значення та класифікацію бізнес-процесів у системі управління підприємством. Категорія «бізнес-процес» посідає важливе місце в сучасному управлінні підприємством, поєднуючи процесний підхід до організації діяльності та підприємницьку сутність функціонування господарської системи. Попри різноманіття наукових визначень, дослідники сходяться на тому, що бізнес-процес є впорядкованою та цілеспрямованою сукупністю дій, яка перетворює ресурси на продукт або послугу та формує споживчу цінність. Узагальнення підходів дозволяє розглядати бізнес-процес як комплексну організаційну одиницю, що охоплює використання ресурсів, роботу персоналу, технологічне забезпечення, взаємодію підрозділів і формування результатів для внутрішніх та зовнішніх споживачів. У аграрних підприємствах специфіку бізнес-процесів визначають сезонність, природні умови та потреба в підвищеній гнучкості за нестабільного ринкового середовища.

2. Досліджено сучасні інструменти управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів і визначено, що воно ґрунтується на формуванні комплексного клієнтського досвіду (CX), що охоплює всі точки контакту – від первинної комунікації до післяпродажного супроводу. CX враховує функціональні та емоційні аспекти взаємодії, підвищує лояльність клієнтів і зміцнює довгострокові відносини з компанією. Ключові інструменти оптимізації – персоналізація сервісу, омніканальність, прозорість процесів, стандартизація,

навчання персоналу – скорочують час обслуговування, підвищують точність рішень і зміцнюють довіру клієнтів. Управління досвідом співробітників (EX) стимулює мотивацію персоналу, а CX-аналітика дозволяє виявляти вузькі місця та ухвалювати обґрунтовані рішення на основі ключових метрик. Цифрові технології, DCX і UX забезпечують персоналізований і безперервний досвід через цифрові канали, доповнюючи фізичні точки контакту. Використання штучного інтелекту, чат-ботів, прогновної аналітики та мультимодальних інтерфейсів підвищує швидкість, точність і персоналізацію обслуговування, а UX гарантує зручність, доступність і емоційне задоволення користувачів. Поєднання цих підходів підвищує ефективність бізнес-процесів і формує високоякісний клієнтський досвід, що забезпечує конкурентні переваги компаній.

3. Розглянуто підходи до підвищення лояльності клієнтів як чинника конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що управління лояльністю клієнтів є стратегічною основою конкурентоспроможності сучасних підприємств. Лояльні споживачі забезпечують стабільність доходів, підсилюють ринкові позиції компанії та формують її позитивний імідж. Ефективне управління базується на комплексному використанні маркетингових інструментів, персоналізованих сервісів, програм утримання клієнтів, омніканальних комунікацій та аналітики (RFM, CRM). Системна взаємодія з клієнтами – від залучення до довгострокового партнерства – сприяє переходу від разових покупок до стійкої прихильності, створюючи суттєві конкурентні переваги. Баланс між залученням нових і утриманням існуючих клієнтів та адаптація інструментів до поведінки споживачів забезпечують сталий розвиток підприємства та підвищують ефективність його ринкової діяльності.

4. Проаналізовано об'єкт та суб'єкт системи управління ТОВ «Українське зерно», що функціонує як самостійний суб'єкт управління із чітко структурованою системою, що включає два ключові блоки – адміністративно-управлінський та виробничо-технологічний. Така організаційна модель забезпечує ефективний розподіл повноважень, координацію діяльності та контроль на всіх рівнях підприємства. Стабільні фінансові показники і оптимальне співвідношення між управлінським і виробничим персоналом підтверджують збалансованість

структури управління і високий рівень організації бізнес-процесів. Підприємство, перебуваючи на стадії зрілості життєвого циклу, демонструє здатність підтримувати стабільність операційної діяльності, адаптуватися до ринкових умов і забезпечувати довгострокову ефективність.

5. Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Українське зерно». Фінансово-економічний аналіз результатів діяльності ТОВ «Українське зерно» за 2022-2024 рр. підтверджує стійку позитивну динаміку показників ефективності та рентабельності. Загальні активи зросли на 21,2%, а власний капітал – на 9,2%, що свідчить про поступове зміцнення фінансового потенціалу. Активи формуються переважно за рахунок оборотних коштів (запасів і дебіторської заборгованості), що відображає інтенсивність операційної діяльності підприємства. Структура зобов'язань характеризується домінуванням короткострокових коштів, що підкреслює високу залежність компанії від позикового капіталу.

6. Оцінено рівень лояльності клієнтів та конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно». Оцінка лояльності клієнтів і конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно» показала, що у 2022-2024 роках компанія успішно адаптується до складних умов зовнішнього середовища і демонструє системне зміцнення ринкових позицій. Інтегральний показник лояльності зріс з 5,08 до 7,96 балів, що зумовлено зростанням повторних закупівель, покращенням сервісу, підвищенням рівня довіри і фінансової дисципліни клієнтів. Інтегральний показник конкурентоспроможності підвищився з 4,96 до 6,92 бали завдяки збільшенню обсягів реалізації, зростанню рентабельності та ефективнішому використанню ресурсів. Разом із тим фінансова стійкість залишається найбільш уразливим елементом конкурентоспроможності, що потребує посилення політики управління капіталом та ліквідністю. Отримані результати підтверджують пряму залежність між лояльністю клієнтів і ринковими позиціями підприємства: зростання довіри та активності клієнтів стало ключовим фактором стабілізації та розвитку компанії у післякризовий період.

7. Проведено аналіз проблем і визначити стратегічні пріоритети удосконалення бізнес-процесів обслуговування клієнтів ТОВ «Українське зерно», який дозволив систематизувати ключові перешкоди за чотирма блоками: фінансово-економічним (висока залежність від позикових коштів, критично низька ліквідність), операційно-виробничим (застаріла логістична інфраструктура, обмежені можливості масштабування), клієнтським сервісом (низький NPS, відсутність програми лояльності) та управлінським (відсутність CRM-системи, обмежений аналітичний інструментарій). На основі матриці пріоритизації визначено п'ять стратегічних напрямів удосконалення із горизонтом реалізації 18 місяців та сформовано дорожню карту впровадження.

8. Розроблено стратегію управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів для підвищення лояльності та конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно». Розроблена стратегія управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів для підвищення лояльності та конкурентоспроможності ТОВ «Українське зерно» включає 15 конкретних заходів у рамках п'яти напрямів: цифрова трансформація (CRM-система, B2B-портал, автоматизація), програма лояльності «Партнер+» (багаторівнева система бонусів, персоналізація, програма рекомендацій), операційна оптимізація (модернізація логістики, управління якістю, WMS), розвиток аналітики (BI-система, прогнозування) та фінансова оптимізація (реструктуризація зобов'язань, підвищення рентабельності). Загальний бюджет реалізації складає 18,5 млн грн.

9. Проведено економічну оцінку ефективності впровадження запропонованої стратегії. Економічна оцінка підтвердила високу ефективність впровадження запропонованої стратегії: кумулятивний чистий ефект за 2025-2027 рр. складає 710,6 млн грн при інвестиціях 18,5 млн грн, термін окупності – 7,8 місяців, NPV = 475,3 млн грн, ROI = 3741%. Найбільший внесок у ефект забезпечують цифрова трансформація (251,5 млн грн) та програма лояльності (213,5 млн грн). Впровадження стратегії дозволить підвищити інтегральний показник лояльності до 9,15 балів (+14,9%), конкурентоспроможності до 8,65 балів (+25,0%) та збільшити частку регіонального ринку на 4,5 процентних пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/393/96-вр> (дата звернення: 15.11.2025).
2. Про інформацію: Закон України від 02.10.2020 року № 2657-ХІІ. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 15.11.2025).
3. Агапова В. Український агробізнес: між викликами війни та можливостями ринку. *Вокс Україна*. 2025. URL: <https://voxukraine.org/ukrayin-skyj-agrobiznes-mizh-vyklykamy-vijny-ta-mozhlyvostyamy-rynku> (дата звернення: 12.11.2025).
4. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Формування системи бізнес процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2(1). С.91-97.
5. Бондаренко В. М., Бутусов О. Д., Герзанич В. М. Суть та класифікація бізнес-процесів в сучасній науковій парадигмі. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики : збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Мукачєво, 18-19 квітня 2019 р.)*, Мукачєво : МДУ, 2019. С. 295-298.
6. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 196 с.
7. Волосатова М. Поняття категорії «бізнес-процес» та характерні риси його змісту. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/45.pdf> (дата звернення : 01.09.2025)
8. Врожай 2025: вплив війни, зміни клімату та вимоги ЄС. Центр економічної стратегії. 2025. URL: <https://ces.org.ua/vrozhaj-2025-vplyv-vijny-zminy-klimatu-ta-vumogu-yes> (дата звернення: 13.11.2025).

9. Гнатишин Л., Варфалюк В. Особливості управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*, 2023. Т. 16. № 1-2. С. 60-68.

10. Гречко А. В., Захаров Н. В. Сутність поняття бізнес процес. *Управління та діагностування бізнес процесів на підприємстві*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25> (дата звернення: 02.09.2025)

11. Гречко А.В. Сутність поняття бізнес-процес. Управління та діагностування бізнес-процесів на підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. С. 1-14. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25>. (дата звернення: 20.09.2025)

12. Гудзенко І. Мартін Гайдеггер: філософія буття, екзистенціалізм та вплив на сучасну філософію. URL: <https://tureligious.com.ua/martin-haydegger-filosofiaa-buttia-ekzystentsializm-ta-vplyv-na-suchasnu-filosofiiu> (дата звернення: 10.09.2025)

13. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення : 01.09.2025)

14. Євроінтеграційні досягнення агросектору України під час війни та перспективи. *Комітет з питань аграрної та земельної політики*. 2025. URL: https://komagropolit.rada.gov.ua/news/main_news/75899.html (дата звернення: 12.11.2025).

15. Климчук М.М. Бізнес-процеси: еволюція, сутність, класифікація та бізнес-моделювання. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2017. Випуск 4. С. 22-28.

16. Колесник М. В., Малахівська Г. В. Методологічні особливості управління лояльністю клієнтів в системі соціально-відповідального маркетингу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2018. Випуск 22.2. С. 138-141.

17. Коломицева О., Бойко А., Васильченко О. Клієнтський досвід і лояльність до бренду у стратегіях маркетингу відносин: аналіз та методологічні аспекти. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том 25. Випуск 2(73). С. 23-41.

18. Корогод І.В. Генезис і сутнісна характеристика бізнесу в контексті економічних учень. *Економіка і регіон*. 2012. № 2. С. 57-62.

19. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ, 2021. № 38. С. 61-76.

20. Лапшин В. В. Бізнес: соціально-економічна сутність і проблема визначення. *Сучасна картина світу: інтеграція наукового та позанаукового знання : зб. наук. праць*. 2021. Вип. 3. С. 112-116.

21. Лободяк С. І. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. С. 336-342. +8

22. Макарова В.В., Макаренко Н.О. Особливості управління лояльністю клієнтів на торгівельних підприємствах малого бізнесу. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2022. Випуск 42. С. 90-95.

23. Макарова В.В., Нечипоренко В.В. Лояльність клієнтів як об'єкт маркетингового управління. *Економіка та суспільство*, 2021. Випуск 34. URL: <https://eco№myandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1005/963> (дата звернення: 11.11.2025).

24. Маковецька О. В. Напрямки підвищення ефективності логістичної системи виробничих підприємств. *Бізнесінформ*. Київ, 2020. № 5. с. 436.

25. Мандич О.В., Бабко Н.М., Устік Т.В., Колодненко Н.В. Формування digital-стратегії компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2022, Том 7 № 4. С. 10-15.

26. Мандич О.В., Науменко А.О., Устік Т.В., Колодненко Н.В. Реінжиніринг бізнес-проектів: організаційні, управлінські та фінансові аспекти. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2022. Том 7. № 2. С. 53-59.

27. Маркетингові інструменти управління лояльністю клієнтів авіакомпаній України: монографія; за ред. С.Ф. Смерічевського. К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. 272 с.

28. Мартинюк Н. Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181%283%29_33 (дата звернення: 20.09.2025)

29. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 295-302.

30. Мостовий А. «Підприємництво» як категорія адміністративного права: основні ознаки та критерії визначення. *Education, Law, Management*. 2022. № 7(51). С. 368-372.

31. Овчаренко А. Г. Основні аспекти управління якістю логістичних бізнес-процесів. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2021. С. 289-291.

32. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Київ: «Основи», 1998. С. 282-286.

33. Світлишин І.І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 58-64.

34. Серединська В. М., Загородна О. М. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аудиту, аналізу й оподаткування в Україні : сучасний стан та перспективи розвитку*, Тернопіль : Крок. 2016. С. 247.

35. Статут ТОВ «Українське зерно». Полтава, 2025. 19 с.

36. Степаненко Н., Волкова І. Моделювання споживацької поведінки в контексті формування лояльності цільової аудиторії. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск 22. С. 162-167.

37. Терехух А.А., Русин-Гриник Р.Р., Підвальный М.В. Бізнес-процеси підприємства: суть та класифікаційні ознаки. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_15 (дата звернення: 03.09.2025).

38. Тіханова Т.Ю., Основи бізнесу: навч. посібник. Одеса: Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова, 2017. 188 с.

39. ТОВ «Українське зерно». Офіційний сайт компанії. URL: <https://ukrainske-zerno.com/ua/> (дата звернення: 03.11.2025).

40. Тупкало В. Н. Реструктуризація підприємства: процесний підхід. *Корпоративні системи*. 2024. № 2. С. 14-18.
41. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 17.09.2025).
42. Україна нарощує державну та міжнародну підтримку агросектору: ключові програми-2025. *Асоціація українських банків*. 2025. URL: <https://aub.org.ua/104/ekspertna-dumka/15235-ukraina-naroshchuie-derzhavnu-ta-mizhnarodnu-pidtrymku-ahrosektoru-kliuchovi-prohramy-2025> (дата звернення: 12.11.2025).
43. Устік Т., Колодненко Н. Запровадженням маркетингових інструментів для підвищення лояльності клієнтів. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2024. № 1. С. 208-214.
44. Шматок М., Устік Т. Просування бренду малих підприємств на міжнародних ринках. *Grail of Science*. 2023. № 34. С. 65-66.
45. Яшкіна О.І., Сіньковська В.М. Категоризація B2B-клієнтів як базовий інструмент для управління лояльністю. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2020. Випуск № 1.75. С. 132-137.
46. Limna Pongsakorn, Tanpat Kraiwanit. Service quality and its effect on customer satisfaction and customer loyalty. *Journal for Strategy and Enterprise Competitiveness*. 2022. Pp. 1-16.
47. Oliver Richard L. Whence Consumer Loyalty. *Journal of Marketing, Special Issue*, 2009, pp. 34-44.
48. Prospects for Ukrainian Agricultural Exports in 2025. URL: <https://grainflex.com/agriculturetrends2025> (дата звернення: 13.11.2025).
49. The impact of market imbalances on pricing strategies in the agricultural sector of Ukraine. *Actual problems of innovative economy and law*. 2024. P. 135-140.
50. Ukraine May See Slight Recovery in Feed Production. *FeedInfo*. 2025. URL: <https://www.feedinfo.com/our-content/ukraine-may-see-slight-recovery-in-feed-production/393976> (дата звернення: 13.11.2025).

ДОДАТКИ