

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Використання CRM-систем для оптимізації продажів та маркетингу  
ТОВ «РУШ»»

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0730-ба-з  
спеціальності 073 – Менеджмент,  
освітньо-професійної програми  
Бізнес-адміністрування

Кисіль К. А.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат наук державного управління, доцент

Чкан А.С.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-  
адміністрування і менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з  
державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ.....	3
РЕФЕРАТ.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	10
1.1 Поняття та сутність системи управління взаємозв'язком.....	10
1.2 Характеристика існуючих CRM-систем управління та алгоритм їх запровадження.....	14
1.3 Оцінка ефективності впровадження та використання CRM-систем на підприємстві.....	17
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОДАЖУ ТА МАРКЕТИНГУ НА ТОВ «РУШ».....	20
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	20
2.2 Досвід запровадження CRM-систем на ТОВ «РУШ».....	27
2.3 Програми лояльності в діяльності ТОВ «РУШ».....	29
РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОДАЖІВ ТА МАРКЕТИНГУ ТОВ «РУШ» ЗА ДОПОМОГОЮ CRM-СИСТЕМ.....	34
3.1 Оцінка клієнтського досвіду ТОВ «РУШ».....	34
3.2 Оцінка впливу CRM-систем на рівень конкурентоспроможності в діяльності ТОВ «РУШ».....	40
3.3 Перспективні напрямки вдосконалення відносин з клієнтом за допомогою CRM-систем.....	44
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту  
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень  
Спеціальність 073 – Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Кисіль Катерина Андріївна

1. Тема роботи «Використання CRM-систем для оптимізації продажів та маркетингу ТОВ «РУШ»»

керівник роботи: Чкан А. С., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 13.05.2021 року № 696-с

2. Строк подання студентом роботи 22.11.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОДАЖУ ТА МАРКЕТИНГУ НА ТОВ «РУШ»

3. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОДАЖІВ ТА МАРКЕТИНГУ ТОВ «РУШ» ЗА ДОПОМОГОЮ CRM-СИСТЕМ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

11 таблиць

15 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Чкан А.С.		
2	Чкан А.С.		
3	Чкан А.С.		

7. Дата видачі завдання 20.05.2021 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2021	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.05.2021	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	31.05.21-16.06.21	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.21-23.06.21	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.21-27.06.21	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.21-25.07.21	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.21-29.08.21	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.21-06.09.21	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.21-14.09.21	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.21-29.10.21	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.21-01.11.21	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	01.11.2021	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.21-22.11.21	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	22.11.2021	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2021	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

К. А. КИСІЛЬ

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

А. С. ЧКАН

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ (підпис)

С. В. МАРКОВА

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 54 с., 11 рис., 15 табл., 34 джерела .

Об'єкт дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти використання CRM-систем для оптимізації продажів та маркетингу ТОВ «РУШ».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів використання CRM-систем для оптимізації продажів та маркетингу ТОВ «РУШ».

Мета дослідження: розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації продажів та маркетингу з використанням CRM-систем на прикладі ТОВ «РУШ».

Методи дослідження: описовий, порівняльний, розрахунковий, балансовий, графічний.

Актуальність теми даної дипломної роботи магістра полягає в тому, що система управління взаємовідносинами з клієнтами впливає безпосередньо на діяльність підприємства. За рахунок налагодження комунікації зі споживачем можна оптимізувати продажі та маркетинг.

Під час виконання дипломної роботи магістра було розглянуто теоретичні аспекти використання CRM-систем. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано досвід впровадження існуючої моделі взаємодії із клієнтом та її ефективність, а також запропоновані перспективні напрямки вдосконалення відносин із клієнтом за допомогою CRM-системи для оптимізації продажів та маркетингу на досліджуваному підприємстві. Отримані результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «РУШ» в практичній діяльності для покращення комунікації зі споживачами.

CRM-СИСТЕМА, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, КЛІЄНТ,  
УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ, ПРОГРАМА  
ЛОЯЛЬНОСТІ, СИСТЕМА ВЗАЄМОВІДНОСИН, КОМУНІКАЦІЯ

## ABSTRACT

Qualifying work of the master: 62 pages, 22 figures, 11 tables, 40 sources.

Object of research: theoretical, methodological and practical aspects of using CRM-systems to optimize sales and marketing of RUSH LLC.

Subject of research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of using CRM-systems to optimize sales and marketing of RUSH LLC.

The purpose of the study: development of practical recommendations for sales optimization and marketing using CRM-systems on the example of RUSH LLC.

Research methods: descriptive, comparative, calculation, balance, graphic.

The relevance of the topic of this master's thesis is that the customer relationship management system directly affects the activities of the enterprise. By establishing communication with the consumer, you can optimize sales and marketing.

Theoretical aspects of the use of CRM-systems were considered during the master's thesis. Based on the theoretical material, the experience of implementing the existing model of customer interaction and its effectiveness was analyzed, as well as promising areas for improving customer relationships using CRM-system to optimize sales and marketing at the company. The obtained results can be used by the management of RUSH LLC in practical activities to improve communication with consumers.

CRM-SYSTEM, CUSTOMER FOCUS, CUSTOMER, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, LOYALTY PROGRAM, RELATIONSHIP SYSTEM, COMMUNICATION

## ВСТУП

На сьогоднішній день є досить важливим питання про взаємодію із клієнтами, адже грамотно вибудована стратегія взаємовідносин пов'язана напрямку із прибутками компанії. Це актуально як для великих компаній, так і для середнього і малого бізнесу.

У своїй роботі компаніям необхідно направити свою увагу на потреби клієнтів. Фокус на потребах необхідно тримати протягом усього періоду взаємодії, а не закінчувати, коли відбувається продаж. Адже гарантійне та сервісне обслуговування є дуже важливою складовою у побудові довірливих відносин із клієнтом. Дуже зручним інструментом для реалізації таких функцій є запровадження в організації CRM системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження питання управління взаємовідносинами з клієнтами, зробили такі вітчизняні та іноземні науковці: М. Чайковська, Р. Мунасипов, Р. Раянов, Е. Соломатін, Е. Пейн, Ф. Котлер, А. Марданов, А. Албітов, П. Браун. та інші. У працях цих вчених розглянуті основні підходи до визначення CRM, концепції та зміст управління взаємовідносинами зі споживачами.

Проте, вони розглядали використання CRM-системи без прив'язки до певного типу підприємства. Це потребує подальшого дослідження управління взаємовідносинами зі споживачами для оптимізації продажів та маркетингу у сфері роздрібної торгівлі. Саме теоретичне і практичне значення питання, зазначеного вище, обумовлюють вибір теми дипломної роботи.

Мета роботи: визначити ефективність використання CRM-системи ТОВ «РУШ» та сформулювати основні шляхи з оптимізації продажів та маркетингу.

Завдання, що ставляться перед науковою роботою:

- з'ясувати поняття та сутність системи управління взаємозв'язком;
- надати характеристику існуючих CRM-систем управління;
- визначити алгоритм запровадження CRM-систем;
- оцінити ефективність впровадження та використання CRM-систем на підприємстві;
- надати загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати досвід запровадження CRM-систем на ТОВ «РУШ»
- розглянути програми лояльності в діяльності ТОВ «РУШ»
- провести оцінку клієнтського досвіду ТОВ «РУШ»;
- надати оцінку впливу CRM-систем на діяльність ТОВ «РУШ»;
- визначити перспективні напрямки вдосконалення відносин з клієнтом за допомогою CRM-систем

Об'єкт дослідження: продажі та маркетинг ТОВ «РУШ».

Предмет дослідження: використання CRM-системи для оптимізації продажів та маркетингу.

Методи дослідження. При написанні дипломного проекту були використані такі методи дослідження: аналіз бізнес процесів підприємства, вивчення сучасних методів оптимізації продажів та маркетингу, метод оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Методологічною базою дослідження є сучасні теоретичні надбання вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління взаємовідносинами з клієнтами. В основі дипломного проекту використані такі методи: метод аналізу літературних джерел; метод порівняльного і статистичного аналізу



фактів і явищ, їх синтезу; метод елімінування; метод узагальнення; метод статистичної обробки даних; метод економічного аналізу; метод кореляційно-регресійного аналізу.

Інформаційна база дослідження: річна звітність ТОВ «РУШ», загальнодоступні дані експертної інформації мережі Інтернет, розробки та узагальнення науковців за тематикою дослідження.

Практична цінність результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо оптимізації продажів та маркетингу ТОВ «РУШ»

Апробація результатів дипломної роботи. Окремі аспекти роботи були представлені на науково-практичній конференції:

1. «Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у міжнародний науково-інноваційний простір» (м. Запоріжжя 2021), назва доповіді «Ефективність CRM систем в діяльності підприємств» [1].

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### 1.1 Поняття та сутність системи управління взаємозв'язком

В умовах високої конкуренції боротьба ведеться майже за кожного клієнта. Важливим завданням являється не тільки одноразово привернути увагу до своєї компанії, а вибудувувати свою роботу так, щоб це була взаємодія на довгий час.

Тому, актуальності набуває питання щодо управління торговельними підприємствами саме в розрізі налагодження міцних та тісних відносин з клієнтами. Для цього потрібно збирати дані про покупця, історію контактів із компанією, виділяти інформацію, яка допоможе зрозуміти мотиви звернень та проводити аналітику. З усім цим спектром задач допоможе впоратись CRM система.

CRM або CRM система – це термін, що використовується для визначення комплексного програмного забезпечення спрямованого на роботу з клієнтами. Сам по собі, термін CRM є акронімом, сформованим з англійської назви «Customer Relationship Management», що в перекладі на українську мову звучить як: «Система управління взаємовідносинами з клієнтами» [2].

CRM-система – набір програмних модулів, які дозволяють:

- збирати інформацію про клієнта;
- зберігати та обробляти цю інформацію;
- робити певні висновки на базі отриманої інформації, експортувати її в інші додатки, а за необхідністю представляти цю інформацію в зручному вигляді для клієнтів або співробітників компанії [3].

CRM – це концепція, направлена на побудову стійкого бізнесу і бізнес стратегії, ядром якої є клієнтоорієнтований підхід. Ця стратегія заснована на використанні передових управлінських та інформаційних технологій, завдяки яким компанія збирає інформацію про клієнтів на всіх стадіях його життєвого циклу (залучення, утримання, лояльність), вилучає з неї знання та використовує ці знання на користь свого бізнесу, шляхом побудови взаємовигідних відносин з ними [4].

CRM система – це сервіс, який систематизує контактні данні клієнтів та контрагентів. Кажучи іншими словами, система CRM це інструмент для збереження і постійного поновлення контактів всіх, з ким взаємодіють менеджери. Також CRM володіє й іншою корисною функцією – контроль за роботою співробітників та розрахунок ефективності виконання задач за період [5].

Отже, існує декілька підходів до визначення CRM (рис. 1.1).

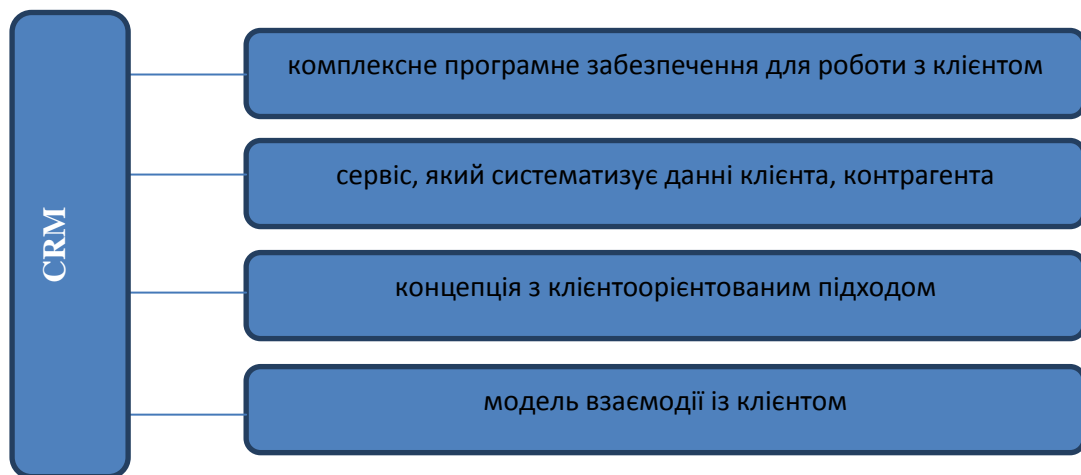


Рис. 1.1 Підходи для визначення CRM [2, 4, 5, 6]

Таким чином, CRM в загальному розумінні – це модель взаємодії, яка визначає, що центром всієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності є заходи з підтримки ефективного маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів. Підтримка цих бізнес-цілей включає збір, збереження та аналіз інформації про споживачів, постачальників,

партнерів, а також про внутрішні процеси компанії. Функції для підтримки цих бізнес-цілей включають продаж, маркетинг, підтримку споживачів [6].

CRM система об'єднує такі розрізнені функції: управління продажами, автоматизація маркетингу, клієнтський сервіс та канали взаємозв'язку.

CRM передбачає орієнтацію на клієнта, комунікацію з ним, орієнтуючись на ефективність роботи у сфері маркетингу, продажів і сервісного обслуговування. CRM допомагає автоматизувати, оптимізувати і підвищити ефективність бізнес-процесів, пов'язаних з маркетингом, підвищити рівень продажів, робить можливим ефективне управління взаєминами з клієнтами, поліпшити якість їх обслуговування, шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого складання звітів. Це можливо за умови, що підприємство має правильні цілі, організацію, стратегію і культуру. Співробітники звільняються від зайвих витрат часу на операційні задачі, взаємодію між відділами, пошук інформації про клієнта, аналізу результатів. CRM допомагає оптимізувати багато процесів (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Процеси, які можна оптимізувати завдяки CRM [7]

Основна мета впровадження CRM системи – утримання наявних клієнтів та залучення нових. Управління взаємовідносинами з клієнтами означає вибудовувати стратегію довгострокових відносин з прибічниками, формувати та підвищувати лояльність у нейтральних клієнтів, мінімізувати кількість критиків.

CRM допомагає вирішити наступні задачі (рис. 1.3):

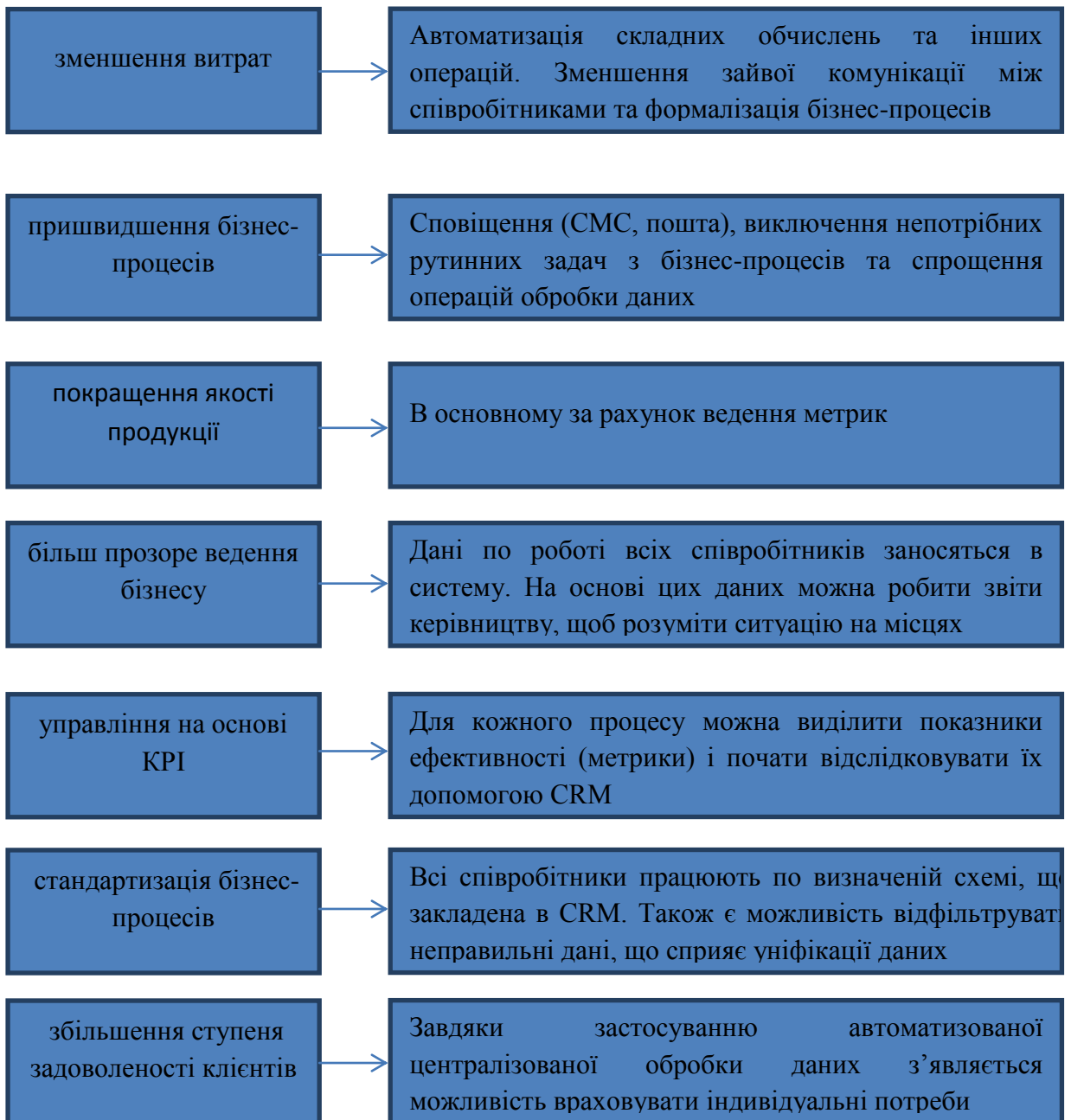


Рис. 1.3 Задачі, які вирішує CRM-система [7]

Вирішення задач, поставлених перед системою взаємовідносин є передумовою до кращої, більш ефективної взаємодії із клієнтом. Також це допомагає аналізувати результати работ працівників, підвищувати продуктивність роботи усіх відділів та розвивати наявний потенціал компанії. До того ж, це допомагає швидко реагувати на запити клієнтів і задовольняти потреби ринку.

## 1.2 Характеристика існуючих CRM-систем управління та алгоритм їх запровадження

Для різних галузей існують різні потреби щодо запровадженої системи. Для прикладу, крупному банку важливо отримувати аналітичні звіти по багаточисленним операціям клієнтів. Тоді як салону краси потрібно лише записувати клієнтів до спеціалістів, нагадувати їм про візит та фіксувати оплату. Саме тому існують різні типи CRM системи, які відрізняються рівнями обробки інформації та задачами, які вирішуються (табл. 1.1).

До найбільш популярних CRM в Україні відносяться [9]:

1. Бітрикс24.CRM
2. AmoCRM
3. CRM Creatio
4. FreshOffice
5. Pipedrive

Що необхідно враховувати при виборі програмного продукту (ПП):

- відповідність галузевим потребам бізнесу;
- можливість інтеграції з наявними програмами (сайт, соцмережі, месенджери, телефонія);
- зручність масштабування та додавання нових функцій, у зв'язку з розширенням бізнесу;
- гнучкість налаштувань, можливість вимкнення не потрібних модулів;
- допомога в налаштуванні та експлуатації системи [10].

Таблиця 1.1 – Види CRM систем [8]

Вид системи CRM	Ціль	Що вміють?	Приклади
Операційна	Підвищити лояльність клієнта у процесі контакту з ним	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) реєструвати вхідний трафік (дзвінки, листи, заявки на сайт);</li> <li>2) зберігати в базі дані про клієнтів, заявки, угоди, завдання і т.</li> <li>3) автоматизувати документообіг всередині компанії;</li> <li>4) фіксувати просування угод по воронці продажів;</li> <li>5) нагадувати про заплановані дзвінки, листи, зустрічі;</li> <li>6) ставити завдання і контролювати роботу співробітників.</li> </ol>	1С:CRM та БІТ:CRM 8
Аналітична	Аналіз накопиченої інформації про клієнтів і продажі для побудови більш ефективної стратегії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) сегментувати клієнтську базу;</li> <li>2) визначати цінність клієнта;</li> <li>3) аналізувати їх рентабельність;</li> <li>4) моніторити поведінку клієнтів на кожному етапі операції;</li> <li>5) показувати розподіл угод по воронці продажів;</li> <li>6) аналізувати динаміку продажів;</li> <li>7) аналізувати ефективність маркетингових інструментів;</li> <li>8) прогнозувати обсяг продажів.</li> </ol>	Microsoft Dynamics CRM, SAP BusinessObjects, Marketing Analytic.
Колабораційна	Налагодження комунікацій з клієнтами для збору зворотнього зв'язку	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) налагоджувати комунікації з клієнтами для збору зворотнього зв'язку;</li> <li>2) Інформація, отримана з їх допомогою, допомагає скорегувати асортимент товарів, цінову політику, а також процес обслуговування покупців.</li> </ol>	Готових CRM-систем цього типу немає: розробляються індивідуальні рішення або беруться існуючі.
Комбінована	Підвищити лояльність клієнта у процесі контакту з ним. Аналіз накопиченої інформації про клієнтів і продажі для побудови більш ефективної стратегії збору зворотнього зв'язку	<p>Об'єднують в собі елементи операційних CRM з набором аналітичних функцій.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) зберігають в базі даних звіти з продажу;</li> <li>2) зберігають в базі дані про клієнта;</li> <li>3) аналізують ефективність менеджерів;</li> <li>4) роблять можливим спілкування з клієнтами (завдяки інтеграції з сайтом, месенджерами, соцмережами і т.д.).</li> </ol>	«Мегаплан», AmoCRM, Бітрикс24, S2, FreshOffice, RetailCRM.

Головне, що слід пам'ятати при виборі CRM-системи, різні програмні продукти підходять для визначених цілей бізнесу. Після їх детального аналізу і зіставлення зі своїми критеріями можна робити вибір на користь тієї чи іншої програми або приймати рішення про розробку власного ПП.

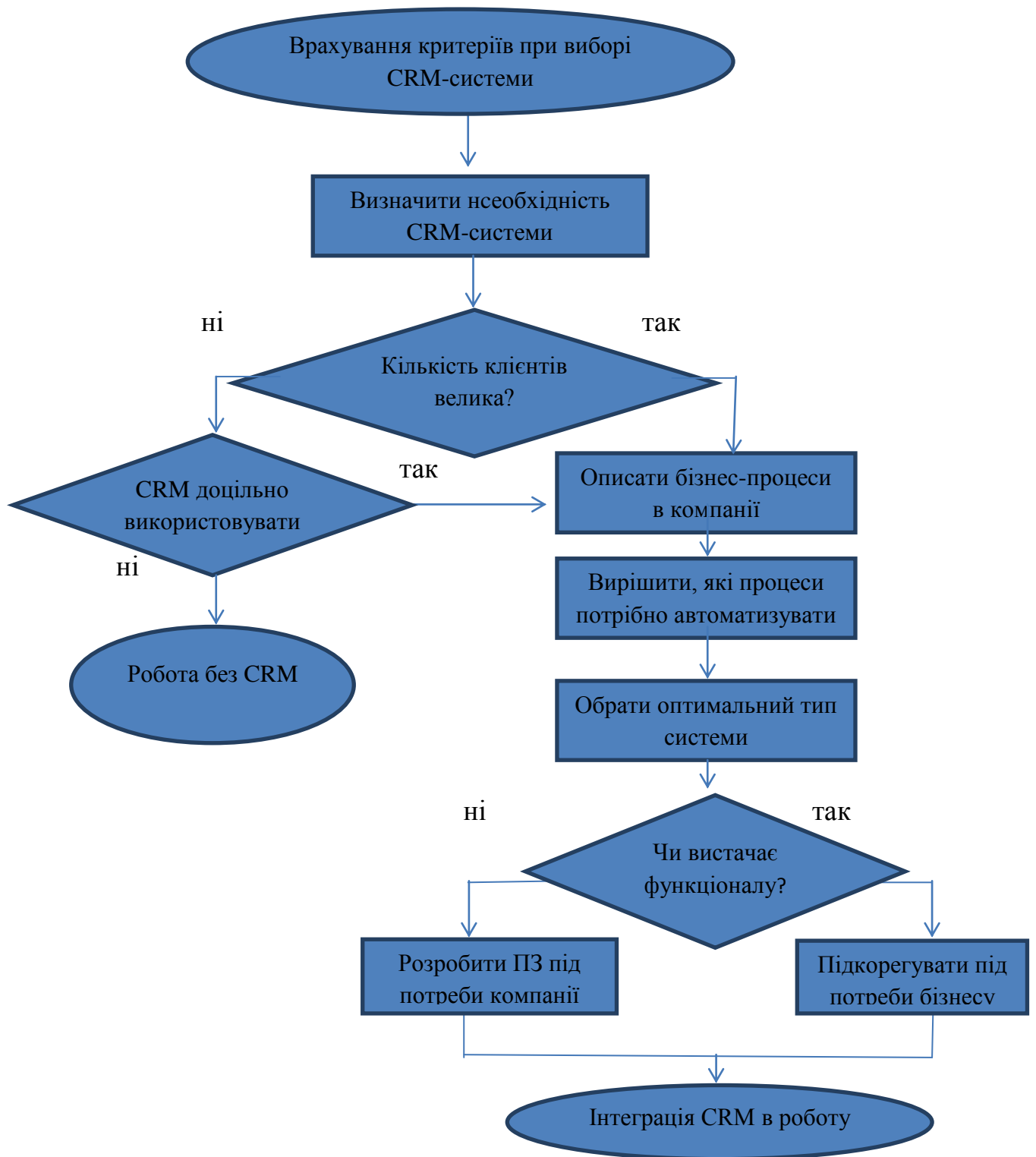


Рис. 1.4 Алгоритм по вибору CRM-системи [11]



Якщо слідувати алгоритму, представленому вище (рис. 1.4), необхідно чітко розуміти: для чого необхідна CRM-система на підприємстві і які процеси потрібно оптимізувати, який бюджет, чи передбачається довгострокове використання та інше. Існують випадки, коли запровадження системи не є доцільним. Тому, керівництво повинно зважити всі переваги і недоліки перед прийняттям рішення.

### 1.3 Оцінка ефективності впровадження та використання CRM-систем на підприємстві

CRM-система – це філософія взаємовідносин із клієнтами. Коли співробітники компанії чітко розуміють, що діяльність компанії будується і напряду залежить від взаємодії із клієнтами, тоді в компанії відбуваються якісні і кількісні зміни. Адже саме клієнт приносить гроші.

Клієнт, з яким побудовані гарні, робочі, довірливі відносини, буде приносити прибуток частіше і більше. До того ж, ніхто не відміняв ефект «сарафанного радіо»: задоволений клієнт приведе до компанії потенційних та створюватиме позитивний імідж на ринку. Не дивячись на те, що за статистикою лише 10-20% щасливих клієнтів розповідають про це іншим, не варто нехтувати цим. Адже це створює правильне позиціонування, правильний PR. І головне – з мінімально затраченими ресурсами.

Для керівників і власників бізнесу досить важливо зрозуміти і порахувати економічний ефект від впровадження інновацій, та від CRM-системи зокрема.

Враховуючи той факт, що у кожна компанія є унікальною та має свої показники продуктивності, не можливо визначити одну методику, яка продемонструє ефективність інтеграції нових технологій. Для кожного підприємства показники будуть відрізнятися, а також змінюватиметься ступінь їх впливу.

Однак, можна виділити найбільш універсальні джерела економічного ефекту:

1) Збільшення кількості клієнтів, яких зможе обслужити один менеджер.

Це, у свою чергу, призводить до зменшення витрат на персонал.

2) Зниження втрати клієнтів, з якими менеджери або інші співробітники компанії забули вчасно зв'язатися.

Тут слід враховувати вартість послуг (товарів), які не були надані або сума збитків в результаті пред'явлених клієнтом претензій.

3) Можливість не витратити час на «холодних» або «поганих» клієнтів

Мається на увазі, мінімізація витрат на залучення нецільового покупця або зменшення збитків від надання послуг (товарів) недобросовісним клієнтам, що не виконали умови попередніх контрактів.

4) Збільшення кількості «повторних продажів» і, відповідно, підвищення прибутку, що приносить робота з кожним клієнтом

Ефективніше працювати над утриманням лояльних клієнтів, які довіряють компанії, задоволені сервісом і які повертається за послугами (товарами), ніж залучати нових.

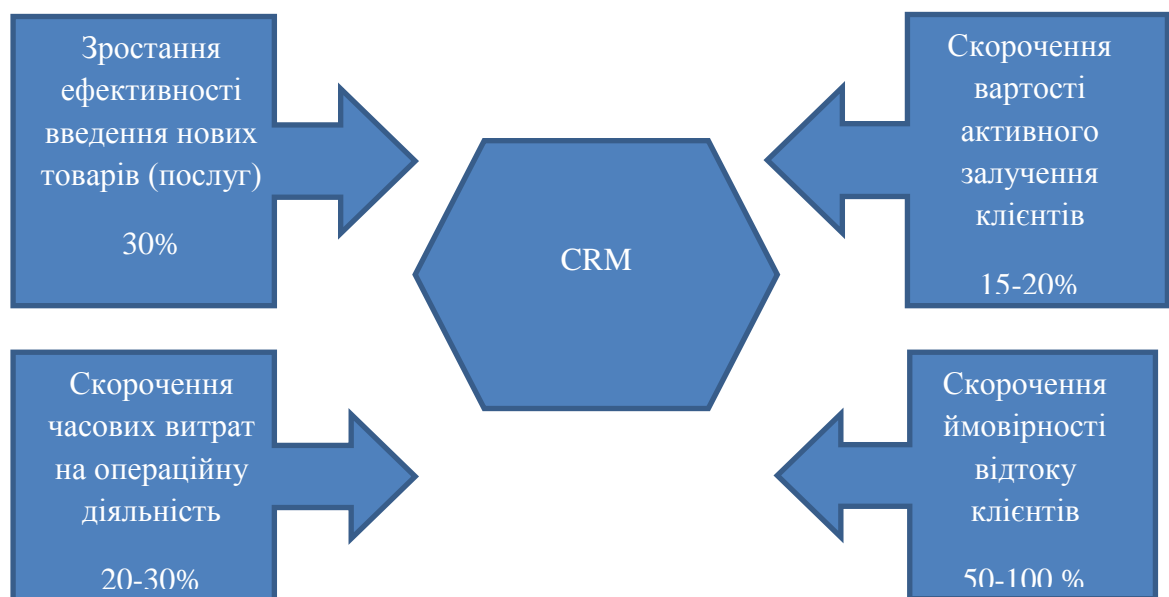


Рис. 1.5 Ефекти від запровадження CRM [13]

Статистичні дані стверджують, що збільшення відсотку утримання клієнтів на 5 % збільшують прибуток компанії на 50-100%.

5) Зниження вимог до кваліфікації персоналу

CRM-система досить автоматизована і логічно вибудована, і не потребує якихось специфічних знань, щоб використовувати її. Тут економічна ефективність пояснюється використанням більш дешевої робочої сили [12].

CRM-система, яка працює ефективно, здатна збільшити продажі на 15-20%. Тим самим вона дозволить швидко окупити витрати на своє впровадження. Також це допоможе оптимізувати витрати на маркетинг і скоротити час на операційну діяльність. Вивільнений час менеджери зможуть приділити увагу більшій кількості клієнтів.

РОЗДІЛ 2  
ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОДАЖУ ТА МАРКЕТИНГУ НА ТОВ «РУШ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Лінія магазинів EVA – це найбільша національна мережа магазинів з великим асортиментом декоративної косметики, парфумерії, товарів по догляду за обличчям та тілом, товарів по догляду за дітьми, побутової хімії. Товар представлений відомими світовими брендами та власними торговими марками – понад 30 тисяч асортиментних позицій.

Станом на сьогодні, компанія нараховує понад 1100 магазинів по всій Україні, а також онлайн-магазин EVA.UA. Штат співробітників сягає близько 13 тисяч осіб. У своїй роботі EVA дотримується моделі сервісу, що включає такі принципи: створити комфорт, проявити природну увагу та турботу і знайти рішення для кожного. Більше 8 мільйонів осіб є активними користувачами програми лояльності «EVA МОЗАІКА».

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ТОВ «РУШ» [14]

Відомості	Інформація
1. Повна та скорочена назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ» (ТОВ «РУШ»)
2. Дата реєстрації підприємства	22.05.2002
3. Місце знаходження юридичної особи	49101, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, Центральний район, вулиця Володимира Антоновича, будинок 6
4. Код ЄДРПОУ	32007740
5. Вид діяльності (основний), код галузі	47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
6. Організаційно-правова форма підприємств	Товариство з обмеженою відповідальністю
7. Дані про розмір статутного капіталу	10 000 000 грн
8. Середня кількість працівників	12537 осіб
9. Сайт	<a href="https://eva.ua">https://eva.ua</a>
10. Директор	Шищук Олексій Анатолійович
11. Вартість активів компанії (на кінець 2020 року)	8 810 481 000 грн.

У 2010 році EVA вперше випустила товар під власною торговою маркою (ВТМ) – засіб для чищення «Управдом». Наразі, компанія, враховуючи потреби і запити клієнтів, продовжує розвивати власні торгові марки й налічує в портфелі вже 51 ВТМ (таблиця 2.2). EVA працює з більш ніж 90 фабриками в Україні та виробниками в 17 країнах (Італія, Франція, Чехія, Польща, Туреччина, ОАЕ, Китай, Корея тощо).

У 2020 році EVA вперше за свою історію існування реалізувала більше 100 мільйонів одиниць товарів ВТМ протягом року[15]. Кожен третій товар, що продається в мережі – це товари під власною торговою маркою. До того ж компанія не замінює власною торговою маркою брендовий продукт, щоб покупці мали вибір і могли обрати шляхом голосування — який товар він вважає кращим [16].

Таблиця 2.2 – Власні торгові марки

Категорія товарів	Власні торгові марки
Парфумерія	«Mari Queen», «The City Spirit», «Le Bouquet parfait», «Play and Live», «Patricia Ledo», «LCF», «Glam Bee», «Honey Bunny», «Ralf Cristoff», «Мохам», «6 <sup>th</sup> sense», «Fabien Marche»
Декоративна косметика	«LCF», «Glam Bee», «Patricia Ledo», «Honey Bunny miss»
Засоби по догляду за волоссям	«About hair», «#Instagood»
Професійні засоби по догляду за волоссям	«Level», «IQ code», «Estima», «Izumi», «Gen genetic lab»
Засоби для вкладання волосся	«Rambootan»
Засоби для фарбування	«Colibri», «Portfolio», «Art Capelly»
Професійні засоби для фарбування	«IQ code»
Гребінці	«K.O.S.», «Sovart»
Акcesуари для макіяжу, манікюру та педикюру	«K.O.S.», «Sovart»
Догляд за тілом, руками та ногами	«About body», «Just Kawaii», «Green Way», «Полісся»
Засоби для миття тіла та SPA	«Uttera native», «Green Way», «Moxam», «Lito», «Полісся»
Догляд за обличчям	«Gen 63», «About face», «About sun», «Just Kawaii», «Green Way» «Полісся»
Ватна продукція	«Green Way», «Lito», «Полісся»

## Продовження таблиці 2.2

Паперово-гігієнічна продукція	«Green Way», «#Instagood», «Lito», «Полісся»
Товари по догляду за дітьми	«Lucky Pin», «Honey Bunny», «Crazy Mo», «Joy diapers for you», «Десять слоненят»
Підгузки	«Lucky Pin», «Joy diapers for you»
Засоби жіночої гігієни	«Lingery», «Ombrello», «Lito»
Акcesуари для волосся, прикраси	«O-la-la», «O-la-la allure»
Інсектициди	«Komodo», «Sky»
Засоби по догляду за порожниною рота та зубами	«Dr. Morgen», «Iceberg», «My dent», «Полісся»
Панчішно-шкарпеткові вироби	«Viv'en petty», «Defile comfort», «SensiFly», «AmiGo», «AmiGa»
Засоби для гоління	«Bye Bad hair», «Man Key»
Побутова хімія	«Könen», «Sky», «Honey Bunny», «Управдом»
Засоби по догляду за взуттям та одягом	«Schwarz», «AmiGo», «Управдом»
Акcesуари для чищення та готування	«Управдом»
Товари для спорту та дозвілля	«#Instagood»

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

Як свідчить практика, зростання частки власних торгових марок в сегменті drogerie-ритейлу – загальносвітовий тренд. В цілому, світовий ринок private label у drogerie демонструє сталу динаміку розвитку приватних марок та витіснення брендової продукції проектами мереж – темпи росту складають більше 2% на рік.

Лінія магазинів EVA займає лідерські позиції у ритейлі серед магазинів сегменту магазинів краси і здоров'я. Це знаходить своє підтвердження у

постійному здобутті престижних нагород: як національних, так і міжнародних (табл. 2.3 ).

Таблиця 2.3 – Основні досягнення ТОВ «РУШ» [17, 18]

Нагороди	Опис
Лідер галузі 2015	Володар золотої медалі національного бізнес рейтингу
«Вибір споживача» 2011, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019	Переможець Національної премії в галузі роздрібної торгівлі Retail awards «Вибір споживача» в номінації «Мережа магазинів краси, здоров'я та побутової хімії» за голосуванням покупців.
«Вибір року» 2018, 2019	«Найкращий магазин краси та здоров'я» за версією премії міжнародного фестивалю-конкурсу «Вибір року»
Ритейл року в drogerie 2019	Володар нагороди "Ритейл року в drogerie" від Ukrainian Retail Association.
«Retail-прорив року» 2019	Нагорода від Best Retail Project за найбільшу кількість відкритих магазинів з 1.09.2018 по 1.09.2019
Private label 2013, 2016	Переможці в національній B2B премії: 2013 рік – у номінації «Інновація року» ТМ Viv`en petty та «Ефективність року» ТМ LCF. 2015 рік – у номінації «Кращий проект Private label-2015» ТМ МАУ 2016 рік - у номінації «Вклад у розвиток товарної категорії» ТМ SKY та «Впізнаваність торгової марки» ТМ LCF. 2017 рік – у номінації «Динаміка розвитку» (33 ВТМ). 2020 рік – у номінації «За внесок у розвиток товарної категорії» ТМ Crazy MO та «Прорив року» ТМ Lucky Pin
Золота медаль від Intercharm Ukraine 2019	Золота медаль від виставки Intercharm Uraine 2019 «За лідерство в управлінні власними косметичними торговими марками».
Нагорода World of Private Label 2017, 2019, 2020	Нагороди від найбільшої міжнародної виставки-конкурсу у галузі приватних марок PLMA (Private Label Manufacturers Association) International «Salute to Excellence Awards» у Нідерландах: 2017 рік – EVA єдина серед українських ритейлерів представила свої власні торгові марки в залі «Слави й інновацій» (ТМ Patricia Ledo, ТМ GlamBee, ТМ Estima, ТМ Ombrello, ТМ Lingery). 2019 рік – нагорода у номінації «Модні аксесуари» ТМ Viv`en Petty. 2020 рік – переможець «Green Way Wooden stick».
Фіналіст European Private Label Awards 2021	Магнітна золота маска з пептидами Lift Genesis GEN 63 стала фіналістом міжнародного конкурсу European Private Label Awards 2021
Нагороди від Vertex Award 2020, 2021	На міжнародному конкурсі дизайну і упаковки власних торгових марок Vertex Award: 2020 рік – нагорода ТМ Genetic Lab GEN 96 2021 рік – дві золоті нагороди ТМ Rambootan і ТМ LuckyPin.

Розглянемо більш детально клієнтську базу ТОВ «РУШ».

Цільовою аудиторією магазинів є жінки віком від 20-ти до 45-ти років.

В асортименті магазинів основними групами товарів є товари для жінок:

парфумерія і косметика, засоби по догляду за волоссям, обличчям та тілом, побутова хімія, біжутерія, аксесуари, панчішно-шкарпеткові вироби та інше.

На рис. 2.1 відображено статеву приналежність клієнтів: жінки складають 83 %, чоловіки – 17%.

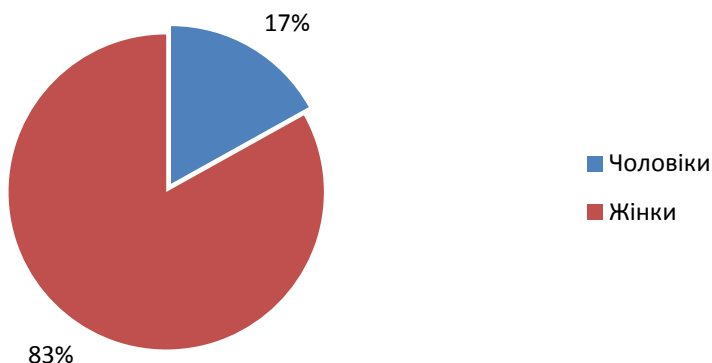


Рис. 2.1 Статевая приналежність клієнтів ТОВ «РУШ»

*Джерело:* складено автором на основі даних підприємства

За віковою ознакою покупці поділені на 5 груп: до 20 років, від 20 до 28 років, від 29 до 36 років, від 37 до 49 років та старше 50 років. Сегментація відображена на рис. 2.2. Відповідно до діаграми, найбільш чисельна група віком від 29 до 36 років і складає 29 %. На другому місці – люди віком від 37 до 49 років (26%), на третьому – від 20 до 28 років (19 %). Найменша група – молоді люди віком до 20 років становить лише 12 %.

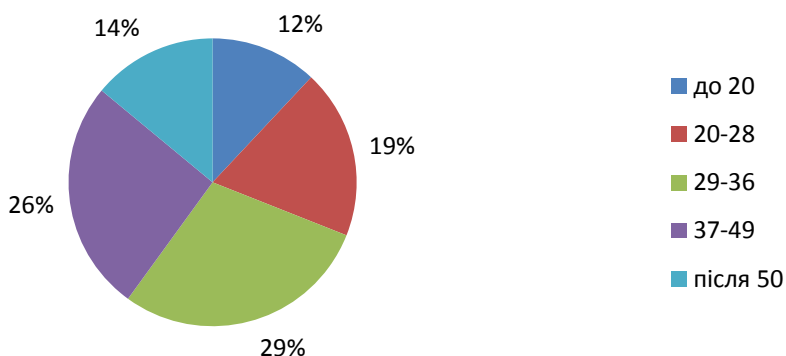


Рис. 2.2 Вікова структура клієнтів ТОВ «РУШ»

*Джерело:* складено автором на основі даних підприємства



Головний ресурс компанії - команда компетентних, цілеспрямованих, позитивно мислячих людей. Місія ТОВ «РУШ»: «Турботи жінок про красу та домашній затишок ми прагнемо перетворити на задоволення». Для її реалізації був розроблений великий проект «Модель сервісу». Його суть полягає в орієнтації співробітників роздробу на клієнта не з позиції якихось повчальних дій, а з позиції природної уваги, турботи та проявів комфорту [19]. «EVA — найкраща подруга, що дарує щастя бути собою».

Таблиця 2.4 – Головні цінності компанії ТОВ «РУШ» [20]

Цінності компанії	Сутність цінності	Прояв цінності в повсякденній роботі:
Команда	Співробітники компанії – це команда професіоналів, об'єднаних спільною метою – реалізувати місію компанії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мої цілі збігаються з цілями компанії</li> <li>• Я впливаю на створення комфортного середовища в команді</li> <li>• Я доброзичливий</li> <li>• Я орієнтований на співпрацю</li> </ul>
Клієнтоорієнтованість	Робота всіх підрозділів компанії спрямована, перш за все, на задоволення потреб клієнта. Компанія постійно вдосконалює свою роботу, враховуючи інтереси клієнта. Задоволений клієнт – основа процвітання.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Я зацікавлений в лояльному ставленні клієнта</li> <li>• Я знаю: інтереси клієнта мають пріоритетне значення для мене</li> <li>• Я готовий до вирішення нестандартних завдань з метою задоволення запитів клієнта</li> <li>• Я прагну до вдосконалення всіх бізнес-процесів в інтересах клієнта і моєї компанії</li> </ul>
Ефективність	Ефективність компанії – це своєчасно прийняті оптимальні рішення, які призводять до задоволення потреб клієнтів і отримання прибутку. Показник ефективності роботи – прибуток компанії.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Я прагну до високих результатів</li> <li>• Я досягаю високих результатів при оптимальних витратах</li> <li>• Я оцінюю свою ефективність в роботі як свій особистий розвиток</li> <li>• Я використовую всі надані мені ресурси і завжди досягаю більшого</li> </ul>
Професіоналізм	Це найвища якість виконання кожного завдання, що дає можливість пишатися своїми досягненнями і успіхами компанії.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Я – експерт в своїй справі</li> <li>• Я постійно розвиваюся, здобуваю новий досвід, вчуся на прикладі інших</li> <li>• Я беру участь в нових проектах, завдяки чому отримую нові знання і навички</li> <li>• Я взаємодію з колегами в питаннях своєї професійної компетенції і знаю, що в разі потреби можу звернутися до них за допомогою при виконанні поставлених завдань</li> </ul>

Продовження таблиці 2.4

Динаміка	Динаміка розвитку забезпечує стабільність компанії. Важливо передбачити зміни ринку та реагувати на них. Інновації – це запорука розвитку та ефективності компанії.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Я працюю динамічно: швидко і якісно</li> <li>• Я приймаю зміни і лояльний до всіх інновацій</li> <li>• Я ініціатор якісних змін в роботі</li> <li>• Я активний в роботі і в житті</li> </ul>
Відповідальність	Компанія – надійний і стабільний роботодавець. У своїй діяльності компанія керується принципами корпоративної соціальної відповідальності, реалізуючи соціальні програми, благодійні проекти, співпрацюючи з органами державної влади, благодійними фондами, громадськими організаціями. Відповідальне ставлення до роботи кожного співробітника – основа сталого розвитку компанії.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Я несу відповідальність за вирішення завдань в рамках своєї професійної компетенції</li> <li>• Я ініціюю створення робочої групи для вирішення складних завдань</li> <li>• Я представляю Компанію, виконуючи свою роботу і проявляючи себе в інших сферах життя</li> </ul>

*Джерело:* складено автором на основі даних підприємства

Основні цінності – це команда, ефективність, відповідальність, і не тільки особиста відповідальність, але і соціальна, сервісна клієнтоорієнтованість (табл. 2.4). Це прості, на перший погляд, речі, але вони реально є драйверами розвитку і опорою на шляху до реалізації місії ТОВ «РУШ» [21].

Вважають, що дотримання цінностей, які спільно створювались зі співробітниками, допомагають об'єднувати колектив у команду. Завдяки цьому, компанія легше долає труднощі, росте і розвивається до національного рівня. Підприємство є гнучким до будь-яких змін, як ззовні, так і всередині [22]. Саме цінності дозволили EVA стати компанією номер один.

## 2.2 Досвід запровадження CRM-систем на ТОВ «РУШ»

Серед конкурентів постійно йдуть цінові війни з метою переманити покупця, залучити нову аудиторію. Проте, представники роздрібної торгівлі приходять до висновку, що це не спосіб підвищити рентабельність бізнесу. Ключовим фактором успіху в ритейлі є формування інтересу покупців через продуману програму лояльності. Вона повинна бути легкою у використанні, мати цікаві, бажано персональні пропозиції та бонусну систему, що забезпечить довготривалу взаємодію.

На українському ринку не багато мереж мають економічно ефективну CRM-систему. В 2013 році таку систему запустила мережа магазинів EVA. Проект «EVA Мозаїка» був реалізований спільно з компанією CardNonStop Loyalty. Результат показав себе менше ніж за рік: EVA збільшила середній чек у 1,6 разів і знизила у 2,5 рази чисті витрати на компенсацію знижки.

Основні тенденції в області CRM на вітчизняному ринку:

По-перше, це перехід від дисконтної системи до бонусної. Це доцільно не тільки з економічної точки зору. Компанія збирає та аналізує чеки простих та лояльних покупців. Це допомагає персоналізувати пропозиції для покупців на основі попередньої історії покупок.

По-друге, це постійна комунікація зі споживачем у формі опитувань, отримання зворотного зв'язку, ексклюзивних пропозицій.

І, на останок, сьогодні доволі популярним є мобільний додаток. Він робить більш зручним використання накопичувальної карти, яка завжди з вами, допомагає дивитись історію покупок, дізнаватись кількість накопичених бонусів, проглядати акційні пропозиції мережі та багато іншого. Мобільний додаток робить компанію ближчою до клієнта.

В цілому витрати на лояльність підвищились, тому що EVA Мозаїка діє по всіх регіонах. Також, крім компенсації прямої знижки з'явилися витрати на утримання програми лояльності, які складають до 1% від обігу. Зараз можна сказати про ефективність і позитивну оцінку від споживачів

програми. Це підкріплюється показниками різниці середнього чека у власників накопичувальної картки і тих, хто не має цієї карти. В цілому його значення по мережі у 1,6 разів вище на користь учасників програми EVA Мозаїка [23].

Всі ці нововведення, зазначені вище, є результативними і виявляються в позитивних змінах фінансово-економічних показників, які зазначені в таблиці. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників фінансового стану ТОВ «РУШ» [24]

Фінансові показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Приріст 2019/2018	Приріст 2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 237 454	12 594 542	13 445 408	53%	7%
Валовий прибуток	2 058 259	2 869 310	3 148 679	39%	10%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	558 970	814 631	1 108 907	46%	36%
ЕБІТДА	843 554	1 388 751	1 915 764	65%	38%
Чистий фінансовий результат: прибуток	257 347	321 253	548 031	25%	71%
Чистий рух фінансових коштів від операційної діяльності	384 177	861 449	1 236 800	124%	44%
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-362 073	-432 396	-377 616	19%	-13%
Рівень валового прибутку (рентабельність продажів), %	25%	23%	23%	-	-
Рівень чистого прибутку (рентабельність продажів), %	3%	3%	4%	-	-
Поточна ліквідність	1,10	1,07	1,09	-	-

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.5, можна зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «РУШ» щороку зростає: у 2018 році цей показник склав 8 237 454 грн, у 2019 – 12 594 542 грн, з приростом 53% до попереднього року; у 2020 році – 13 445 408 грн, з приростом 7 %. Також зберігаються темпи зростання валового та чистого прибутку при значних темпах росту мережі. Коефіцієнти рентабельності показують позитивну

динаміку та основні показники доходу та прибутку демонструють сталий ріст, оскільки результатом діяльності є прибуток. До того ж, компанія постійно інвестує кошти в проекти для розвитку своєї діяльності та підтримки конкурентоспроможності на ринку роздрібно́ї торгівлі.

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття), що характеризує потенційну можливість ТОВ «РУШ» сплатити поточні зобов'язання у 2018 р. склав 1,10, у 2019 р. – 1,07, у 2020 р. – 1,09 (при нормативному значенні більше одиниці), що свідчить про спроможність компанії погасити поточну заборгованість за рахунок власних оборотних активів.

### 2.3 Програма лояльності в діяльності ТОВ «РУШ»

Реалізація взаємовідносин з клієнтами здійснюється через певні інструменти. Одним із таких є програма лояльності.



Рис. 2.4 Основні цілі програми лояльності [25]

Програма лояльності (ПЛ) – це комплекс маркетингових заходів для винагородження й заохочення покупців. Це ціла система, яку розробляють бренди з метою привабити нових покупців, заохотити до повторних покупок, збільшити середній чек та зміцнити стосунки з чинними клієнтами.

Програма лояльності допомагає зробити випадкових покупців постійними. А потім мотивувати їх на нові покупки, допомагає налагоджувати постійну комунікацію та розвивати емоційну прив'язаність до бренду. Фактично основна задача таких програм – побудувати довготривалі стосунки зі своїми клієнтами. В кращому варіанті – виростити промоутерів бренду, які вже самі приваблюють нових споживачів (рис. 2.4).

Існує велика кількість заходів, спрямованих на формування лояльності до бренда, слід виділити ті, які притаманні мережі магазинів EVA (рис. 2.5 ).

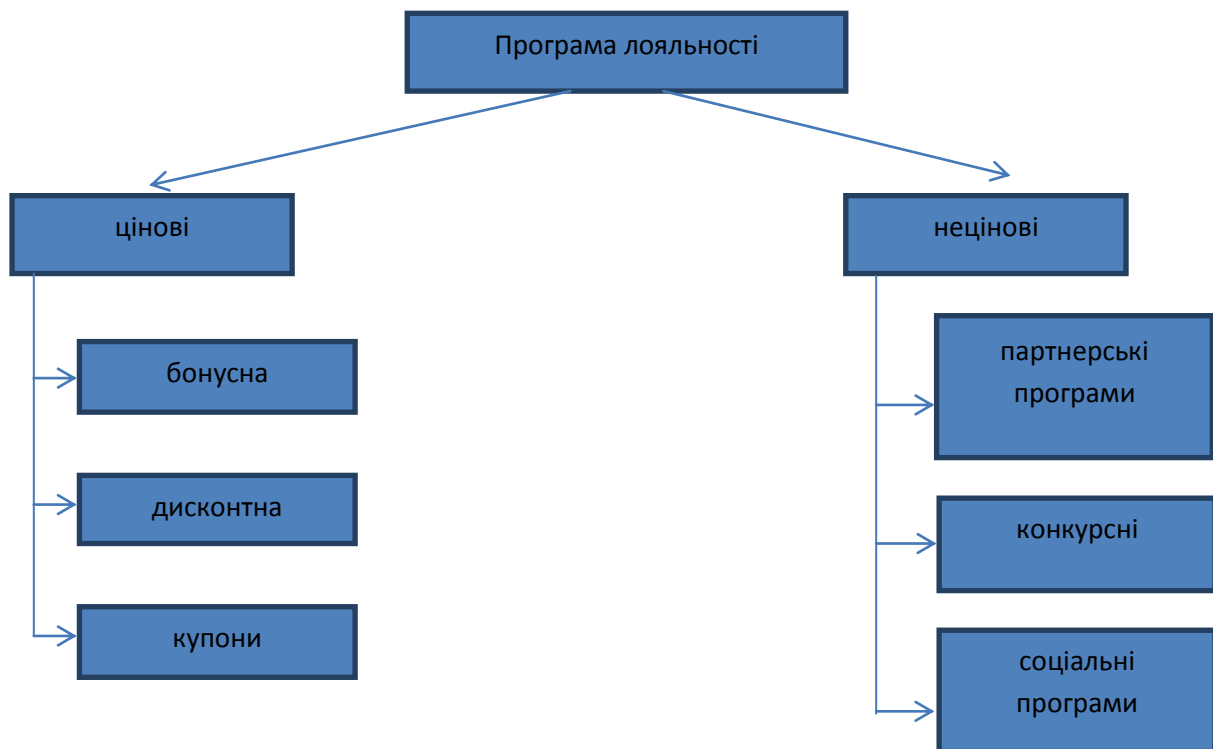


Рис. 2.5 Основні програми лояльності ТОВ «РУШ» [26]

В залежності від використовуваного інструментарію всі програми лояльності бренду діляться на дві групи: цінові і нецінові. Їх головні особливості представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика цінової і нецінової програми лояльності [26]

Критерій	Цінові ПЛ	Нецінові ПЛ
Мета	Спонукаючи покупців до повторних покупок і підвищити обсяг продажів, за рахунок вигідної пропозиції	Сформувати сильну афективну лояльність до бренду
Види	Бонусні, дисконтні, дисконтні накопичувальні, купони, ваучери, промокоди	Партнерські програми, конкурси, клуби постійних споживачів
Переваги	Легко і швидко організувати	Довгостроковий характер взаємодії клієнта з компанією
Недоліки	Короткостроковий характер взаємодії клієнта з компанією	Складно і довго організувати

Одна з головних цінностей компанії – клієнтоорієнтованість. Вона допомогла втілити у життя програму лояльності «EVA мозаїка», завдяки якій кожен клієнт EVA (як оффлайн, так і онлайн магазину) має можливість придбати необхідний товар за вигідними умовами. На сьогодні – понад 8 мільйонів українців залучені до програми «EVA мозаїка».

Програма лояльності «EVA мозаїка» являється бонусною програмою. Це означає, що кожного разу, коли клієнт здійснює покупку, йому можуть нараховуватись бонуси на карту в залежності від придбаного товару. Бонуси накопичуються на рахунку клієнта, тобто на картці. Накопичивши достатню суму, покупець може сплатити цими бонусами вартість частини товару або весь товар.

Як можна стати власником бонусної карти і почати заощаджувати?

1. Можна придбати картку як товар окремим чеком за 9 грн, або придбати разом із товаром за 0,10 грн.
2. Можна оформити її безкоштовно на сайті [eva.ua](http://eva.ua)
3. Можна оформити у чат-боті EVA у месенджері Viber
4. Також можна завантажити додаток EVA і оформити карту.

Програма лояльності є чудовим інструментом та позитивним проявом заохочення як для клієнтів до здійснення покупок, так і для компанії у вигляді прибутку.

Клуб Щаслива мама – це частина програми лояльності EVA Мозаїка. Вона є дисконтною. Клуб дозволяє отримати суттєву економію на дитячі товари в мережі магазинів EVA та корисну інформацію по догляду, вихованню і розвитку дитини від професійних експертів.

Привілеї учасників Клубу:

- в магазині – здійснювати покупки з додатковими знижками на асортиментні групи для дітей;

- в он-лайн – дізнаватись корисні поради у затишній атмосфері та отримувати цікаву та актуальну інформацію щодо догляду та виховання дітей.

Ще одним інструментом реалізації програми лояльності є купони. Компанія використовує купони для залучення нових покупців або для стимулювання придбання певного товару або послуги. Купон – документ, який надає покупцеві право на отримання додаткової вигоди: надає знижку або спеціальну ціну на певні товари або послуги.

Зазвичай, купони можна знайти у офіційному мобільному додатку EVA на різні категорії товарів, як власних торгових марок, так і відомих світових брендів. Також, вони періодично з'являються на офіційних сторінках в Instagram, TikTok, Telegramm.

Не менш популярною системою заохочень є партнерські програми. Партнерська програма — це форма ділового співробітництва між виробником і партнерами при продажу якого-небудь товару чи надання послуг. Іншими словами, ви якимось чином рекламуєте свого партнера і отримуєте фіксовану суму (відсоток) за покупки, зроблені за наведеними вами людьми [27]. Клієнти отримують знижку на товари-партнери або послугу (наприклад, доставка сервісом-партнером). З нещодавніх партнерів ТОВ «РУШ» виступили такі компанії: УкрЗолото, MeGoGo, Ліки24, Glovo, MasterCard.

Мережа магазинів EVA доєдналася до соціальної програми за ініціативи Мінсоцполітики по реалізації пілотного проекту «Монетизація



одноразової натуральної допомоги «пакунок малюка». Ця програма дає можливість розраховуватись карткою «Пакунок малюка» та поширюється виключно на дитячі товари і виключно в оффлайн магазинах EVA [28].

Також, ТОВ «РУШ» доволі часто влаштовує конкурси для своїх клієнтів. Ігровий характер заходу є потужним інструментом впливу на кожного покупця, а можливість отримання безкоштовного призу являє собою потужний стимул участі. Конкурси проходять як в соціальних мережах, так і в магазинах EVA (як оффлайн, так і онлайн). Зазвичай, для участі у розіграші призів необхідно бути учасником EVA мозаїка. Тож, це ще один привід бути активним користувачем програми лояльності.

Загалом, програма лояльності на ТОВ «РУШ» є досить різноманітною. Вона включає в себе відмінні один від одного інструменти для стимулювання повторних продажів та формування позитивного іміджу компанії на ринку.

## РОЗДІЛ 3

### ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОДАЖІВ ТА МАРКЕТИНГУ ТОВ «РУШ» ЗА ДОПОМОГОЮ CRM-СИСТЕМ

#### 3.1 Оцінка клієнтського досвіду ТОВ «РУШ»

Клієнтський досвід – це нове поле для конкурентної боротьби. В умовах перенасиченого ринку головною зброєю у боротьбі за покупців стають враження самого клієнта, його позитивний досвід взаємодії з брендом, налаштування на довгострокове співробітництво.

Якість обслуговування – головна конкурентна перевага компанії. Вона визначає рівень задоволеності клієнта сервісом, а також впливає на лояльність до компанії в цілому. Цей відносний показник як лояльність допоможе виміряти індекс NPS.

NPS (Net Promoter Score) або індекс споживчої лояльності – це значення, що показує ставлення споживачів до вашої компанії. Цей показник визначає, скільки у компанії прибічників або промоутерів – людей, що готові рекомендувати компанію своєму оточенню. Його можна відстежувати для вимірювання прогресу компанії та фокусуванню зусиль на впровадження покращень [29].

В основі цього показника лежить припущення, що лояльність клієнта по відношенню до компанії проявляється у:

- бажанні здійснювати повторні покупки;
- позитивному ставленні до додаткових продажів (купівля додаткових товарів);
- рекомендація компанії близькому оточенню;
- надання конструктивних зауважень та побажань;
- чесні відгуки про товар або послугу.

Багато іноземних та вітчизняних вчених вважають індекс NPS одним з найкращих показників лояльного по відношенню до продукту чи послуги або до компанії в цілому. Обчислюється індекс NPS на підставі відповідей самих клієнтів – тих, хто користувався послугами.

Процес такий:

1) Компанія ставить питання:

- Доброго дня. Дякуємо Вам за покупку в магазині EVA. Будь ласка, оцініть сьогоднішній візит до магазину EVA шкалою від 1 до 7, де 7 – ви повністю задоволені сьогоднішнім візитом до магазину EVA, а 1 – повністю не задоволені. Натисніть 0, якщо Ви сьогодні не були в магазині EVA.

Це дозволяє отримати кількісну інформацію про драйвери лояльності і дає змогу швидко виправити всі недоліки.

- Оцініть уважність і професіоналізм співробітників магазину EVA за шкалою від 1 до 7, де 7 – на вашу думку, співробітники сьогодні були привітні і професійні, 1 – ви повністю не задоволені привітністю і професіоналізмом співробітників магазину EVA сьогодні.

Таблиця 3.1 – Категоризація клієнтів

Промоутери	Нейтралі	Детрактори
поводять себе як лояльні клієнти (здійснюють повторні покупки і лишають в компанії велику частину своїх витрат; надають компанії конструктивний зворотній зв'язок та пропозиції; можуть вибачити дрібні недоліки)	пасивно задоволені клієнти (якщо їх погляд впаде на пропозиції знижок або привабливу компанію конкурентів, вони з великою ймовірністю почнуть користуватися їх послугами)	якщо вони не можуть швидко відмовитись від взаємодії із компанією, то всіляко докучають компанії, пишуть скарги, залишають негативні відгуки
рекомендують компанію близькому оточенню	рідко рекомендують компанію, а якщо рекомендують, то роблять це без ентузіазму	не рекомендують, критикують компанію серед близького оточення
Мета компанії: підтримувати ентузіазм промоутерів, розробляти економічно ефективні засоби залучення більшої кількості клієнтів з таким ставленням до компанії	Мета компанії: поліпшення, в міру можливостей, продуктів, послуг або процесів до рівня, який може задовільнити цих клієнтів і перетворити деяких з них на промоутерів	Мета компанії: з'ясувати причину розчарування детракторів, вибачитись і знайти шлях вирішення проблем

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

Це дає можливість оцінити роботу персоналу з точки зору покупця і оперативно мінімізувати свої недоліки.

2) Клієнти відповідають за шкалою від 0 до 7;

3) По відповідях розподіляються сегменти: критики/детрактори, нейтралі, прибічники або промоутери (табл. 3.1); обчислюють відсоток кожного сегменту; з відсотка прибічників віднімають відсоток критиків – це і є NPS (3.1). Відсоток нейтралів не враховуються взагалі та не враховується категорія «Я помилилась з оцінкою».

Таблиця 3.2 – Розподіл клієнтів на сегменти

Оцінки на питання №1	Оцінки на питання №2
Детрактори	
1, 2, 3, 4	1, 2, 3, 4
5	1, 2, 3, 4
1, 2, 3, 4	5
Нейтралі	
5	5, 6, 7
6, 7	5
Промоутери	
6, 7	6, 7

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

$$NPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ детракторів} \quad (3.1)$$

Результати такого опитування дають змогу покращити клієнтський досвід в цілому, вирішити проблемні питання, дати змогу незадоволеному покупцю бути почутим, враховуючи його думку, підтримати сервіс на високому рівні та збільшити кількість лояльних споживачів.

Не менш важливо виявити причини низьких оцінок від детракторів. Для проведення інтерв'ю 70% детракторів магазину розподіляється для опитування безпосередньо керуючою, 30 % потрапляють на опитування командою NPS. Дізнавшись історію та точки болю клієнтів, перейти на сторону клієнта і умовно приєднатися до заперечення. Необхідно дати розгорнуту відповідь на питання покупця, що дасть змогу нейтралізувати негативний досвід взаємодії з компанією та/або допоможе перетворити його на промоутера у майбутньому.

Таблиця 3.3 – Загальний рівень NPS мережі магазинів EVA  
за січень – вересень 2021 року

Місяць	Респонденти	Кількість	%	NPS
<b>Січень Разом</b>		<b>106 898</b>		<b>83%</b>
січень	Детрактори	3 707	3%	
січень	Нейтралі	11 214	10%	
січень	Промоутери	91 977	86%	
<b>Лютий Разом</b>		<b>132 032</b>		<b>82%</b>
лютий	Детрактори	4 686	4%	
лютий	Нейтралі	13 974	11%	
лютий	Промоутери	113 372	86%	
<b>Березень Разом</b>		<b>127 131</b>		<b>82%</b>
березень	Детрактори	4 679	4%	
березень	Нейтралі	13 150	10%	
березень	Промоутери	109 302	86%	
<b>Квітень Разом</b>		<b>123 887</b>		<b>84%</b>
квітень	Детрактори	3 925	3%	
квітень	Нейтралі	12 302	10%	
квітень	Промоутери	107 660	87%	
<b>Травень Разом</b>		<b>117 991</b>		<b>83%</b>
травень	Детрактори	3 960	3%	
травень	Нейтралі	11 815	10%	
травень	Промоутери	102 216	87%	
<b>Червень Разом</b>		<b>125 978</b>		<b>83%</b>
червень	Детрактори	4 134	3%	
червень	Нейтралі	12 616	10%	
червень	Промоутери	109 228	87%	
<b>Липень Разом</b>		<b>124 341</b>		<b>83%</b>
липень	Детрактори	4 229	3%	
липень	Нейтралі	12 594	10%	
липень	Промоутери	107 518	86%	
<b>Серпень Разом</b>		<b>121 106</b>		<b>83%</b>
серпень	Детрактори	4 022	3%	
серпень	Нейтралі	12 226	10%	
серпень	Промоутери	104 858	87%	
<b>Вересень Разом</b>		<b>116 454</b>		<b>83%</b>
вересень	Детрактори	3 997	3%	
вересень	Нейтралі	11 418	10%	
вересень	Промоутери	101 039	87%	

Джерело: складено на основі даних підприємства

Як можна побачити із таблиці 3.3, рівень NPS коливається в межах 82-84% і є більш менш сталим.

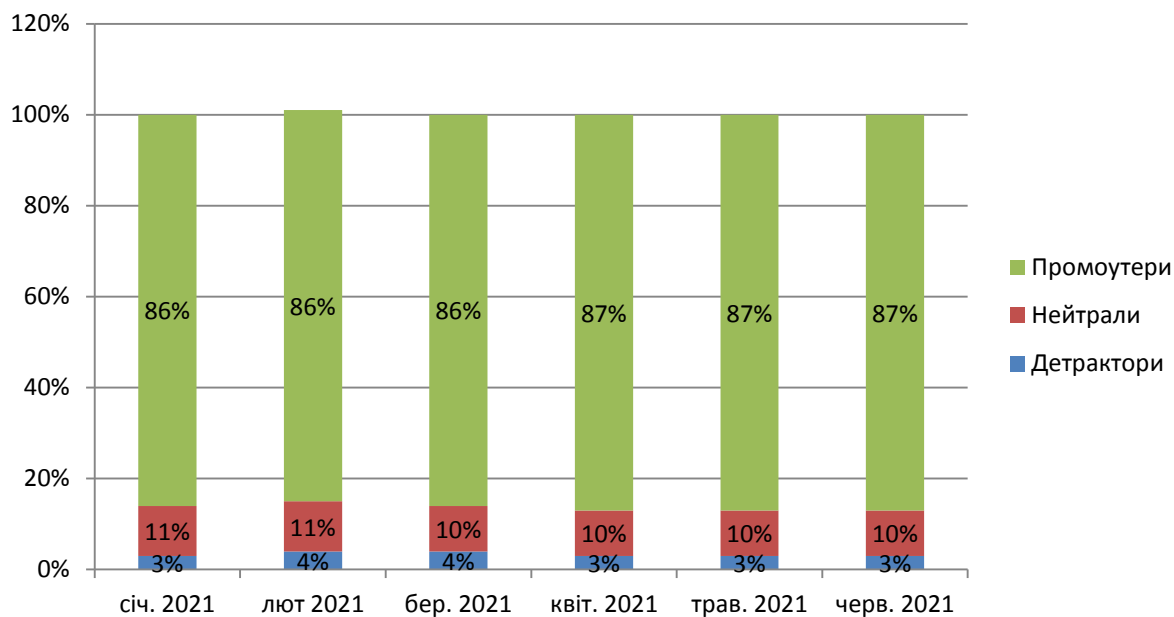


Рис. 3.1 Щомісячна динаміка NPS

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

За даними рисунка 3.1, можемо прослідкувати щомісячну динаміку рівня NPS. Показники свідчать, що переважна кількість клієнтів – лояльні. Тобто, мережа магазинів EVA має велику кількість прибічників, які задоволені сервісом, для яких комфортно у багатьох аспектах здійснювати повторні покупки і які рекомендують компанію у своєму оточенні. Компанія має налагоджений комунікаційний канал зі споживачами, через який збирається зворотній зв'язок. Важливо працювати над утриманням цього рівня NPS і підвищувати його за допомогою вибудовування стратегії взаємодії із клієнтом.

Перевага NPS-опитувальника перед стандартним набором відповідей:

- універсальність: клієнт може за допомогою однієї оцінки висловити своє ставлення до компанії або продукту;
- широка шкала оцінок, яка дозволяє більш чітко сегментувати по-справжньому задоволених клієнтів, нейтральних та незадоволених;

- індекс NPS чутливий до змін, оперативно відображають зміни лояльності клієнтів – коливання індексу більш контрастні (завдяки його формулі 1% промоутерів, які стали детракторами, призведе до падіння індексу відразу на 2%).

Індекс NPS тісно пов'язаний з доходами магазину. Доходи магазинів, які мають високі NPS, швидко зростають, володіють хорошою репутацією і мають перевагу на ринку. Лояльні клієнти мають бажання робити повторні покупки і рекомендувати компанію друзям і знайомим. Тому дуже важливо позитивно впливати на враження, яке складеться у клієнта під час візиту до магазину.

Також має значення такий показник, як частка товарообігу, який пройшов по програмі лояльності, або іншими словами – кількість чеків з використанням бонусної картки.

$$\text{Частка ТО з ПЛ} = \frac{\text{фактична доля ПЛ в ТО, \%}}{\text{плановий показник ПЛ в ТО, \%}} \quad (3.2)$$

В свою чергу:

$$\text{Частка ПЛ в ТО, \%} = \frac{\text{ТО по програмі лояльності}}{\text{Всього ТО}} \quad (3.3)$$

Чим більше частка програми лояльності в товарообігу, тим краще і це свідчить про більшу лояльність клієнтів.

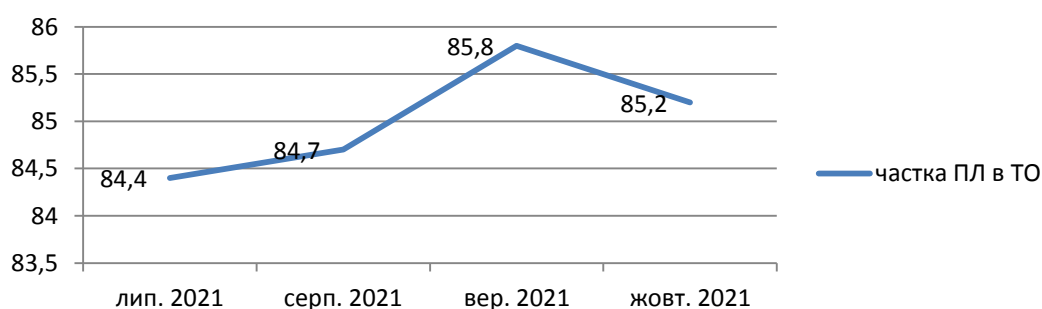


Рис. 3.2 Частка програми лояльності в ТО за липень-жовтень 2021

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

Аналізуючи показник частки програми лояльності в товарообороті, компанія може побачити рівень прихильності споживачів. Це дає поштовх

покращувати систему взаємозв'язку із клієнтами, розвивати нові заходи щодо залучення покупців, кастомізувати пропозиції під кожного клієнта, збільшувати кількість промоутерів.

### 3.2 Оцінка впливу CRM-системи на діяльність ТОВ «РУШ»

Конкурентне середовище лінії магазинів EVA представлено мережами з аналогічним товарним асортиментом. Супермаркети не беруться до уваги як потенційні конкуренти, адже вибір парфумерно-косметичної продукції та побутової хімії в спеціалізованій мережі значно вище. Основних компаніями, із якими може конкурувати ТОВ «РУШ» за долю ринку в одному ціновому сегменті, є Watson`s і Prostor.

Визначимо рівень конкурентоспроможності мережі магазинів EVA за допомогою методу оцінки конкурентних переваг [30].

- 1) Необхідно обрати параметри для порівняння та вибрати компанії-конкуренти.
- 2) Сформувати загальну таблицю для всіх підприємств, проставити значення показників, які порівнюються (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Параметри порівняння компаній-конкурентів

Торгова марка	«EVA»	«Prostor»	«Watson`s»
Кількість торгових точок по Україні	1100	426	391
Економічність (наявність акцій, демократичні ціни)	Дуже добре	добре	добре
Розташування торгових точок	добре	добре	погано
Асортимент магазину	Дуже добре	задовільно	добре
Інтернет-магазин	дуже добре	добре	добре
Впізнаваність бренду, поява в ЗМІ	Дуже добре	добре	погано
Оформлення залів	добре	добре	добре
Програма лояльності	добре	задовільно	добре

*Джерело:* складено автором на основі власних спостережень

- 3) Проранжувати показники за ступенем їх значимості (табл. 3.5).  
Визначати ранг слід від більш значимого – перша позиція в рейтингу, до найменш значимого – остання позиція відповідно.



Табл. 3.5 – Ранг показників

Ранг	Показник
1	Розташування торгових точок
2	Економічність (наявність акцій, демократичні ціни)
3	Асортимент магазину
4	Програма лояльності+персональні пропозиції
5	Інтернет-магазин
6	Впізнаваність бренду, поява в ЗМІ, спонсорство
7	Кількість торгових точок по Україні
8	Оформлення залів

Аналізуючи таблицю 3.4 можемо побачити, що кількість торгових точок мережі магазинів EVA більша у порівнянні з конкурентами: у 2,5 рази більша кількість ніж магазинів Prostor (1100 проти 426) та у 2,8 разів більше ніж магазинів Watson`s (1100 проти 391). Широка представленість на ринку ТОВ «РУШ» грає важливу роль і визначає більшість критеріїв з етаонним значенням.

Магазини EVA лідирує ще в таких напрямках: економічність (співвідношення ціна-якість, наявність акційних пропозицій, демократичні ціни), асортимент магазину, наявність, широта вибору та зручність використання інтернет-магазину. До цього додається впізнаваність бренду, вдалі рекламні компанії та згадування у ЗМІ.

4) Визначити вагові коефіцієнти з урахуванням рангів показників. Вагові коефіцієнти  $w_i$  розраховуються за формулою (3.4):

$$w_i = \frac{2(N-i+1)}{N(N+1)} \quad (3.4)$$

де  $N$  – кількість показників, що враховуються;

$i = 1, 2, \dots, N$  – ранг

5) Обробка кількісних показників.

Розрахунок якісних оцінок за принципами, обумовленими обраним методом (табл. 3.6).

Заповнення зведеної таблиці 3.7.

Табл. 3.6 – Оцінки якості й відповідні їм стандартні оцінки на шкалі бажаності [31]

Оцінка якості	Оцінки на шкалі бажаності	
	діапазон	середнє значення
Відмінно	0,950-1,00	0,975
Дуже добре	0,875-0,950	0,913
Добре	0,690-0,875	0,782
Задовільно	0,367-0,690	0,530
Погано	0,066-0,367	0,285
Дуже погано	0,0007-0,066	0,033
Кепсько	Менш 0,0007	–

Використання функцій бажаності дозволяє звести якісні оцінки показників до кількісних, при цьому ті й інші перебувають в інтервалі 0-1. З метою уніфікації якісні оцінки можуть бути нормовані щодо середніх значень по рядках.

Табл. 3.7 – Зведена таблиця показників

№	Характеристика	$w_i$	«EVA»	«Prostor»	«Watson`s»
1	Кількість торгових точок по Україні	0,06	1	0,38	0,35
2	Економічність (наявність акцій, демократичні ціни)	0,19	0,91	0,78	0,78
3	Розташування торгових точок	0,22	0,78	0,78	0,28
4	Асортимент магазину	0,17	0,91	0,53	0,78
5	Інтернет-магазин	0,11	0,91	0,78	0,78
6	Впізнаваність бренду, поява в ЗМІ, спонсорство	0,08	0,91	0,78	0,28
7	Оформлення залів	0,03	0,78	0,78	0,78
8	Програма лояльності	0,14	0,78	0,53	0,78
	Сума	1,0	-	-	-

б) Розрахунок інтегральних оцінок конкурентоспроможності товарів (табл. 3.8).

Інтегральна оцінка являє собою суму оцінок кількісних і якісних показників товару із урахуванням ваги критерію. Розрахунок інтегрального показника  $A_j$  для кожного  $j$ -го товару здійснюється за формулою (3.5):

$$A_j = \sum_{i=1}^n w_i a_{ij} \quad (3.5)$$

Табл. 3.8 – Зведена таблиця з інтегральними показниками

№	Характеристика	$w_i$	«EVA»	«Prostor»	«Watson`s»
1	Кількість торгових точок по Україні	0,06	0,06	0,0228	0,021
2	Економічність (наявність акцій, демократичні ціни)	0,19	0,17347	0,14858	0,14858
3	Розташування торгових точок	0,22	0,17204	0,17204	0,0627
4	Асортимент магазину	0,17	0,15521	0,0901	0,13294
5	Інтернет-магазин	0,11	0,10043	0,08602	0,08602
6	Впізнаваність бренду, поява в ЗМІ, спонсорство	0,08	0,07304	0,06256	0,0228
7	Оформлення залів	0,03	0,02346	0,02346	0,02346
8	Програма лояльності+персональні пропозиції	0,14	0,10948	0,0742	0,10948
	Сума	1,0	0,86713	0,67976	0,60698

Враховуючи всі показники по підприємствам, бачимо, що з великим відривом лідирує мережа магазинів EVA зі значенням 0,86 показника конкурентоспроможності. Друге місце посідає мережа магазинів Prostor з показником 0,67, третє місце – магазини Watson`s з показником 0,6.

Показник конкурентоспроможності демонструє ефективність комплексу заходів, можливих завдяки функціонуванню налагодженої CRM-системи і продуманої програми лояльності. Ці два взаємопов'язані комплекси дозволяють прогнозувати продажі, аналізувати попит, регулювати пропозицію, оптимізувати витрати на рекламу.

Як свідчить практика, одним з важливих аспектів є використання спеціальних електронних карток, завдяки яким можна ідентифікувати клієнта, його дії, зміну у поведінці. Програми лояльності, які включають в

свій інструментарій картки можуть забезпечити комунікацію із клієнтом. Це дозволяє робити розсилку рекламних повідомлень, слідкувати за змінами у клієнтській базі та роботи важливі для компанії висновки, щодо подальших маркетингових дій.

В середньому економічні показники від впровадження наступні:

- власники бонусних карт відвідують торгові точки на 30–35% частіше, ніж звичайні покупці;
- учасники програми лояльності витрачають в магазинах на 35–60% більше коштів;
- середній чек по компанії за рік роботи зростає на 25–30%;
- скорочуються витрати на винагороду клієнтів на 35–70%;
- об'єми продажів торгових мереж підвищуються в середньому на 35–40% [22].

У свою чергу, це позитивно відображається в реалізації клієнтоорієнтованого підходу компанії та сприяє нарощенню рівня прибутків.

### 3.3 Перспективні напрямки вдосконалення відносин з клієнтом за допомогою CRM-систем

CRM-система дозволяє збирати і зберігати великий масив інформації, однак не вся інформація є корисною для подальшого використання. Важливо обробляти та постійно аналізувати інформацію щодо вподобань клієнта, щоб пропонувати йому найбільш актуальні позиції. Налагодження зі споживачами взаємовідносин має динамічний характер і знаходить своє відображення у найактуальніших сферах, дотичних до клієнтів.

Перспективними напрямками вдосконалення відносин з клієнтом за допомогою CRM-систем є:

1) Допрацювати CRM-систему, щоб вона аналізуючи дані за програмою лояльності (а саме товарний кошик, частота покупок) генерувала для клієнта максимально персоналізовані пропозиції автоматично.

Зараз компанія ретельно аналізує чек покупця, його вподобання, частоту покупок, щоб запропонувати те, що зацікавить саме його. Вивчивши кошик покупця, аналітики й менеджери CRM формують перелік акційних товарів та умови їхньої купівлі (знижку або нарахування балів). Створюється посадкова інтернет-сторінка з описом акції, потім клієнту надсилається повідомлення з посиланням на цей лендінг.

2) Змінити підхід в організації підпорядкування CRM-підрозділів.

Так як CRM-система є ключовим елементом програми лояльності, важливо управляти їм як самостійною одиницею. Відділ CRM необхідно виключити з-під управління маркетингу, зробити його окремою структурою. «Якщо CRM-відділ входить до складу маркетингу, інструменти цих підрозділів можуть суперечити один одному: маркетинг орієнтований на продажі тут і зараз, а CRM — на поступове формування лояльності за рахунок розвитку технологій. Ефективна взаємодія цих відділів — у синергії, а не в ієрархії» [32]. Це допоможе скоротити час, який витрачається співробітниками на введення в дію акцій, а також скоротити чисельність задіяного персоналу.

3) Розробити систему збору відгуків та пропозицій через мобільний додаток або чат-бот.

Після здійснення покупки на телефон буде приходити експрес-опитування, яке буде містити два-три питання щодо задоволеності якістю сервісу. На постійній основі буде форма для збору пропозицій. На відміну, від збору даних за допомогою телефонного дзвінка, такий спосіб є більш наочним. Також, це чудова можливість надати зворотній зв'язок у зручний для клієнта час.

4) Запропонувати систему заохочень на честь День народження власника карти, перед 8 березня або напередодні Нового Року.

При зміні умов нарахування бонусів, а саме перехід на систему кешбек, була відмінена така промоакція як підвищений відсоток нарахування бонусів на День народження покупця. Наразі, тестуються варіанти і поки, компанія не прийшла до єдиного рішення.

5) Робити персональні пропозиції не тільки для власника карти, а й, наприклад, для дітей, які зазначаються в анкеті при реєстрації карти.

Це актуально для учасників програми «Щаслива мама».

6) Створення клубу постійних споживачів

Провідний зарубіжний експерт в області розробки програм лояльності Бутчер вважав, що клуб постійних споживачів являє собою «засноване на спілкуванні об'єднання людей або організацій, створене і кероване компанією для того, щоб регулярно контактувати з учасниками і пропонувати цінний для них пакет привілеїв з метою підвищення їх активності і лояльності до компанії на основі емоційних взаємин» [33].

Регулярні комунікації підприємства зі споживачами в рамках клубу зміцнює лояльність, посилює довіру клієнтів до мережі. Концепція клубу передбачає надання його членам ексклюзивних пропозицій (встановлення пільгових цін на товари, надання спеціальних послуг). Додатковою перевагою є те, що члени клубу отримують доступ до більш тісного спілкування і навіть співпраці з компанією та з іншими членами клубу.

7) Введення категорії «безкоштовні товари»

Введення купону, що дозволить заволодіти визначеним товаром безкоштовно. Таку ідею краще реалізувати з прив'язкою до мобільного додатка, куди буде надходити купон з персональною пропозицією та зазначеними умовами [34].

8) Урізноманітнити способи накопичення балів

Крім отримання бонусів за покупки, можна розширити варіанти накопичення і заробляти їх за активність: реєстрацію через сайт,

підтвердження e-mail, повторну покупку, встановлення мобільного додатку, першу покупку в інтернет-магазині тощо.

9) Розширити способи щодо використання бонусів.

Цікавим варіантом було б використання бонусів не тільки для розрахунку за товари в магазині, а і можливість обміняти на товари або послугу партнера, наприклад, «Майстер-клас з макіяжу».

10) Забезпечити зв'язок з гарячою лінією через мобільний застосунок.

Зазначені вище напрямки вдосконалення відносин із клієнтами допоможуть тримати руку на пульсі, підтримувати комунікацію зі споживачем. Також вони передбачають позитивні ефекти такі, як зростання продуктивності праці у персоналу, збільшення повторних покупок, підвищення рівня лояльності, скорочення витрат на рекламу в майбутньому.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У дипломній роботі визначено теоретичні засади та запропоновано шляхи удосконалення продажів та маркетингу з використанням CRM-системи. На основі проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

У першому розділі було визначено теоретичні аспекти використання CRM-систем в процесі управління підприємством. CRM в загальному розумінні – це модель взаємодії, яка визначає, що центром всієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності є заходи з підтримки ефективного маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів.

Були охарактеризовані основні CRM-системи управління: операційна, аналітична, колабораційна та комбінована. Вибір виду системи залежить від поставлених цілей організації. Перед впровадженням того чи іншого програмного продукту необхідно враховувати аргументи за та проти кожного виду.

Запропонований алгоритм запровадження CRM-систем, що складається з таких етапів: визначити необхідність CRM-системи в залежності від кількості клієнтів, опис бізнес-процесів компанії та прийняття рішення, які процеси необхідно автоматизувати, обрати оптимальний тип ПЗ та інтеграція його в роботу.

Визначені основні джерела економічного ефекту від впровадження CRM-системи: збільшення кількості клієнтів, зниження втрат клієнтів, скорочення часу на залучення клієнтів та збільшення кількості «повторних продажів».

У другому розділі було надано характеристику підприємства ТОВ «РУШ», проаналізовано досвід впровадження CRM-системи, а також визначення місця програм лояльності в діяльності компанії.

Базою дослідження у дипломній роботі було ТОВ «РУШ». Компанія представлена мережею магазинів EVA, яка займає лідерські позиції в



парфумерно-косметичному сегменті. Мережа магазинів краси та здоров'я, враховуючи потреби та запити клієнтів, розвиває власні торгові марки. У своєму портфелі EVA має вже 51 ВТМ. Мережа магазинів неодноразово відзначена вітчизняними та міжнародними нагородами.

ТОВ «РУШ» демонструє позитивний досвід запровадження CRM-системи. Результат показав себе менше ніж за рік: EVA збільшила середній чек у 1,6 разів і знизила у 2,5 рази чисті витрати на компенсацію знижки.

У дипломній роботі було розглянуто програми лояльності ТОВ «РУШ», їх роль та особливості. Програми лояльності компанії поділяються на два види: цінові та нецінові. Кожна з них має суттєвий вплив на залучення нових клієнтів і утримання наявних.

У третьому розділі роботи було визначено основні напрямки оптимізації продажів та маркетингу ТОВ «РУШ», а також надано рекомендації щодо їх покращення.

Компанія регулярно стежить за рівнем відданості споживачів, що проявляється у наданні переваги лінії магазинів EVA на постійній основі перед мережами конкурентів. У цьому завданні допомагає індекс споживчої лояльності – індекс NPS. Показник NPS на підприємстві, що вивчається, є досить високим і становить 83% в середньому. Його визначають такі фактори, як уважність і професіоналізм співробітників, зручність і комфорт у здійсненні покупок, імідж компанії та інше.

Як свідчить досвід, CRM-система у синергії з програмою лояльності безпосередньо впливає на рівень доходів ТОВ «РУШ». Рівень конкурентоспроможності визначає фінансово-економічну ефективність на підприємстві. Для його розрахунку було використано метод конкурентних переваг. Він демонструє високий показник мережі магазинів EVA (0, 86 рівень конкурентоспроможності), який суттєво перевищує значення конкурентів.

В основі вдосконалення комунікації із клієнтом лежить клієнтоорієнтований підхід. Його вивчення дає уявлення про потреби

споживачів, їх мотиви поведінки та рушійні сили щодо вибору місця та способу здійснення покупки. Серед перспективних напрямків є: автоматизація у процесі надання персональних пропозиції клієнтам, врахування побажань клієнта, привернення уваги завдяки цікавим способам та отриманням привілеїв від взаємодії з компанією.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кисіль К. А. Ефективність CRM систем в діяльності підприємств. *Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у міжнародний науково-інноваційний простір*: зб. тез доп. II міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 13-14 трав. 2021 р. Запоріжжя, 2021. С. 234–236.
2. CRM система – що це таке, як працює та навіщо потрібна. URL: <https://termin.in.ua/crm-systema/> (дата звернення: 17.09.2021)
3. Марданов А., Мунасіпов Р. Повышение эффективности клиентоориентированного бизнеса на основе интеграции технологий контакт-центра и CRM систем. URL: [http://www.crmonline.ru/phparticles/show\\_news\\_one.php?n\\_id=123](http://www.crmonline.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=123) (дата звернення 17.09.2021)
4. Албитов А., Соломатин Е. CRM (Customer Relationship Management). *Корпоративный менеджмент*. URL: <http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml> (дата звернення 18.09.2021).
5. Браун П., Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 272 с.
6. Чайковська М.П. Перспективи гіпермедійної інтеграції CRM-систем. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/perspektivigipermediynoyi-integratsiyi-crm-sistem> (дата звернення 20.09.2021).
7. Руслан Раянов «Как создать свою CRM». URL: [https://www.litres.ru/static/or4/view/or.html?baseurl=/download\\_book/18695018/60352410/&art=18695018&user=935679189&uilang=ru&catalit2&track\\_reading](https://www.litres.ru/static/or4/view/or.html?baseurl=/download_book/18695018/60352410/&art=18695018&user=935679189&uilang=ru&catalit2&track_reading) (дата звернення 20.09.2021)
8. Какие бывают CRM-системы: классификация CRM и тенденции рынка. URL: <https://salesap.ru/vidy-crm-sistem/> (дата звернення 20.09.2021)

9. ТОП-5 CRM для бизнеса в Украине. URL: <https://lightspider.net/ru/top-5-crm-dlya-biznesa-v-ukraine/> (дата звернення 21.09.2021)
10. Зачем вам CRM-система. URL: [https://express.krupkin.pro/crm?gclid=Cj0KCQiAqbyNBhC2ARIsALDwAsAeZJ5RepXgMvWG3ex8QZrFkrEOde0sC7J2Z4FQ0Dt\\_0LaHXVBvnL0aAo-6EALw\\_wcB](https://express.krupkin.pro/crm?gclid=Cj0KCQiAqbyNBhC2ARIsALDwAsAeZJ5RepXgMvWG3ex8QZrFkrEOde0sC7J2Z4FQ0Dt_0LaHXVBvnL0aAo-6EALw_wcB) (дата звернення 21.09.2021)
11. Какую CRM выбрать и не наделать ошибок: Инструкция и важные детали . URL: <https://tilda.education/articles-how-to-choose-crm> (дата звернення 23.09.2021)
12. Экономический эффект от внедрения и использования CRM. URL: <http://crm74.ru/page/effekt-crm> (дата звернення 23.09.2021)
13. Преимущества и эффективность CRM-систем в розничной торговле. URL: <https://www.ekam.ru/blogs/pos/preimuschestva-i-effektivnost-crm-sistem> (дата звернення 23.09.2021)
14. Назва з екрану: ТОВ «РУШ». URL: <https://opendatabot.ua/c/32007740> (дата звернення 25.09.2021)
15. Про компанію. ТОВ РУШ: офіційний сайт. URL: <https://eva.ua/ua/o-kompanii/> (дата звернення 25.09.2021)
16. Лінія магазинів EVA: короткі підсумки 2020 «карантинного» року URL: <https://trademaster.ua/newsukraine/26125> (дата звернення 27.09.2021)
17. Мозаїка накопичувальна система знижок. URL: <https://mozaika.foundtt.com/ua/> (дата звернення 27.09.2021)
18. EVA - національна лінія магазинів. URL: [https://uk.everybodywiki.com/EVA\\_\(національна\\_лінія\\_магазинів\)](https://uk.everybodywiki.com/EVA_(національна_лінія_магазинів)) (дата звернення 01.10.2021)
19. Як і які корпоративні програми запускати у великій компанії — досвід Eva. URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2655/> (дата звернення 01.10.2021)

20. EVA – це по-родинному. URL: <https://work.eva.ua/aboutus> (дата звернення 03.10.2021)
21. Інна Печериця: Цінності дозволили EVA стати компанією номер один. URL: [https://www.uabs.com.ua/post/\\_\\_\\_eva](https://www.uabs.com.ua/post/___eva) (дата звернення 06.10.2021)
22. За лаштунками краси. Як мережа магазинів EVA навчилася захищати власні цінності і чому ця навичка допомагає переживати кризи. URL: <https://mind.ua/publications/20230660-za-lashtunkami-krasi> (дата звернення 06.10.2021)
23. История успеха: EVA. URL: [https://cardnonstop.com/success\\_story/eva](https://cardnonstop.com/success_story/eva) (дата звернення 11.10.2021)
24. Консолідована фінансова звітність ТОВ «РУШ» за 2020 рік та звіт незалежних аудиторів. URL: [https://drive.google.com/file/d/1F7\\_DNlqvJdIfvDScrWhhoyLEUBYq3wb1/view](https://drive.google.com/file/d/1F7_DNlqvJdIfvDScrWhhoyLEUBYq3wb1/view) (дата звернення 11.10.2021)
25. Що таке програма лояльності та як її використовувати. URL: <https://tranzo.ua/blog/chto-takoe-programma-loyalnosti-i-kak-ee-ispolzovat#chto-takoe-programma-loyalnosti> (дата звернення 14.10.2021)
26. Кляченко І.О., Зозульов О.В. Програми лояльності споживачів до бренду. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12367/1/2012\\_5\\_Klyachenko.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12367/1/2012_5_Klyachenko.pdf) (дата звернення 14.10.2021)
27. Що таке партнерська програма. URL: <https://samoosvita.in.ua/shho-take-partnerska-programa-affiliate-program> (дата звернення 14.10.2021)
28. Пакунок малюка. *Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України.* URL: <https://www.msp.gov.ua/content/pakunok-malyuka.html> (дата звернення 15.10.2021)
29. \_Индекс лояльности клиентов NPS как метрика репутации компании.\_ URL: <https://rtlq.ru/content/2016/11/6/Indeks-lojalnosti-klientov-NPS-kak-metrika-reputacii-kompanii/> (дата звернення 17.10.2021)

30. Головань О. О., Маркова С.В., Бікулов Д.Т. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 91 с.
31. Психофизические шкалы. Функция желательности Харрингтона. Обобщенная функция желательности. URL: <https://poznayka.org/s106672t1.html> (дата звернення 19.10.2021)
32. Програма лояльності: 7 рекомендацій для успішного запуску від «ТАВРІЯ В». URL: <https://www.terrasoft.ua/insights/19000> (дата звернення 19.10.2021)
33. Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов / Стефан Бутчер; [пер. с англ. Е.В. Трибушиной]. – Москва.: Изд. Дом «Вильямс», 2006. – 272с.
34. Виды купонов на скидку и в чем их выгода. URL : <https://promocodius.com/ua/blog/vidy-kuponov-na-skidku> (дата звернення 21.10.2021)