

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 «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Управління системою взаємовідносин з клієнтами в організації
на основі сучасних інформаційних систем»

Виконала:
студентка групи 401-ЕМ
Дяченко Вікторія Сергіївна

Керівник:
к.е.н., доцент
Гришко В.В. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність, значення та принципи управління взаємовідносинами з клієнтами в сучасних організаціях.....	7
1.2. Класифікація, види та основні характеристики систем управління взаємовідносинами з клієнтами.....	13
1.3. Світовий досвід використання CRM-систем.....	20
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».....	28
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «НПК «ХОУМ- НЕТ».....	28
2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».....	37
2.3. Оцінка існуючої системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».....	45
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».....	53
3.1. Стратегічні напрями підвищення ефективності системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».....	53
3.2. Розробка організаційного забезпечення удосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ- НЕТ».....	59
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Загострення конкуренції між підприємствами одночасно з активними процесами цифровізації докорінно трансформують підходи до взаємодії з споживачами. Успіх функціонування підприємства залежить не лише від якості продукції, а й від здатності вибудувати взаємовигідні відносини з споживачами. За допомогою впровадження сучасних інформаційних систем, зокрема CRM-рішень, підприємства мають змогу акумулювати великі масиви даних, аналізувати поведінкові фактори, на основі яких забезпечувати персоналізовані пропозиції, прогнозувати потреби клієнтів, ідентифікувати їхні «больові точки», мотиваційні тригери, стимулювати прийняття рішення про покупку, що у підсумку призводить до побудови взаємовигідних довгострокових відносин. За умови побудови ефективної системи взаємовідносин клієнти трансформують у категорію постійних та лояльних, що забезпечує потік повторних продажів.

Потреба інтеграції інформаційних систем у систему взаємовідносин з клієнтами посилюється під впливом діджиталізації. Дедалі більша частина населення стають активними користувачами мережі інтенет та різних мобільних додатків. Під цим впливом традиційні методи та форми комунікації втрачають свою ефективність, поступаючиць цифровим підходам. У питанні поліпшення взаємовідносин з клієнтами криються резерви для збільшення доходів підприємства. З урахуванням цього управління системою взаємовідносин з клієнтами в організації на основі сучасних інформаційних систем є одним з головних пріоритетів для українських підприємств.

До вивчення питання системи взаємовідносин з клієнтами прикута увага великої кількості вчених – як вітчизняних, так й іноземних. Зокрема, варто відзначити вагомий науковий внесок у розкриття окремих аспектів обраної теми, таких вчених як Ф. Баттла, О. В. В'ялець, О. Б. Гірної, Т. М. Грекової, Р. Кінга, Л.П. Оксамитної, А. Пейна, Н. В. Савран, А. С. Янко, Т. В. Янчук та інших. Попри наявний ґрунтовний теоретичний базис та практичний досвід, в умовах цифровізації, активного поширення штучного інтелекту, нейромереж

актуальність даної теми не втрачається. Навпаки виникає необхідність у переосмисленні механізмів взаємодії з клієнтами, удосконалення управління системою взаємовідносин з ними в умовах цифровізації.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтувати підходи до вдосконалення управління системою взаємовідносин з клієнтами ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».

Для досягнення зазначеної мети будуть вирішені наступні завдання:

розкрити сутність, значення та принципи управління взаємовідносинами з клієнтами в сучасних організаціях;

розглянути класифікацію, види та основні характеристики систем управління взаємовідносинами з клієнтами;

проаналізувати світовий досвід використання CRM-систем;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»;

здійснити діагностику показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»;

оцінити існуючу систему управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»;

запропонувати стратегічні напрями підвищення ефективності системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»;

розробити організаційне забезпечення удосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».

Об'єктом дослідження є система управління взаємовідносинами з клієнтами ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».

Предметом дослідження є механізми та інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами на основі сучасних інформаційних систем.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційного дослідження складають нормативно-правові акти, які регулюють діяльність підприємств, наукова література, Статут ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ», офіційна фінансова та управлінська звітність товариства за 2023-2025 рр., дані аналітичних платформ Опендатабот та Youcontrol, інтернет-ресурси тощо. У дослідженні всі

використані джерела належним чином процитовані з відповідними посиланнями, а наприкінці подано повний перелік використаних джерел. Кваліфікаційна робота виконана з використанням сучасного програмного забезпечення: текстова частина підготовлена у Microsoft Word, розрахунки здійснені у середовищі Microsoft Excel. З метою пошуку, систематизації та структурування даних використано можливості Claude та ChatGPT.

Основними методами дослідження є такі: теоретичного узагальнення, систематизації, порівняльного аналізу, класифікації – при виконанні першого розділі кваліфікаційної роботи; структурно-функціональний, описовий, статистичний, техніко-економічний, спостереження, експертний, SWOT-аналіз – при виконанні другого розділу кваліфікаційної роботи; проєктний метод, прогнозування та планування, наукового припущення тощо.

Отримані результати у ході виконання кваліфікаційної роботи мають практичну цінність. Розроблені рекомендації, а саме напрями підвищення ефективності системи управління взаємовідносинами з клієнтами, можуть бути впроваджені у практичну діяльність ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в систематизації світового досвіду використання CRM-систем, а також розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».

У якості апробації за темою кваліфікаційної роботи подано до друку тези доповіді на тему «Світовий досвід використання CRM-систем» у збірнику матеріалів IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (04 червня 2026 року).

Дяченко В.С., Гришко В.В. Світовий досвід використання CRM-систем. *Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій»*. Полтава, 2026.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 76 сторінок. Робота містить 20 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел – 50 найменувань, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, значення та принципи управління взаємовідносинами з клієнтами в сучасних організаціях

Поняття «управління взаємовідносинами з клієнтами» вважається новим терміном в науковому обігу, яке стрімко набуває широкого наукового й практичного поширення. Перші витoki дослідження даного поняття сягають 70-х років минулого століття. Ключовим тригером для цього стало загострення конкуренції між підприємствами. Внаслідок чого підприємства вперше почали систематично збирати й аналізувати дані про своїх покупців за допомогою тогочасних інформаційних систем. Уже в 1980-х роках з розвитком баз даних та маркетингу взаємовідносин зароджується ідея персоналізованої взаємодії з клієнтом, а у 1990-х роках сформувалася самостійна концепція CRM (Customer Relationship Management) – управління взаємовідносинами з клієнтами [49].

Слід зазначити, що в науковій літературі поряд з терміном «управління взаємовідносинами з клієнтами» вживається аббревіатура CRM, що у перекладі з англійської означає «Customer Relationship Management». У науковому дискурсі дані терміни є тотожними та взаємозамінними. Поступово CRM еволюціонує від простого інструменту автоматизації продажів до комплексної стратегічної концепції, яка охоплює людей, процеси та технології [45]. В умовах діджиталізації та поступової глибокої інтеграції штучного інтелекту ця еволюція набрала особливого прискорення. Вони автоматизують процеси комунікації з клієнтами, забезпечують кращу персоналізацію, працюють у режимі 24/7 тощо.

На основі огляді наукової літератури та інтернет-джерел у табл. 1.1 систематизовано основні підходи до тлумачення поняття «управління взаємовідносинами з клієнтами».

Таблиця 1.1 – Підходи до тлумачення поняття «управління взаємовідносинами з клієнтами»

Автор	Управління взаємовідносинами з клієнтами – це	Джерело
О.В. В'ялець	«комплекс взаємопов'язаних елементів (кількісних і якісних) діяльності підприємства, в межах його клієнтоорієнтованої стратегії, інтегрованих в єдине інформаційне середовище, які слугують для автоматизації, оптимізації та підвищення ефективності бізнес-процесів взаємодії з клієнтами та спрямовані на формування клієнтського капіталу підприємства»	[5]
І. Віслоух	«невід'ємна складова корпоративної стратегії, інтегрована з аналітичними платформами, системами бізнес-інтелекту та інструментами штучного інтелекту»	[6]
П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок	«методології, технології та можливості електронної комерції, які використовуються для управління відносинами з клієнтами»	[8]
А.М. Лозінський	«поняття, яке охоплює концепції, які підприємства використовують для управління своїми відносинами зі споживачами, збору, зберігання та аналізу інформації про споживачів, постачальників і партнерів, а також інформації про їхні відносини з ними»	[15]
Л.Я. Турчин, В.М. Островерхов	«концепція, яка використовується підприємством для взаємовідносин зі споживачами та включає збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємовідносини з ними»	[25]
А.Я. Янко, Л.С. Сабельнікова, О.І. Крук	«спеціалізоване багатофункціональне програмне забезпечення, що використовується підприємствами для управління маркетингом та допомагає покращити клієнтський досвід взаємодії з брендом»	[27]
А. Парватіяр, Дж. Шет	«всебічна стратегія та процес залучення, утримання і партнерства з вибраними клієнтами з метою створення вищої цінності для компанії та клієнта»	[40]
Термінологічна база Microsoft	«процес побудови вигідних взаємовідносин із клієнтами шляхом надання високоцільових взаємодій у всіх точках дотику клієнтів шляхом вирівнювання маркетингових, збутових та сервісних функцій та систем»	[47]

Примітка. Складено автором на основі даних [5-6, 8, 15, 25, 27, 40, 47].

Як свідчать дані табл. 1.1, існує велике різноманіття підходів до визначення поняття «управління взаємовідносинами з клієнтами». Отримані результати дозволили виділити чотири ключових підходи:

управління взаємовідносинами з клієнтами як організаційний процес – акцент робиться на виконанні послідовних дій із залучення, утримання та розвитку клієнтських відносин [40, 47];

управління взаємовідносинами з клієнтами як стратегічна концепція – CRM розглядається як бізнес-філософія, що пронизує всю діяльність підприємства та визначає клієнтоорієнтований характер стратегії [5-6];

управління взаємовідносинами з клієнтами як інформаційна система – акцентується роль збору, зберігання та аналізу даних про споживачів, постачальників і партнерів [15, 25];

управління взаємовідносинами з клієнтами як програмне забезпечення – CRM ототожнюється із спеціалізованим багатофункціональним програмним продуктом, який дозволяє автоматизувати процеси автоматизації взаємовідносин з клієнтами [8, 27].

В умовах діджиталізації та розвитку штучного інтелекту розділяємо підхід науковців, які розглядають управління взаємовідносинами з клієнтами через призму цифрових технологій і спеціалізованого програмного забезпечення. Зокрема, І. Віслоух справедливо наголошує, що в розвинених економіках CRM-системи «перестають бути лише інструментами автоматизації рутинних операцій і дедалі частіше виконують роль стратегічних платформ» [6]. У даній кваліфікаційній роботі управління взаємовідносинами з клієнтами пропонуємо розглядати його як сукупність цифрових технологій, програмного забезпечення та організаційних заходів, спрямованих на автоматизацію та оптимізацію взаємодії підприємства з клієнтами з метою формування їх лояльності, підвищення ефективності продажів і забезпечення на цій основі сталого розвитку бізнесу. Саме таке визначення цього терміну обумовлено тим, що саме цифрова складова є ключовим елементом сучасної трансформації клієнтських відносин. Без автоматизації процесів взаємовідносин з клієнтами, аналізу даних і цифрових комунікацій неможливо реалізувати жодну клієнтоорієнтовану стратегію.

Сучасна система управління взаємовідносинами з клієнтами є складною та складається з низки взаємопов'язаних елементів. Узагальнюючи підходи

сучасних науковців, нами виокремлено чотири ключових елементи: інформаційний, технічний, програмний, а також процесно-людський. На рис. 1.1 відображено структуру системи управління взаємовідносинами з клієнтами.



Рисунок 1.1 – Структура системи управління взаємовідносинами з клієнтами

Примітка. Складено автором на основі даних [5-6, 25, 27].

Значення управління взаємовідносинами з клієнтами для підприємства важко переоцінити. Як зазначає О. В. В'ялець, «формування ефективної системи управління взаємовідносинами з клієнтами дозволить сформувати клієнтський капітал підприємства та забезпечити поліваріантність ефективних управлінських рішень» [5]. Інший тандем науковців Л.Я. Турчин та В.М. Островерхов підкреслюють, що CRM-системи «спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів, спрямованих на залучення і утримання клієнтів – у маркетингу, сервісі й обслуговуванні» [25].

Серед ключових переваг від впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами науковці виділяють: швидкий доступ до актуальної інформації про клієнтів; оперативність обслуговування та автоматизацію документообігу; зниження операційних витрат; можливість сегментації клієнтської бази та прогнозування попиту; узгоджену взаємодію між підрозділами; контроль і планування продажів у режимі реального часу [25]. Системне значення та роль CRM узагальнено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Значення та роль управління взаємовідносинами з клієнтами для підприємства

Примітка. Складено автором на основі даних [2-6, 25, 27].

Від ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами безпосередньо залежать фінансові результати підприємства та рівень лояльності споживачів. Дослідження засвідчують, що залучення нового клієнта обходиться підприємству значно дорожче, ніж утримання наявного, тому ефективна CRM-

стратегія є важливим чинником оптимізації маркетингових витрат. А.Я. Янко, П.С. Сабельнікова та О.І. Крук наголошують, що «впровадження CRM-систем в бізнес-процеси сприяє покращенню комунікації з клієнтами, ефективності продажів та маркетингових досліджень для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку» [27].

Водночас впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами не завжди є ефективним. Л.Я. Турчин та В.М. Островерхов, посилаючись на дані Gartner Group, зазначають, що частка CRM-проектів, які не виправдали очікувань, становить близько 60% від загальної кількості впроваджень [25]. Причини таких невдач полягають, передусім, у відсутності стратегічного бачення, непідготовленості персоналу та хибному сприйнятті CRM виключно як програмного продукту, а не як управлінської концепції.

У науковій літературі прийнято виділяти ключові принципи управління взаємовідносинами з клієнтами, дотримання яких забезпечує більшу вірогідність успішного впровадження та ефективного функціонування CRM. Систематизацію ключових принципів управління взаємовідносинами з клієнтами дозволила виділити наступні [6, 25]:

клієнтоорієнтованість визначає клієнта центром усіх бізнес-рішень, формування стратегії на основі реальних потреб та очікувань споживачів;

проактивність передбачає прийняття рішень на основі аналізу даних, прогнозування поведінки споживачів, персоналізовані пропозиції тощо;

інтеграція даних – консолідація усієї можливої інформації щодо клієнтами в єдину платформу для забезпечення максимального розуміння клієнтів та побудови довгострокових взаємовигідних відносин;

автоматизація процесів полягає у звільненні вищого менеджменту підприємства та працівників маркетингових служб від рутинних операцій, що дозволяє їм зосередитися на стратегічних завданнях, зменшення ризиків допущення помилок тощо;

вимірюваність результатів – забезпечення систематичної оцінки ефективності діючої CRM-системи, через ключові показники (рентабельність

маркетингових витрат, лояльність клієнтів, кількість повторних звернень, рівень утримання клієнтів тощо);

стратегічна узгодженість передбачає інтеграцію CRM-стратегії в загальну корпоративну стратегію підприємства, формування єдиної програми взаємодії з клієнтами, вибудовування з ними довгострокових відносин.

Отже, управління взаємовідносинами з клієнтами є комплексним поняттям, що у світовій науковій літературі широко інтерпретується з різних позицій. Зокрема, як організаційний процес, як стратегія, як інформаційна система та як програмне забезпечення. В умовах діджиталізації, інтеграції штучного інтелекту доцільним є визначення CRM передусім через сукупність цифрових технологій, які автоматизують процеси управління взаємовідносинами з клієнтами. Ефективно організоване управління взаємовідносинами з клієнтами забезпечує прийняття більш ефективних рішень на основі даних, приріст продажів, повторних звернень, збільшення прибутку, зменшення витрат на маркетинг тощо.

1.2. Класифікація, види та основні характеристики систем управління взаємовідносинами з клієнтами

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами перебувають у постійному розвитку. З кожним роком їхній функціонал розширюється, з'являються нові інструменти, формати взаємодії з клієнтами змінюються. Те, що кілька років тому вважалось передовим рішенням, сьогодні вже є базовим. Ринок CRM реагує на запити бізнесу швидко, що дає підстави констатувати про наявність широкої різноманітності видів та підходів до класифікації таких систем.

Аналіз наукової літератури дозволяє стверджувати, що єдиного підходу до класифікації CRM-систем не існує. Науковці розглядають це питання під різними кутами. Серед дослідників, які займались систематизацією видів CRM-

систем, варто виділити підходи, сформовані у роботах Н.В. Савран [23], Т.В. Янчук та О.Ю. Боєнко [28], В.В. Турчина [24]. Вони виокремлюють, як правило, три або чотири основні типи – залежно від критерію класифікації, якого дотримується конкретний автор.

Зокрема, Н.В. Савран [23] при класифікації CRM-системи виділяє такі різновиди:

- за призначенням (управління продажами, маркетингом, обслуговуванням клієнтів);

- за рівнем обробки інформації (операційний, аналітичний, колаборативний);

- за типом точок доступу та за методом розповсюдження.

Такий підхід дозволяє одночасно охоплювати різні аспекти класифікації. Натомість інші вчені Т.В. Янчук та О.Ю. Боєнко [28] пропонують розподіл CRM-систем на чотири групи: операційні, аналітичні, колабораційні та комбіновані. Цей підхід є більш сучасним і враховує реальне різноманіття CRM-систем, доступних на ринку. В. В. Турчин [24] додає до класичного розподілу ще одну категорію – цифрову CRM, яка виникає в умовах активного використання штучного інтелекту та великих даних. Цей підхід відображає тенденцію до трансформації систем управління відносинами з клієнтами під впливом цифровізації.

Опираючись на вищезазначені підходи, у дослідженні прийнято за основу класифікацію, що охоплює п'ять ключових типів CRM-систем. Їх характеристика наведена у табл. 1.2.

Операційна CRM орієнтована на автоматизацію базових процесів взаємодії з клієнтами. До її функцій входить збір та систематизація даних, управління продажами, автоматичне виставлення рахунків, організація розсилок. Такі системи підходять для відділів продажів, підтримки клієнтів та сервісних служб [28].

Таблиця 1.2 – Класифікація видів CRM-систем за функціональним призначенням

Вид CRM-системи	Основне призначення	Ключові характеристики
Операційна CRM	Автоматизація взаємодії з клієнтами: продажі, маркетинг, сервіс	Ведення бази клієнтів, автоматичні розсилки, виставлення рахунків, управління задачами
Аналітична CRM	Збір і аналіз клієнтських даних для прийняття управлінських рішень	Сегментація клієнтської бази, прогнозування попиту, оцінка ефективності маркетингових кампаній
Колаборативна CRM	Координація взаємодії між підрозділами компанії через спільний доступ до даних	Єдиний інформаційний простір, синхронізація між відділами, підвищення якості обслуговування
Комбінована CRM	Комплексне управління: поєднує операційні, аналітичні й колаборативні функції	Єдина платформа для всіх процесів, масштабованість, гнучкість налаштування
Цифрова CRM	Використання ІІІ, великих даних, хмарних технологій для глибокої персоналізації	Прогнозування поведінки клієнтів, автоматизоване прийняття рішень, омніканальна комунікація

Примітка. Складено автором на основі [23-24, 28].

Аналітична CRM орієнтована на роботу з даними. Вона збирає інформацію з різних джерел, зокрема соціальних мереж, мобільних застосунків, веб-сайтів, історії покупок, та перетворює її у графіки, що дозволяє приймати рішення на основі даних, виявляти приховані інсайти, будувати прогнози тощо. Такі системи призначені для розуміння клієнтів.

Колаборативна CRM – рішення для компаній із розгалуженою структурою. Вона забезпечує обмін даними між різними підрозділами: продажами, маркетингом, сервісом. Усі отримують доступ до єдиної клієнтської бази і можуть діяти злагоджено. Такі CRM системи володіють широкими функціональними можливостями, але для малого бізнесу такі системи рідко доцільні через їхню дороговартісність.

Комбінована CRM поєднує функції попередніх трьох типів. Це своєрідна «все в одному» платформа, яка не потребує окремих вузькоспеціалізованих рішень [17].

Сучасними різновидами CRM систем є цифрові, які є відносно новою формою та продовжують розвиватися під впливом подальшої інтеграції штучного інтелекту. Такі системи управління взаємовідносинами з клієнтами поєднують в собі складні технологічні рішення та забезпечують маркетингові служби, керівництво підприємства не лише інформацією про наявний стан, але й формують дашборди, самостійно виявляють приховані потреби, розробляють персоналізовані пропозиції, будують прогнози, надають інформацію в режимі реального часу. Ключова їх задача повна автоматизація процесів управління взаємовідносинами з клієнтами. Цифрові типи CRM систем є найбільш прогресивними [22].

Серед найбільш поширених CRM-систем на ринку – як вітчизняних, так і міжнародних – варто виділити декілька. За даними Ringostat, наприкінці 2023 року провідні позиції на українському ринку займали NetHunt, SalesDrive, Sitniks та Uspasy. У 2025 році малий бізнес здебільшого обирає KeepinCRM, Sitniks та NetHunt; маркетплейси – KeyCRM та SalesDrive; середній і великий бізнес – Perfectum та Odoo. Для маркетингової автоматизації популярними залишаються Zoho CRM та SendPulse CRM [10]. Це свідчить про сегментацію ринку відповідно до потреб різних груп підприємств.

З початку повномасштабної війни відбувається поступове витіснення CRM-систем російського походження, їх поступово змінюються українськими розробками в даній галузі. Якщо до початку повномасштабного вторгнення такі системи, як Bitrix24 та AmoCRM, займали провідні позиції, то сьогодні їхня частка стрімко скоротилась. Натомість українські розробники суттєво наростили клієнтську базу. Зокрема, SalesDrive обігнала AmoCRM і вийшла на третю позицію, KeepinCRM зросла більш ніж удвічі [28]. О.Б. Гірна, Р.Я. Іваницький та Р.В. Маляр [9] наводять статистику використання українським бізнесом CRM-систем за країною походженням, яка наведена на рис. 1.3.

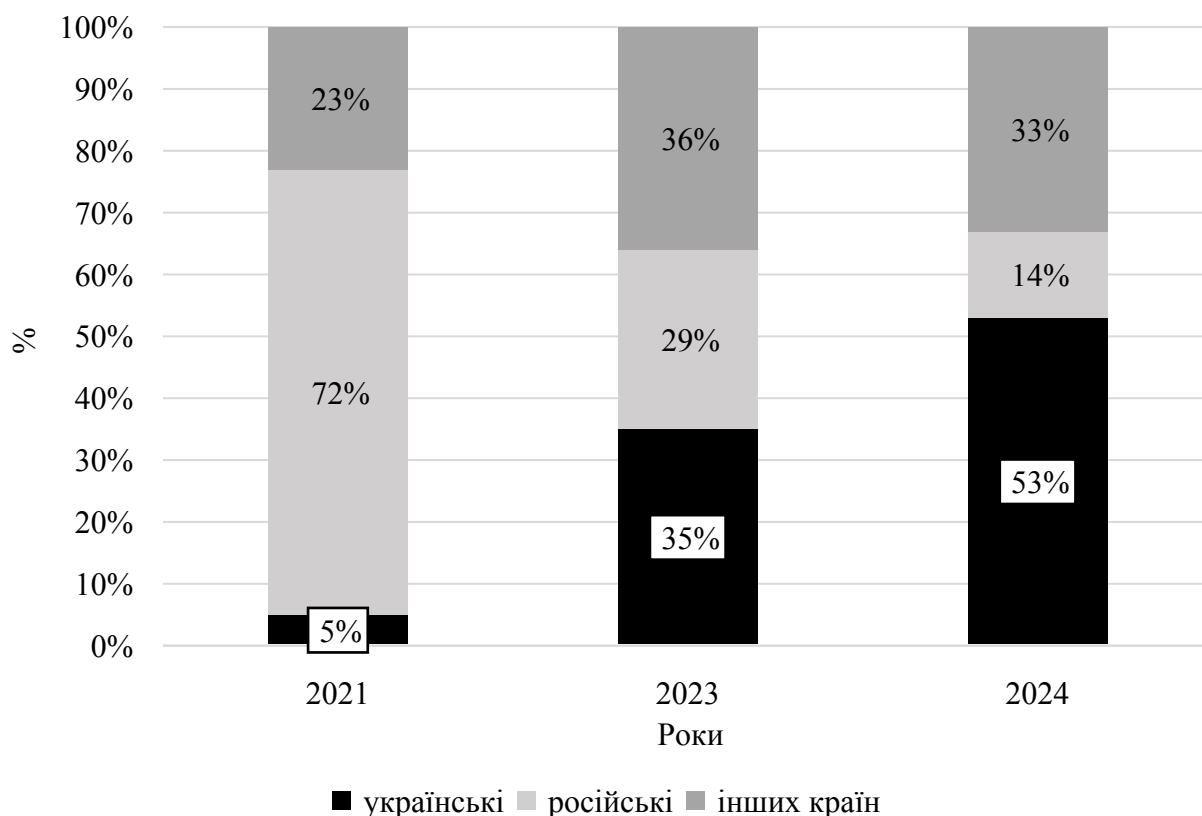


Рисунок 1.3 – Аналіз структури використання українським бізнесом CRM-систем за країною походженням

Примітка. Складено автором на основі даних [9].

Наведені дані демонструють суттєве зростання частки використання CRM-систем українського походження після початку повномасштабної війни. Натомість суттєво знизилося поширення CRM-систем російського походження, що є як вимогою законодавства України в умовах війни, так і патріотичним настоєм українських власників бізнесу. Також зазначена тенденція свідчить про спроможність українських CRM-систем забезпечити базові потреби бізнесу, вони не поступаються за своїм функціоналом іншим аналогам і є більш дешевим варіантом. Європейські та американські CRM-системи володіють більш потужним функціоналом, але є значно вартісними, складнішими у використанні та не всі мають український інтерфейс.

У табл. 1.3 наведено характеристику найбільш поширених CRM-систем в Україні.

Таблиця 1.3 – Найбільш поширені CRM-системи та їх характеристика

Назва CRM	Коротка характеристика	Компанії-користувачі
NetHunt CRM	Уся робота з клієнтами ведеться прямо у поштовій скриньці. Автоматично фіксує листування, будує картки клієнтів з email-листів, відстежує активність у реальному часі та надсилає сигнал менеджеру при ризику відтоку клієнта.	Uklon Delivery, страховий сервіс Karpatia, онлайн-медіа Vector Media, фінансова компанія iPlan
SalesDrive	Єдина система, заточена виключно під товарний e-commerce. Автоматично збирає замовлення з десятків майданчиків, синхронізує залишки на складі, формує ТТН і веде аналітику прибутковості по кожному рекламному каналу та менеджеру.	Інтернет-магазини малого та середнього бізнесу; понад 38% ринку онлайн-торгівлі.
KeepinCRM	Орієнтована на мікро- та малий бізнес, який вперше впроваджує CRM. Охоплює ліди, фінансовий облік і задачі в одному вікні без складного налаштування. Не потребує IT-спеціаліста для запуску.	Рекламні агентства, освітні проекти, невеликі сервісні компанії та стартапи
PERFECTUM CRM+ERP	CRM + повноцінний ERP в одній системі. На відміну від чистих CRM, охоплює весь операційний контур підприємства: продажі, склад, виробництво, фінанси. Доступна як у хмарі, так і в коробковій версії. Модульна структура дозволяє підключати лише потрібні блоки.	Виробничі підприємства, дистриб'юторські та оптово-торгові компанії середнього і великого бізнесу
Creatio	Єдина серед представлених систем, що поєднує CRM і повноцінне управління бізнес-процесами (BPM). Дозволяє без програмування будувати складні сценарії автоматизації між відділами. Понад 456 готових інтеграцій.	Група компаній SILTA (лакофарбові матеріали), Газтрон Україна (ринок LPG), Konica Minolta Ukraine
Uspacy CRM	Найширше покриття маркетплейсів. Офіційні інтеграції одночасно з українськими (Rozetka, Prom, OLX, Allo) та міжнародними (eBay, Etsy, Amazon, Shopify) платформами. Єдина система, що підтримує відправлення за кордон з урахуванням IOSS та митних вимог.	СБК «Родина» (аграрне підприємство, Одеська обл.), малі та середні підприємства різних галузей
Odoo	Єдина серед наведених, що поєднує CRM із корпоративним середовищем: стрічка новин, групи, внутрішні чати, задачі. Позиціонується як пряма альтернатива Bitrix24 для компаній, що мігрують з цієї системи.	Harvest Center (сільськогосподарська техніка), Мультикук (виробництво та франчайзинг харчових продуктів)
Zoho CRM	Єдина система з відкритим вихідним кодом у переліку. Понад 30 взаємопов'язаних модулів – від CRM і складу до бухгалтерії, виробництва та веб-сайту. Підходить компаніям, що хочуть глибоко кастомізувати систему під власні процеси без ліцензійних обмежень.	Рекламне агентство Life-Media, компанія з доставки води (1000+ замовлень/день), IT-компанії та агентства малого і середнього бізнесу

Примітка. Складено автором на основі даних [10, 28-29, 39].

Аналізуючи наведені дані, можна констатувати, що сучасний ринок CRM-систем пропонує широкий набір рішень, схожих за загальним функціоналом і призначенням. Усі вони забезпечують зберігання клієнтської бази, автоматизацію комунікацій, контроль продажів і певний рівень аналітики. Разом з тим відмінності між ними є суттєвими. Перш за все вони полягають у масштабі орієнтованого користувача. Одні системи розроблені для малого бізнесу з

обмеженим бюджетом, інші – для середніх та великих компаній із розгалуженими процесами. По-друге, ключова відмінність полягає у функціональних можливостях. Деякі CRM-системи інтегровані з дашбордами, інструментами штучного інтелекту, можливістю прогнозування поведінки клієнтів, аналізу тональності звернень, автоматичної зміни маркетингових кампаній у реальному часі. Інші системи, особливо орієнтовані на малий бізнес, володіють обмеженим функціоналом, не надають таких можливостей і зосереджені на базових операційних функціях. Також різняться рівні інтеграції з іншими платформами, мобільність, гнучкість налаштування та технічна підтримка.

Окремо слід відзначити, що існує варіант розробки CRM-системи під індивідуальне замовлення підприємства. Такий підхід дозволяє максимально врахувати особливості та специфіку конкретного бізнесу – його процеси, галузеву специфіку, внутрішню структуру. Замовна розробка дає більшу гнучкість і точніше відповідає потребам. Однак існує суттєве обмеження – висока вартість такого варіанту. Тому дозволити собі індивідуальну CRM можуть переважно великі, фінансово забезпечені компанії. Для більшості підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, більш доцільними є готові рішення, які за доступною ціною покривають основний необхідний функціонал і швидко впроваджуються в роботу.

Таким чином, існує велика кількість різновидів CRM-системи. Найбільш розвиненими є цифрові CRM-системи, які базуються на інтеграції штучного інтелекту та надають найбільші функціональні можливості для підприємств. Переважна більшість доступних CRM-систем пропонують подібний базовий інструментарій. Ключова відмінність криється у їх масштабованості та обсязі функціональних можливостей. Наприклад, такі CRM-системи як PERFECTUM CRM+ERP, Odoo, Zoho CRM володіють широким функціоналом та підходять для підприємств з великою кількістю філій, дозволяють у самій системі будувати дашборди, прогнози, автоматизують значну кількість процесів. Інші CRM такі як NetHunt CRM, SalesDrive, KeepinCRM більше розраховані на малий та

середній торговельний бізнес, відповідно мають менший функціонал. Вибір тієї чи іншої CRM системи залежить від цілей підприємства, його можливостей та масштабів діяльності.

1.3. Світовий досвід використання CRM-систем

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами вже давно вийшли за межі великих корпорацій. Сьогодні це масштабний і стрімко зростаючий ринок, де зосереджені зусилля технологічних гігантів, тисячі нішевих розробників і мільйони підприємств по всьому світу. Вивчення світового досвіду дозволяє зрозуміти масштаб явища, побачити реальні результати впровадження і визначити тренди, які через кілька років стануть стандартом.

Обсяг світового ринку CRM-систем у 2025 році оцінюється на рівні 90-113 млрд дол. США залежно від методології підрахунку. Зокрема, за даними Fortune Business Insights [36], він склав 112,91 млрд дол., за оцінкою Precedence Research [35] – 90,10 млрд дол. Прогнози на 2034-2035 роки також розходяться, але аналітики провідних платформ одностайні – очікується щорічний середньорічний приріст ринку CRM-систем на 12-13 %, а загальна його вартість до 2035 р. перевищить 300 млрд дол. США.

Для порівняння ще у 2019 р. ринок CRM-систем оцінювався у 41,7 млрд дол. США [36]. Таке зростання обумовлене насамперед більш глибоким проникненням мережі інтернет, розвитком хмарних технологій та соціальних мереж, а також появою штучного інтелекту. В останні роки саме інтеграція штучного інтелекту є головним драйвером розвитку CRM-систем. За даними американської компанії SellersCommerce 91 % підприємств США з чисельністю працюючих понад 10 осіб використовують CRM-систему. При цьому в середньому кожен інвестований американською компанією долар повертається у вигляді 8,71 дол. додаткового доходу [43]. На рис. 1.4 наведено динаміку обсягу світового ринку CRM-систем, 2019-2035 рр., млрд дол. США.

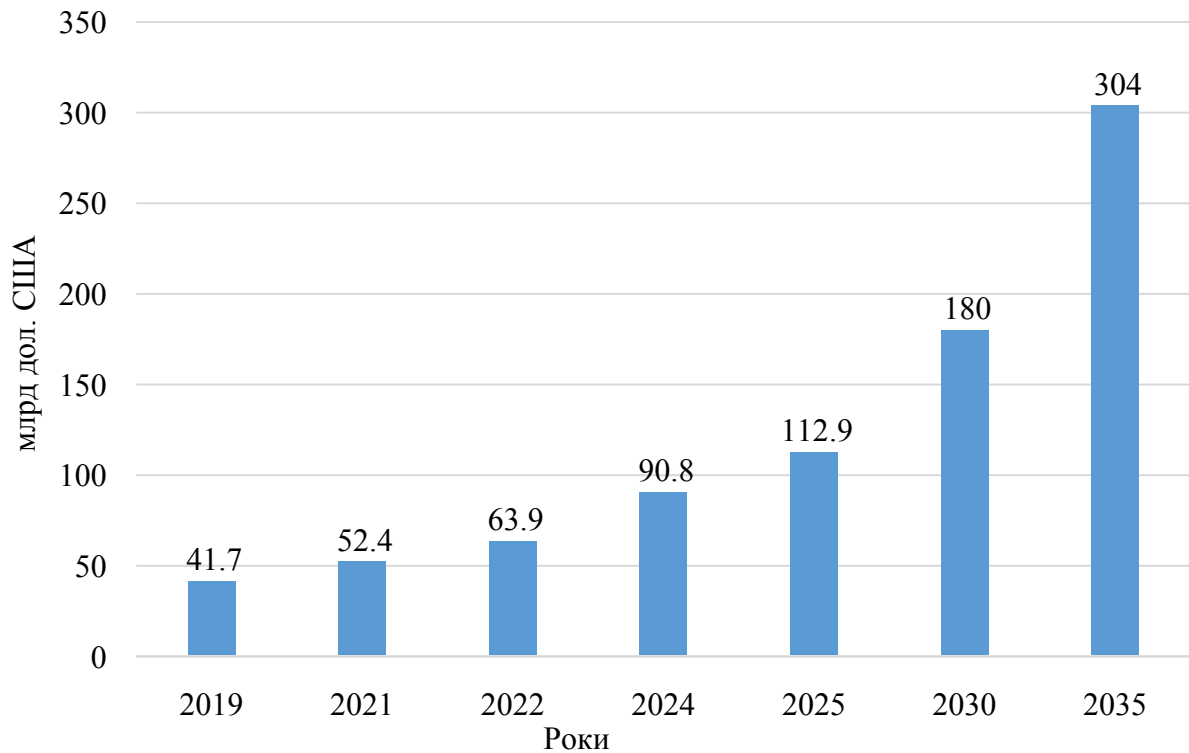


Рисунок 1.4 – Динаміку обсягу світового ринку CRM-систем у 2019-2025 рр. з прогнозом до 2035 р., млрд дол. США

Примітка. Складено автором на основі даних [35-36, 43].

При цьому географічний ринок поширення CRM-систем у світі є нерівномірним. Північна Америка займає близько 45 % глобального ринку. Саме в США знаходиться найбільша кількість ІТ-компаній, які розробляють потужні CRM-системи [36]. Європа – на другому місці (близько 25%).

За даними дослідницької компанії IDC, безперечним лідером міжнародного ринку CRM вже 12 років поспіль є американська Salesforce. У 2024 році її частка становила 20,7%, а доходи від CRM перевищили 21,6 млрд дол., що більше, ніж у Microsoft, Oracle, Adobe та SAP разом узятих [42]. Топ-5 вендорів у 2024 р. виглядав наступним чином: Salesforce (20,7%), Microsoft Dynamics 365 (5,2%), Oracle (4,1%), Adobe (3,4%), SAP (3,1%). Загалом на десятку лідерів припадало 54,2% ринку, що означає існування великого простору для нішевих рішень [30].

Цікавим є той факт, що CRM-системи поширені нерівномірно по галузях економіки. Найбільші обсяги витрат на впровадження CRM-систем фіксуються у фінансовому секторі та ритейлі [34]. Ритейл займає близько 25% галузевих витрат на CRM у 2024 р., BFSI (банки, страхування, інвестиції) – 24,5%. Найвищий прогнозований CAGR зафіксований для сегменту ІТ та телекомунікацій – 16,3% [36]. На рис. 1.5 наведено галузеву структуру світового ринку CRM-систем у 2024 р.

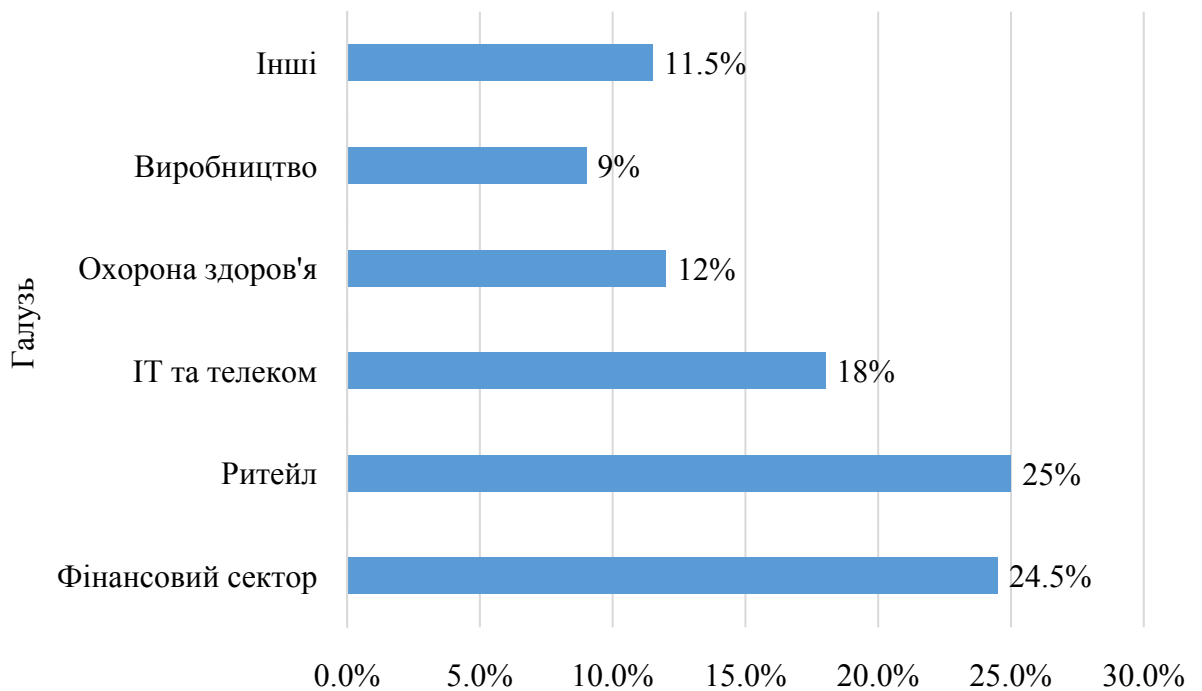


Рисунок 1.5 – Галузева структура ринку CRM-систем у 2024 р., %

Примітка. Складено автором на основі [34-36].

Ритейл активно впроваджує CRM для управління лояльністю та персоналізації в умовах зростаючого e-commerce. Високі показники використання CRM-системи фінансовим сектором пояснюється тим, що банки і страхові компанії традиційно мають велику клієнтські бази, складні продуктові лінійки та жорсткі вимоги до документування взаємодії. Охорона здоров'я виходить у швидкозростаючий сегмент – ринок Healthcare CRM може досягти 20,6 млрд дол. до 2026 р. Телеком використовує CRM для управління мільйонами абонентів і зниження відтоку.

Аналіз реальних впроваджень дозволяє побачити, як загальні тренди реалізуються на практиці. Розглянемо три кейси з різних галузей. Американська компанія Amazon розбудовує клієнтський досвід на власній CRM-інфраструктурі, інтегрованій із хмарними сервісами AWS та Salesforce. Ключовий принцип – збір даних по 360° профілю кожного покупця: перегляди, покупки, відгуки, платіжна поведінка. Саме ці дані дозволяють реалізувати алгоритм «З даним товаром також купували» та персоналізовані розсилки для покупців. Компанія цілеспрямовано перетворює дані на продажі, за твердженням засновника, Amazon прагне стати найбільш клієнтоорієнтованою компанією у світі [46].

Підрозділ американської компанії Coca-Cola у Німеччині впровадив Salesforce CRM для автоматизації роботи польових торгових представників та клієнтського сервісу. До впровадження опитування оброблялись вручну, доступ до клієнтської бази потребував часу. Після впровадження CRM-системи торговельні представники Coca-Cola отримали миттєвий мобільний доступ до повної клієнтської історії прямо під час зустрічі. Ключові виміряні результати – зростання залученості клієнтів на 20 % та збільшення повторних покупок на 15% [42]. Показовим є й організаційний ефект, а саме швидше реагування на індикатори дозволяє коригувати маркетингову стратегію в режимі реального часу.

Один із найбільших банків США Wells Fargo використовує CRM для консолідації всього спектру фінансових послуг – рахунки, кредити, інвестиції, страхування. До централізації різні підрозділи банку тримали дані в ізольованих системах, що ускладнювало перехресне обслуговування клієнтів. Після впровадження CRM банк скоротив сотні годин ручної роботи щотижня, знизив технічний борг і змістив зусилля персоналу з рутинних завдань на складні клієнтські запити [46]. Принципово важливо, що ефект не обмежується операційними витратами – покращилась і якість клієнтського досвіду.

Усі три кейси демонструють різні вектори застосування CRM: у ритейлі – персоналізація через дані, у FMCG – мобільність та управління торговими

точками, у фінансовому секторі – консолідація та ефективність. У табл. 1.4 узагальнено результати світового досвіду використання CRM-систем.

Таблиця 1.4 – Результати світового досвіду використання CRM-систем

Компанія / галузь	CRM-рішення	Задokumentовані результати
Amazon (e-commerce)	Власна + Salesforce / AWS	360° профіль клієнта, персоналізовані рекомендації, зростання виручки завдяки cross-sell
Coca-Cola Germany (FMCG)	Salesforce CRM	+20% залученості клієнтів; +15% повторних покупок; автоматизація польових процесів
Wells Fargo (банк)	Корпоративна CRM	Скорочення сотень годин ручної роботи/тиждень; консолідація клієнтської бази банку
Фінансовий сектор в цілому	Різні CRM	+27% утримання клієнтів; 24,5% ринку CRM
Ритейл в цілому	Різні CRM	+29% зростання продажів; 25% ринку CRM; найвищий темп зростання серед всіх галузей
Середній бізнес в цілому	Різні CRM	Середні приріст продажів +9,54% – швидший за великі корпорації; розробник HubSpot залучив 200 000+ нових представників МСБ у 2024 р.

Примітка. Складено автором на основі даних [42, 46].

Аналіз актуальних досліджень [7, 33, 37, 44] дозволяє виділити п'ять ключових тенденцій, що формують майбутнє CRM у глобальному вимірі. Першим і найважливішим трендом є подальша інтеграція штучного інтелекту. Близько 65% компаній у 2025 р. вже використовують CRM із генеративним ШІ [33]. Використання штучного інтелекту підвищує точність прогнозів продажів на 40 %, підприємства з ШІ у CRM на 83% частіше перевиконують плани. Другим трендом є використання мобільного CRM. Згідно останніх статистичних даних близько 70 % підприємств світу застосовують мобільний доступ до CRM, а компанії, що активно використовують мобільні рішення, на 150% частіше досягають цільових показників [44]. Головною перевагою мобільного CRM є

доступ до даних з будь-якої точки світу, дистанційний контроль за торговими представниками, результати торгівельної діяльності тощо.

Третім трендом є омніканальність. 79% клієнтів у світі очікують однакового досвіду незалежно від каналу взаємодії – email, месенджер, магазин, телефон [43]. Сучасні CRM забезпечують персоналізовану комунікацію, відповідальний працівник має можливість бачити повну історію клієнта незалежно від того, через який канал той звернувся. На рис. 1.5 відображено ключові тренди розвитку CRM-систем у світі.



Рисунок 1.6 – Ключові тренди розвитку CRM-систем у світі, %

Примітка. Складено автором на основі [33, 36-37, 43].

Важливим напрямком є також вертикалізація CRM. Дедалі більше галузей – нерухомість, охорона здоров'я, агросектор обирають не загальні, а галузеві-специфічні рішення. За оцінкою дослідників, компанії, що впроваджують галузеві CRM, демонструють на 30% вищу задоволеність клієнтів і на 25% більше продажів порівняно з тими, хто використовує загальні системи [44]. Це

суттєво корелює із загальною тенденцією до персоналізації – вже не лише на рівні індивідуального клієнта, але й на рівні галузі.

Отже, ринок CRM-систем є масштабним та стрімко зростає. Згідно прогнозів провідних аналітичних центрів до 2035 р. даний ринок перевищить 300 млрд дол. США. Найчастіше CRM-системи використовують підприємства у фінансовому секторі та ритейлі. Практичні кейси відомих світових компаній Amazon, Coca-Cola та Wells Fargo підтверджують, що ефект від CRM полягає у зростання продажів, утриманні клієнтів та зниженні операційних витрат. Ключовим трендом розвитку CRM-систем є штучний інтелект, омніканальність, мобільність та безпека даних. Ці тенденції поступово проникають і на вітчизняний ринок, хоча рівень впровадження та інтеграції ШІ в Україні залишається нижчим порівняно з провідними світовими компаніями.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних аспектів управління системою взаємовідносин з клієнтами в організації:

1. Розкрито сутність, значення та принципи управління взаємовідносинами з клієнтами в сучасних організаціях. Управління взаємовідносинами з клієнтами є комплексним поняттям, що у світовій науковій літературі широко інтерпретується з різних позицій. Зокрема, як організаційний процес, як стратегія, як інформаційна система та як програмне забезпечення. В умовах діджиталізації, інтеграції штучного інтелекту доцільним є визначення CRM передусім через сукупність цифрових технологій, які автоматизують процеси управління взаємовідносинами з клієнтами. Ефективно організоване управління взаємовідносинами з клієнтами забезпечує прийняття більш ефективних рішень на основі даних, приріст продажів, повторних звернень, збільшення прибутку, зменшення витрат на маркетинг тощо.

2. Розглянуто класифікацію, види та основні характеристики систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Існує велика кількість різновидів CRM-систем. Найбільш розвиненими є цифрові CRM-систем, які базуються на інтеграції штучного інтелекту та надають найбільші функціональні можливості для підприємств. Переважна більшість доступних CRM-систем пропонують подібний базовий інструментарій. Ключова відмінність криється у їх масштабованості та обсязі функціональних можливостей. Наприклад, такі CRM-системи як PERFECTUM CRM+ERP, Odoo, Zoho CRM володіють широким функціоналом та підходять для підприємств з великою кількістю філій, дозволяють у самій системі будувати дашборди, прогнози, автоматизують значну кількість процесів. Інші CRM такі як NetHunt CRM, SalesDrive, KeepinCRM більше розраховані на малий та середній торговельний бізнес, відповідно мають менший функціонал. Вибір тієї чи іншої CRM системи залежить від цілей підприємства, його можливостей та масштабів діяльності.

3. Проаналізовано світовий досвід використання CRM-систем. Ринок CRM-систем є масштабним та стрімко зростає. Згідно прогнозів провідних аналітичних центрів до 2035 р. даний ринок перевищить 300 млрд дол. США. Найчастіше CRM-системи використовують підприємства у фінансовому секторі та ритейлі. Практичні кейси відомих світових компаній Amazon, Coca-Cola та Wells Fargo підтверджують, що ефект від CRM полягає у зростання продажів, утриманні клієнтів та зниженні операційних витрат. Ключовим трендом розвитку CRM-систем є штучний інтелект, омніканальність, мобільність та безпека даних. Ці тенденції поступово проникають і на вітчизняний ринок, хоча рівень впровадження та інтеграції ІІІ в Україні залишається нижчим порівняно з провідними світовими компаніями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Дослідження системи управління взаємовідносинами з клієнтами здійснено на матеріалах ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ», яке в Україні більш відоме під брендом HomeNet. Дане товариство функціонує в сфері електрозв'язку та є одним з найбільших національних інтернет-провайдерів в Україні. В умовах цифрофізації та зростання користувачів мережі інтернет галузь приналежності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» відноситься до критично важливих підприємств України. У табл. 2.1 наведено інформаційні відомості про ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».

Таблиця 2.1 – Інформаційні відомості про ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Найменування статті	Характеристика
Повна назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НАУКОВО-ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ ХОУМ-НЕТ
Скорочена назва підприємства	ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»
Організаційна форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса реєстрації	Україна, Вінницька обл., Жмеринський р-н, місто Бар, вул.Героїв Майдану, будинок 19
Дата реєстрації	16.04.2009
Розмір статутного капіталу	4 420 000 грн
Код за ЄДРПОУ	36410686
Основний вид економічної діяльності	61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку
Додаткові види економічної діяльності	43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику 43.21 Електромонтажні роботи 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
Керівник	Романченко Зоя Миколаївна
Чисельність працівників	630 осіб

Примітка. Складено автором за даними [20]

Отже, основним видом діяльності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» згідно КВЕД є 61.10 – надання послуг проводового електрозв'язку. До даног комплексу послуг входить:

підключення високошвидкісного інтернету для фізичних осіб та бізнесу;

цифрове телебачення (IPTV);

будівництво та експлуатація оптоволоконних мереж (переважно за технологією GPON);

монтаж мереж, електромонтажні роботи, оптова торгівля обладнанням тощо.

Діяльність ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» як постачальника електронних комунікаційних послуг регулюється комплексом нормативно-правових актів України, ключовими серед яких є Закон України «Про електронні комунікації», що визначає права, обов'язки, умови надання послуг, захист користувачів та регулювання ринку, Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил надання та отримання електронних комунікаційних послуг» [2], а також Закони України «Про захист прав споживачів» [3], «Про електронну комерцію» [1] та рішення Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та поштового зв'язку (НКЕК) [18]. Внутрішнім головним документом компанії є Статут ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ», який визначає її організаційно-правову форму, органи управління, види діяльності та порядок прийняття рішень. Статут ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» наведено у додатку А.

Головний офіс ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» знаходиться у м. Бар Вінницької області, але цим географічна присутність діяльності товариства не обмежується. Товариство надає послуги у багатьох регіонах України, охоплює як великі міста, так і невеликі населені пункти. Головною метою діяльності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» є забезпечення населення України безперебійними послугами інтернет-з'єднання, навіть в умовах відключень електроенергії, та гарантування на цій основі стабільного розвитку товариства. Для цього товариство впроваджує інноваційні технології GPON, які забезпечують високу швидкість передачі даних

та стабільність з'єднання навіть при значному навантаженні на мережу. Ключові станції ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» забезпечені автономними засобами живлення, які гарантують безперебійну роботу обладнання в умовах відключень електроенергії та дозволяють підтримувати якість послуг на незмінно високому рівні.

Основні офіси ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» розташовані у Вінницькій області (юридична адреса в м. Бар), Полтавській області (є філія в Полтаві, активно працює в Полтаві та районі), Дніпропетровській, Рівненській, Житомирській, Харківській, Кіровоградській, Черкаській, Хмельницькій областях. ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» є не регіональним гравцем на ринку інтернет-послуг, а намагається охопити всі регіони України.

Загалом покриття ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» охоплює практично всю центральну, північну, східну та частину західної та південної України. ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» станом на початок 2026 р. обслуговує більше 250 000 абонентів у більш ніж 1000 населених пунктах, майже по всій Україні. У табл. 2.2 наведено асортимент послуг та продуктів товариства.

Таблиця 2.2 – Асортимент послуг та продуктів ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Основні	Додаткові
Професійне проектування волоконно-оптичних ліній зв'язку з урахуванням сучасних стандартів та особливостей місцевості	Статична IP адреса для фізичних осіб
Комплексне будівництво волоконно-оптичних мереж від монтажу до введення в експлуатацію	Виїзд монтажної бригади для надання індивідуальної консультації клієнту
Цілодобове технічне обслуговування та підтримка волоконно-оптичних ліній зв'язку	Налаштування абонентського обладнання
Розгортання сучасних систем радіозв'язку для забезпечення безперебійного покриття навіть у важкодоступних районах	Додаткова оплата за ускладненні роботи
Розробка, проектування та впровадження інтелектуальних систем відеопостереження для безпеки	Зварювання оптичного конектора, або встановлення оптичної розетки у приміщенні клієнта
Високошвидкісний інтернет для дому та бізнесу з енергонезалежним обладнанням, що працює під час блекаутів	Перенесення обладнання в іншу кімнату, або приміщення
Цифрове телебачення високої якості з широким вибором каналів та стабільним сигналом	Монтаж обладнання на стіну з використанням матеріалів клієнта

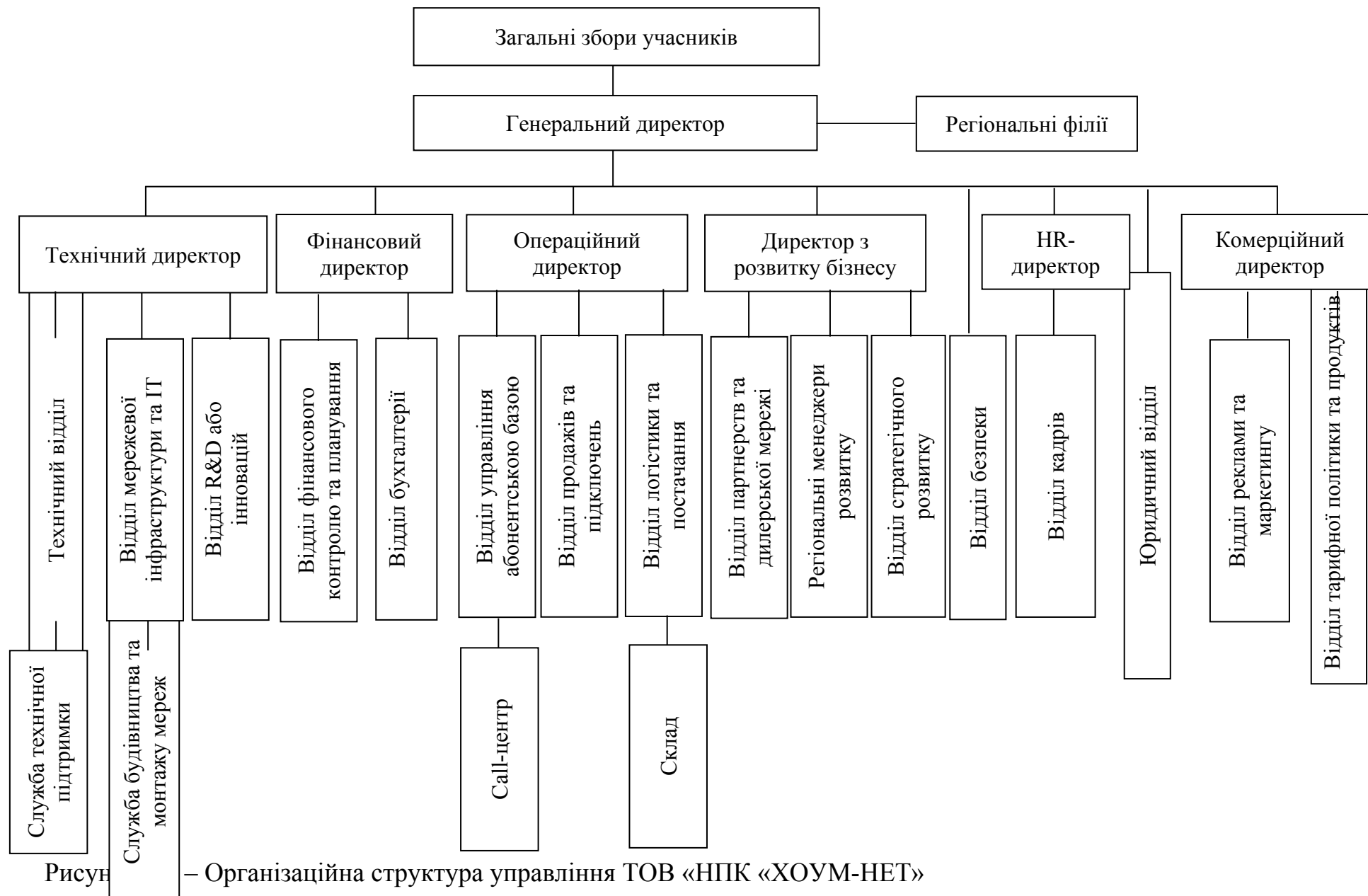
Примітка. Складено автором за даними підприємства [21].

Додатково варто відзначити, що асортимент ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» постійно розширюється з урахуванням потреб ринку. Станом на початок II кварталу 2026 р. пропонує безлімітний інтернет зі швидкостями до 1 Гбіт/с (а в деяких регіонах – до 2,5 Гбіт/с за XGS-PON), комбіновані пакети «Інтернет + ТБ», а також спеціальні пропозиції для бізнесу (будівництво ВОЛЗ «під ключ», корпоративні канали з гарантованою швидкістю та SLA). Абоненти можуть самостійно обирати додаткове обладнання (роутери, комутатори, IPTV-приставки) через офіційний магазин, а також користуватися послугами відеоспостереження (монтаж вуличних/внутрішніх камер, інтеграція з мережею).

Трудовий склад ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» за результатами 2025 р. налічує 630 осіб та постійно збільшується через розширення присутності товариства в регіонах України. Крім того в умовах підвищеного попиту, проведення ремонтних робіт ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» залучає додаткових фахівців на умовах тимчасових цивільно-правових договорів на період завершення запланованих проєктів. Управління таким трудовим складом здійснюється через організаційну структуру, яка відображає зв'язки між структурними підрозділами та керівниками. Організаційна структура управління ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» схематично відображена на рис. 2.1 та є типовою для більшості телекомунікаційних компаній.

З наведеної схеми можемо бачити, що головним органом управління ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» є загальні збори учасників, які приймають стратегічні рішення. Зокрема, до їх компетенції входить прийняття рішень про зміну статутного капіталу, напрямків діяльності, призначення директора тощо.

Виконавчим органом управління ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» є генеральний директор (наразі – Романченко Зоя Миколаївна), яка здійснює поточне керівництво діяльністю товариства, діє від його імені без довіреності, підписує договори, видає накази, розпоряджається майном та представляє товариство в зовнішньому середовищі.



Примітка. Складено автором за даними підприємства

Генеральному директору безпосередньо підпорядковані ключові керівники, які відповідають за основні напрямки бізнесу:

директор з розвитку бізнесу – стратегічне планування зростання, входження в нові регіони, партнерства, M&A та розробка нових продуктів;

HR-директор – підбір, навчання, мотивація та управління персоналом, корпоративна культура та дотриманням трудового законодавства;

операційний директор – обслуговування абонентів, підключення, логістика, регіональне представництво та ефективність бізнес-процесів;

комерційний директор – продажі, маркетинг, тарифна політика, залучення та утримання клієнтів, а також розвиток B2C- та B2B-сегментів;

технічний директор – будівництво, експлуатація та розвиток мереж (GPON), технічна підтримка, кібербезпека та енергонезалежність інфраструктури;

фінансовий директор – фінанси, бухгалтерський облік, бюджетування, податкова звітність, управління грошовими потоками та фінансовими ризиками.

У ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» сформовано окремий відділ безпеки (або службу безпеки та охорони праці), який є структурним підрозділом компанії і відповідає за комплексне забезпечення безпеки діяльності, захисту майна, персоналу та інфраструктури. До складу відділу входять служба охорони (охоронці об'єктів, офісів, складів обладнання, моніторинг периметра та реагування на інциденти), інженер з охорони праці (розробка інструкцій з техніки безпеки, проведення інструктажів, контроль дотримання норм при монтажі мереж, перевірка обладнання та робочих місць монтажників), а також спеціалісти з промислової безпеки, пожежної безпеки та цивільного захисту.

В умовах негативних демографічних змін зростає роль кадрових ресурсів для ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ», які забезпечують виконання ключових бізнес-процесів. Доцільним є проведення кількісної та якісної оцінки елементів системи управління товариства.

У табл. 2.3 наведено характеристику загальної структури персоналу ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» за 2023-2025 рр.

Категорія зайнятих	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2025 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023 р.	2024 р.
Управлінський персонал	83	18,61	80	17,98	103	16,35	-2,26	-1,63
У тому числі:								
керівники	7	1,57	7	1,57	7	1,11	-0,46	-0,46
спеціалісти	75	16,82	72	16,18	95	15,08	-1,74	-1,1
технічні працівники	1	0,22	1	0,22	1	0,16	-0,06	-0,06
Виробничий персонал	363	81,39	365	82,02	365	83,65	1,63	1,63
Разом	446	100	445	100	630	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	4,37	-	4,56	-	5,12	-	x	x

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства.

Наведені дані дозволяють зробити висновок про суттєве зростання чисельності персоналу ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ», що є наслідком активної експансії товариства в нові регіони. Середньооблікова чисельність працівників у 2025 р. налічувала 630 осіб. Для порівняння роком раніше їх чисельність складала 445 осіб, а двома роками раніше – 446 осіб. Важливо додати, що в умовах несприятливої демографічної ситуації, масової міграції населення та посилення мобілізаційних процесів ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» вдається не лише зберегти кадровий склад, але й збільшити його. Однією з ключових причин цього є відповідність ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» критеріям критично важливих підприємств, що дозволяє бронювати працівників на період оголошеного воєнного стану та продовження мобілізаційних процесів населення. Товариство відноситься до критично важливої галузі, має чистий дохід за результатами 2025 р. в сумі 687617 тис. грн та середньомісячну заробітну плату одного працівника – 22474 грн, що дозволяє відповідати критеріям критичності.

Помітним є суттєве зростання виробничого персоналу та спеціалістів. Виробничий персонал у 2025 р. налічує 365 осіб, що відповідає частці 83,65 %, чисельність спеціалістів складає 85 осіб, що становить 15,08 % від працюючих. У динаміці частка виробничого персоналу в 2025 р. зростає на 1,63 % порівняно з 2023-2024 рр. Зростання чисельності саме виробничого персоналу свідчить про нарощення саме операційної спроможності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». Це та частина персоналу, яка задіяна саме в процесах надання послуг – монтажники, технічні спеціалісти, інженери мережі, працівники, які обслуговують інфраструктуру тощо.

Що стосується стану конкуренції, то в Україні ринок інтернет-послуг є досить конкурентоспроможним. ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ», згідно даних аналітичної платформи Youcontrol, входить у топ-10 найбільших надавачів послуг інтернет-з'єднання. Головними конкурентами ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» в Україні є АТ «Укртелеком», ТОВ «Центр глобальних повідомлень України», ПрАТ «Дата Груп», ТОВ «Хуавей Україна», ТОВ «Воля-Кабель», ТОВ «Компател Юкрейн», ПрАТ «Фарлеп-Інвест» та інші. Головна конкуренція відбувається між підприємствами за підключення нових абонентів. Для цього товариство впроваджує інноваційні технології, які забезпечують швидкість інтернет-з'єднання, надають доступ до мережі навіть в умовах відключень світла за рахунок автономного обладнання здатного працювати до 15 годин без доступу до електроенергії. Подальші перспективи розширення діяльності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» вбачає у підключення нових абонентів з невеликих населених пунктів. Це пов'язано з меншою конкуренцією у таких пунктах, а також зростанням потреби жителів сіл до мережі інтернету.

З метою визначення подальшої стратегії розвитку ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» використано інструмент SWOT-аналізу. Даний інструмент дозволяє провести оцінку стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Його результати наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Велика географія покриття регіонів	1. Вища ціна послуг порівняно з конкурентами
2. Широкий асортимент послуг	2. Потреба в значних капіталовкладеннях
3. Приналежність до критично важливих підприємств для національної безпеки	3. Залежність якості послуг від зовнішніх технічних факторів
4. Активна участь у соціальних проєктах	4. Значна частка ручних операцій у працівників відділів комунікацій з клієнтами
5. Повноцінна укомплектованість трудового штату кваліфікованим персоналом	5. Недостатній рівень використання аналітики клієнтських даних
6. Наявність власного call-центру	6. Використання масових холодних дзвінків як каналу комунікації
7. Використання передових технологій, які надають енергозалежність мережі в умовах відключення світла	
8. Цілодобова технічна підтримка	
9. Висока репутація серед інтернет-провайдерів	
10. Активне зростання ринкової частки з 1,38 % у 2023 р. до 2,16 % у 2025 р.	
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Участь у грантових програмах	1. Посилення військових дій в Україні
2. Збільшення державної підтримки бізнесу	2. Ризики пошкодження інфраструктури
3. Залучення нових абонентів	3. Затримка поставок
4. Зростання попиту на стабільний інтернет в умовах дистанційної роботи й навчання	4. Зростання собівартості надаваних послуг
5. Розвиток додаткових послуг	5. Зниження платоспроможності населення
	6. Посилення конкуренції
	7. Висока швидкість появи нових технологій, що може призвести до технологічного відставання
	8. Регуляторні зміни у сфері телекомунікацій

Примітка. Складено автором.

Отримані результати дозволяють констатувати про сильне внутрішнє середовище ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ», які є його конкурентними перевагами. Надалі слід працювати над усуненням слабких сторін, багато з яких криються у недосконалій системі комунікацій з клієнтами. Щодо стану зовнішнього середовища, то у ньому існує велика кількість загроз, які при негативних сценаріях можуть завдати суттєвих збитків. У табл. 2.4 сформовано матрицю SWOT-аналізу ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Сильні сторони + Можливості	Слабкі сторони + Можливості
10+5=15	6+5=11
Сильні сторони + Загрози	Слабкі сторони + Загрози
10+8=18	6+8=14

Примітка. Складено автором.

Сформована матриця дозволяє констатувати, що оптимальною для сучасних умов розвитку ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» є стратегія обмеженого зростання. Вибір даного типу стратегії обумовленим існування значних загроз, які уповільнюють розвиток ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» та перешкоджають активному росту товариства.

Таким чином, ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» працює у сфері телекомунікацій, надаючи послуги високошвидкісного інтернету, цифрового телебачення та будівництва оптоволоконних мереж для фізичних та юридичних осіб по всій Україні, охоплюючи понад 250 000 абонентів у більше ніж 1000 населених пунктах. За період 2023-2025 рр. чисельність персоналу товариства зросла до 630 осіб. ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» відповідає критеріям критичності, що роботи його привабливим роботодавцем.

2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Потреба у здійсненні діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств є важливою умовою своєчасного виявлення негативних тенденцій, пошуку причин та вжиття заходів направлених на їх усунення. Особливо зростає потреба у такій діагностиці в умовах несприятливого зовнішнього середовища. Інформаційним забезпечення діагностики є фінансова звітність ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» за 2023-2025 рр., яка представлена у додатках Б-Г. Результати проведених розрахунків представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» за 2023-2025 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2023	2024	2025	2025 / 2023		2025 / 2024	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	258565,5	289451,9	297854,0	39288,6	15,2	8402,2	2,9
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн	45815,8	54127,3	64382,5	18566,7	40,5	10255,2	18,9
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	159224,3	204527,7	236071,0	76846,8	48,3	31543,3	15,4
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	1047,9	1806,6	3062,0	2014,2	192,2	1255,4	69,5
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	63106,4	60255,6	46974,0	-16132,4	-25,6	-13281,6	-22,0
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	446	445	630	184	41,3	185	42
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	331 348,6	454 248,0	687 617,0	356 268,4	107,5	233 369,0	51,4
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	331 348,6	454 248,0	687 617,0	356 268,4	107,5	233 369,0	51,4
3.3. Операційні витрати	тис. грн	225 966,8	443 005,0	691 245,0	465 278,2	205,9	248 240,0	56,0

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	61 312,5	78 415,0	169 905,0	108 592,5	177,1	91 490,0	116,7
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	11 456,0	14 684,5	22 474,2	11 018,2	96,2	7 789,7	53,0
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	105 381,8	157 450,0	256 799,0	151 417,2	143,7	99 349,0	63,1
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	7 653,2	37 804,0	37 836,0	30 182,8	394,4	32,0	0,1
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	7 653,2	12 618,0	12 394,0	4 740,8	61,9	-224,0	-1,8
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	6 275,6	10 347,0	10 163,0	3 887,4	61,9	-184,0	-1,8
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн/особу	742,9	1020,8	1091,5	348,6	46,9	70,7	6,9
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,54	0,60	0,63	0,09	16,7	0,03	5,0
5.3. Фондовіддача	грн/ грн	2,1	2,2	2,9	0,8	38,1	0,7	31,8
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	5,3	7,5	14,6	9,3	175,5	7,1	94,7
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	69	48	25	-44	-63,8	-23	-47,9
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,41	0,54	0,86	0,5	109,8	0,3	59,3
5.7. Операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,68	0,98	1,01	0,3	48,5	0,0	3,1
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	3,0	4,4	4,2	1,2	X	-0,2	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	13,7	19,1	15,8	2,1	X	-3,3	X
6.3. Рентабельність продукції	%	3,4	8,5	5,5	2,1	X	-3,0	X

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

У більшості розраховані показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» демонструють позитивні зміни та свідчать про поступовий розвиток товариства.

Показники як середньої вартості сукупного капіталу, так і середньої вартості власного капіталу демонструють зростання. Перший показник у 2025 р. оцінювався у 297854 тис. грн, що на 39288,6 тис. грн або 15,2 % більше за 2023 р. та на 8402,2 тис. грн. або 2,9 % більше порівняно з 2024 р. Ці зміни вказують на зростання вартості активів ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». Зокрема, це є наслідком інвестицій товариства в інноваційні технології.

Більш важливим є те, що середня вартість власного капіталу ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» зростає вищими темпами, а ніж сукупний капітал товариства. Зокрема, у 2025 р. середня величина власного капіталу складала 64382,5 тис. грн, що на 18566,7 тис. грн або 40,5 % більше за 2023 р. та на 10255,2 тис. грн або 18,9 % більше порівняно з 2024 р. Це дозволяє констатувати про нарощення власних фінансових ресурсів. На рис. 2.2 відображено динаміку даних показників.

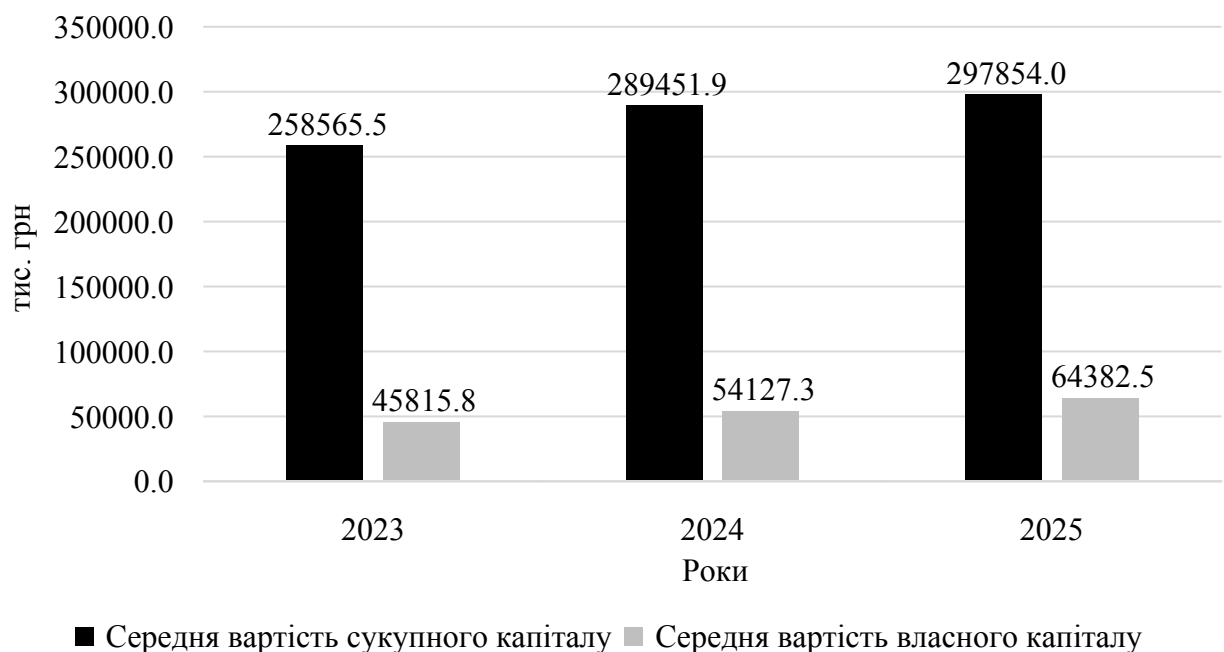


Рисунок 2.2 – Динаміка показників капіталу ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Попри випередження темпів зростання власного капіталу порівняно з сукупним існує висока залежність ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» від кредитних коштів. Це зумовлено специфікою діяльністю товариства, розширенням його діяльності, що потребує значних інвестицій в новітнє обладнання.

Підтвердженням цьому є стрімке зростання середньорічної вартості основних засобів ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» у 2025 р. на 76846,8 тис. грн або 48,3 % від 2023 р. та на 31543,3 тис. грн або 15,4 % порівняно з 2024 р. Товариство активно інвестує в нове обладнання, проводить розбудову власної телекомунікаційної інфраструктури, їх модернізацію, перехід на автономне живлення. На рис. 2.3 відображено динаміку середньорічної вартості основних засобів ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».

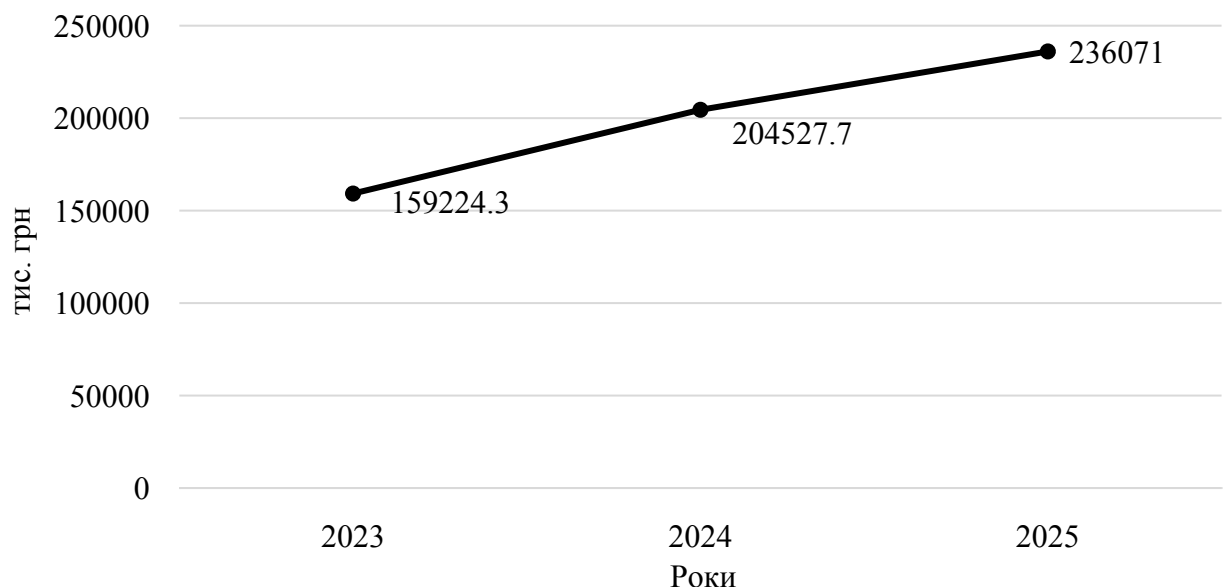


Рисунок 2.3 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Середньорічна вартість нематеріальних активів також демонструє динамічне зростання у 2025 р. до 3062 тис. грн, що вдвічі більше від 2023 р. та на 69,5 % більше за 2024 р. Зростання даного показника зумовлено придбанням ліцензійного програмного забезпечення, а також розробкою власних програмних рішень для управління обанентською мережею.

Середні залишки оборотних засобів ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» демонструють обернену динаміку, тобто зменшення. У 2025 р. їх розміри склали 46974 тис. грн, що на 25,6 % менше від 2023 р. та на 22 % менше від 2022 р. Зменшення оборотних засобів також є наслідком активного розширення діяльності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ», що вимагає вкладень грошових коштів в нове телекомунікаційне обладнання.

Основні економічні показники підтверджують активне розширення діяльності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». Це відображено у зростаючій тенденції рівня чистого доходу від реалізації послуг та продукції товариства, що наведено на рис. 2.4.

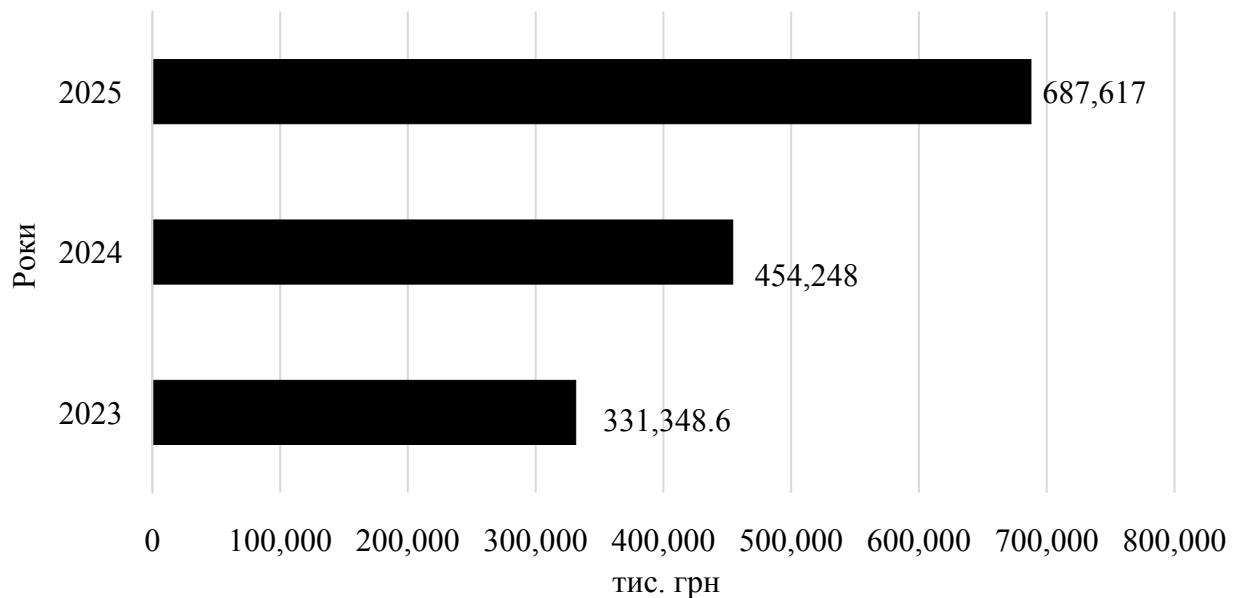


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Сукупно за три роки чистий дохід від реалізації продукції та послуг товариства зріс фактично у два рази з 331348,6 тис. грн до 687617 тис. грн. Якщо порівнювати його значення 2025 р. з 2024 р., то приріст складає 233369 тис. грн або 51,4 %. Дане зростання обумовлено розширенням географії присутності товариства, особливо за рахунок невеликих населених пунктів.

Однак проблемою для ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» є суттєве зростання операційних витрат під впливом інфляції, підвищення курсу долара, зростання інших сукупних витрат. Так у 2025 р. операційні витрати склали 691245 тис. грн, що перевищує розмір отриманого чистого доходу від реалізації продукції та послуг. За результатами 2025 р. на 1 грн отриманого доходу товариства припадало 1,01 грн операційних витрат. Для порівняння у 2024 р. даний рівень складав 0,98 грн, а 2023 р. – 0,68 грн. Також це є наслідком значних капітальних інвестицій в автономне обладнання в умовах енергетичних викликів.

Важливо, що попри усі виклики, умови військового часу ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» залишається прибутковим товариством. На рис. 2.5 відображено динаміку чистого прибутку товариства.

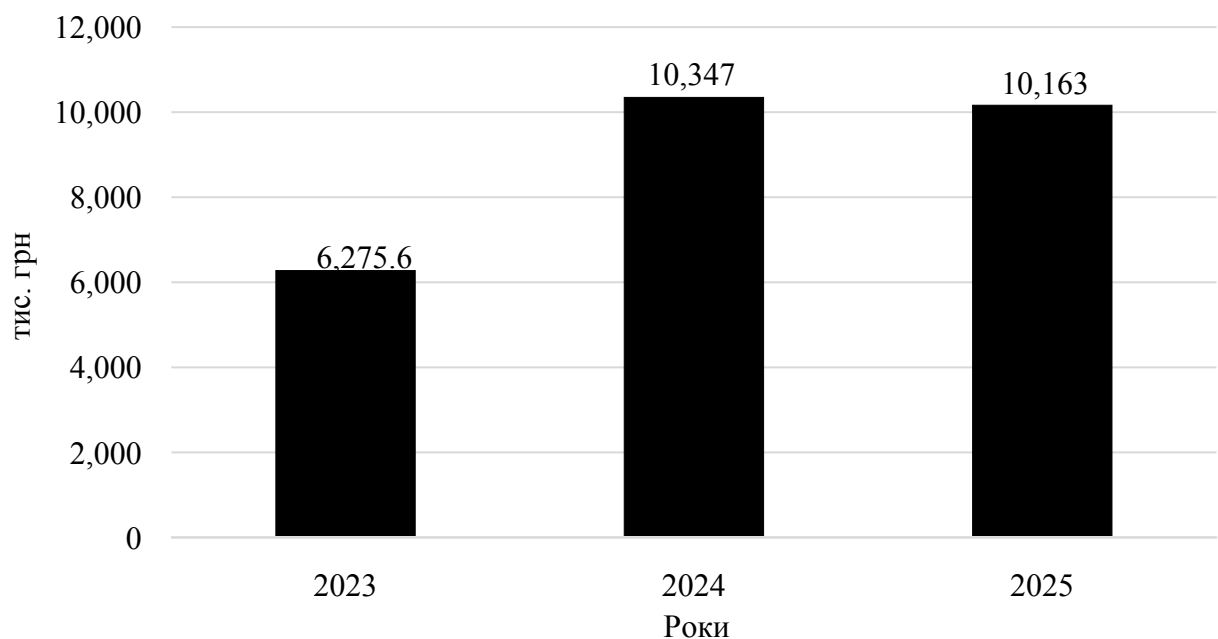


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Наведені дані демонструють, що у 2025 р. ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» товариство отримало чистий прибуток в сумі 10163 тис. грн, що є дещо меншим, а саме на 1,8 % від 2024 р. Тобто попри суттєве зростання чистого доходу, сума

чистого прибутку товариства навіть зменшилася. Це є наслідком більш швидких темпів зростання витрат. Усі вкладення в телекомунікаційну інфраструктуру, новітнє обладнання мають довгостроковий характер інвестування і зараз знаходять відображення у зростанні амортизаційних відрахувань та поточних витрат. Тому попри зменшення чистого прибутку, фінансовий стан ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» не погіршився. На сучасному етапі товариство перебуває на стадії активного розвитку та інвестування з метою майбутнього зростання.

Усі показники рентабельності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» мають додатні значення, що підтверджує прибуткову та рентабельну діяльність товариства. Якщо порівнювати їх значення, то у 2025 р. показники рентабельності мають вищі значення порівняно з 2023 р., але у порівнянні з 2024 р. дещо менші. З цього випливає, що у 2025 р. отримана одиниця гривні приносила товариству менший рівень прибутку чим рік назад. Однак, як зазначалося вище, такі зміни є короткостроковими та викликані значними витратами у розбудову власної телекомунікаційної мережі.

Таким чином, діагностика фінансово-господарської діяльності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» за 2023-2025 рр. свідчить про активний розвиток товариства, що проявляється у стрімкому зростанні чистого доходу з 331348,6 тис. грн у 2023 р. до 687617 тис. грн у 2025 р., тобто більш ніж удвічі, а також у зростанні вартості основних засобів на 48,3 % та чисельності персоналу на 41,3 % порівняно з 2023 р. Незважаючи на тимчасове зниження показників рентабельності та чистого прибутку у 2025 р. до 10163 тис. грн, що на 1,8 % менше за 2024 р., це є закономірним наслідком масштабних інвестицій у телекомунікаційну інфраструктуру, а не ознакою погіршення фінансового стану. Товариство залишається прибутковим і платоспроможним навіть в умовах військового часу та енергетичних викликів. Здійснені інвестиції формують потенціал для подальшого зростання ефективності діяльності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» у середньостроковій перспективі.

2.3. Оцінка існуючої системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Система управління взаємовідносинами з клієнтами є ключовим елементом операційної діяльності будь-якого сучасного підприємства сфери телекомунікацій. Для інтернет-провайдера, який обслуговує понад 250 000 абонентів у більш ніж 1000 населених пунктах, ефективна взаємодія з клієнтами є не лише конкурентною перевагою, а й критичною умовою утримання абонентської бази та забезпечення стабільного доходу. Саме тому оцінка побудованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» є важливою складовою дослідження.

Система управління взаємовідносинами з клієнтами ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» є багаторівневою та охоплює організаційну структуру, канали комунікації, інструменти взаємодії та CRM-платформу. На рис. 2.6 наведено схему системи управління взаємовідносинами з клієнтами ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».

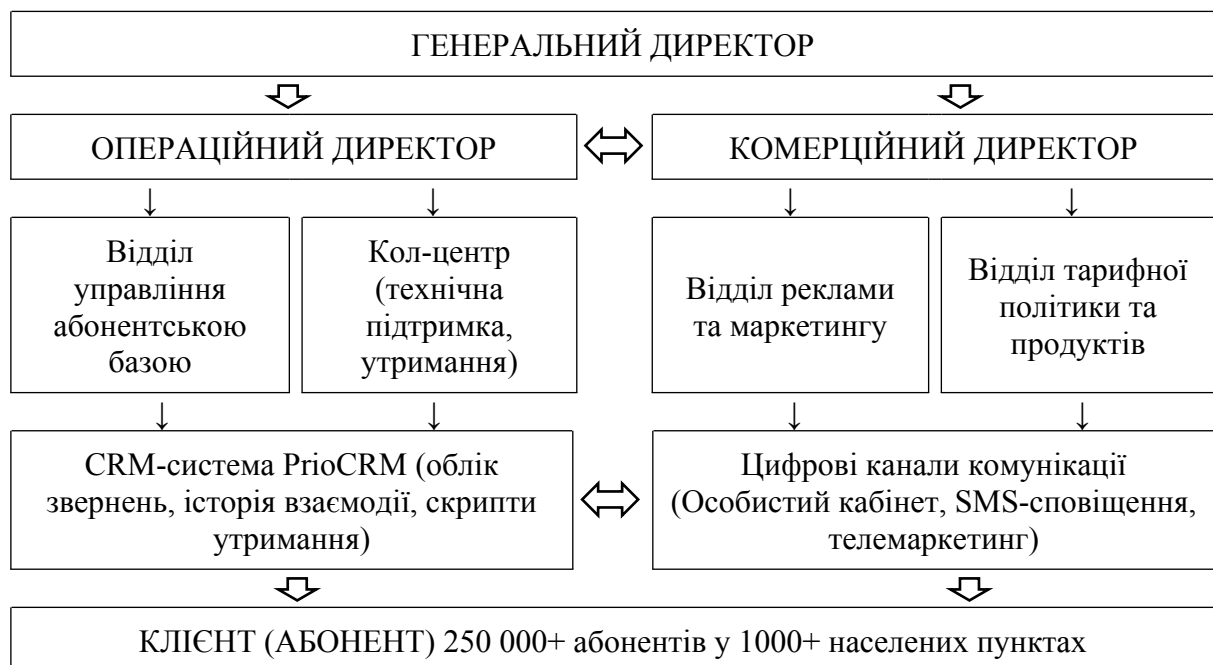


Рисунок 2.6 – Схема системи управління взаємовідносинами з клієнтами ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Система управління взаємовідносинами з клієнтами ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» складається з операційного, комерційного та цифрового блоку. Функціонують вони паралельно та взаємодіють між собою через єдину інформаційну систему та підтримку CRM-системи.

Операційний блок складається з операційного директора, а також відділу управління абонентською базою та кол-центра. Даний блок відповідає за безпосереднє обслуговування абонентів. Відділ управління абонентською базою здійснює облік абонентів, контроль стану особових рахунків, управління договорами, моніторинг відтоку клієнтів та організацію процесів їх утримання. Даний відділ координує роботу кол-центру та забезпечує виконання ключових КРІ з утримання абонентської бази. Кол-центр є головним інструментом прямої комунікації з клієнтами. Він виконує декілька функцій одночасно: обробку вхідних звернень (технічні проблеми, питання оплати, зміна тарифу), а також вихідні дзвінки в рамках телемаркетингу та утримання клієнтів.

Практика холодних та теплих дзвінків є одним з основних інструментів утримання клієнтів, яка застосовується на ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». Оператори кол-центру контактують з абонентами, які тривалий час не користувалися інтернетом, мають заборгованість або не поповнювали рахунок. Під час дзвінка оператор з'ясовує причину неактивності, пропонує допомогу у вирішенні технічних проблем або акційні умови підключення. Також практикується обдзвін клієнтів з персоналізованими пропозиціями щодо зміни тарифу на більш вигідний.

Комерційний блок ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» відповідає за залучення нових абонентів та формування продуктової пропозиції. Відділ реклами та маркетингу займається просуванням послуг товариства, веденням соціальних мереж, організацією рекламних кампаній та формуванням іміджу бренду HomeNet. Відділ також розробляє акційні пропозиції та інформує існуючих клієнтів про нові можливості. Відділ тарифної політики та продуктів відповідає за формування та актуалізацію тарифних планів, розробку нових продуктів і послуг (зокрема пакетів «Інтернет + ТБ», корпоративних рішень), а також

моніторинг конкурентного середовища для забезпечення відповідності цінових пропозицій ринковим умовам.

Цифровий блок ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» забезпечує технологічну основу взаємодії з клієнтами та включає два ключових елементи: CRM-систему PrioCRM та цифрові канали комунікації. На рис. 2.7 наведено зображення робочого середовища Prio CRM-системи на ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».

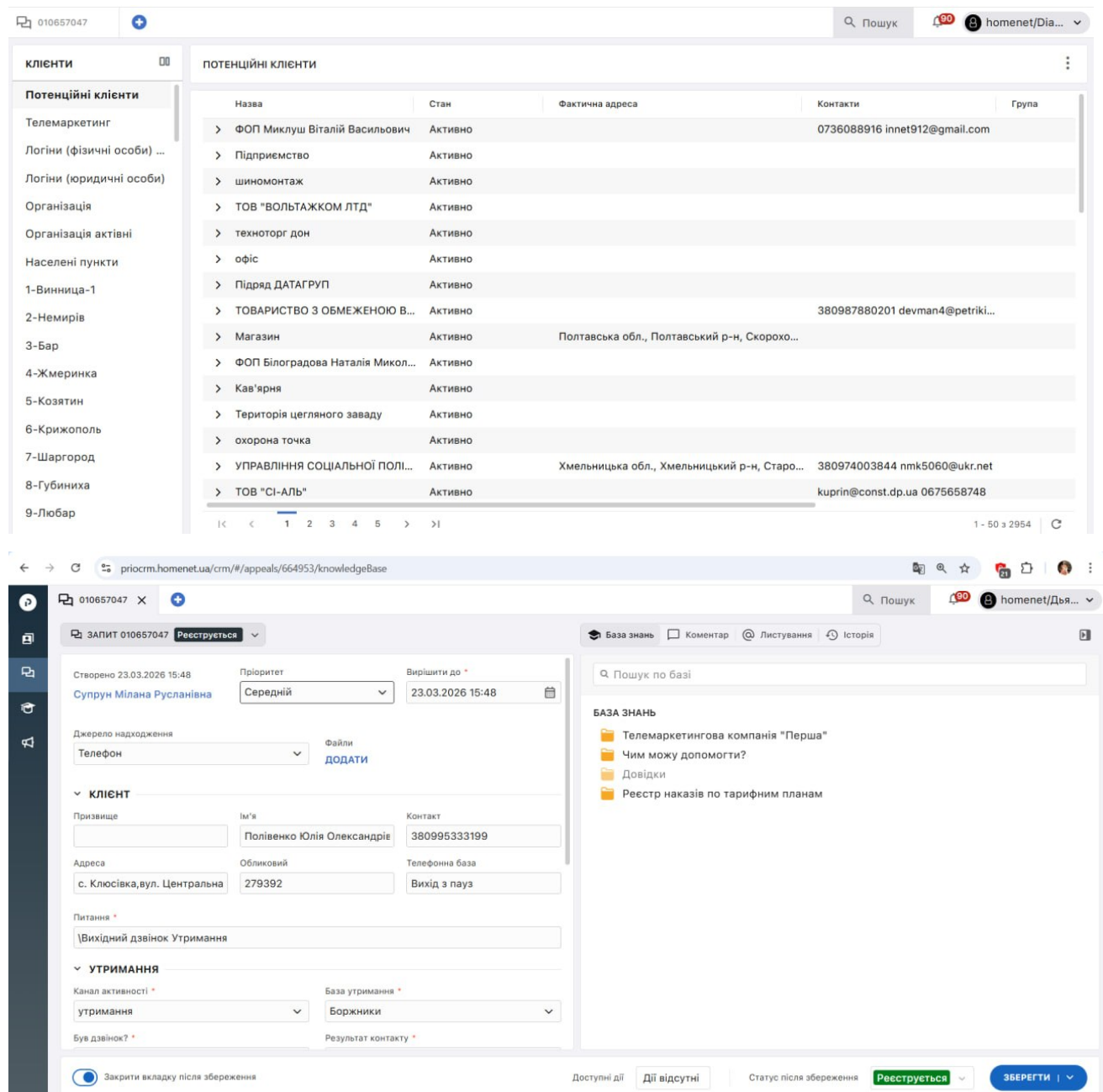


Рисунок 2.7 – Зображення робочого середовища Prio CRM-системи на ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Примітка. Скріншот з робочого середовища Prio CRM-системи ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».

Технологічним ядром системи управління взаємовідносинами з клієнтами ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» є CRM-система PrioCRM (priocrm.homenet.ua), яка розроблена безпосередньо самим товариством під власні операційні потреби. Вона є операційною CRM-системою, що забезпечує автоматизацію базових процесів взаємодії з клієнтами. У системі реєструються всі звернення клієнтів, фіксується їх поточний статус та пріоритет, зазначаються джерело надходження (телефон, особистий кабінет тощо) та відповідальний виконавець.

PrioCRM на ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» дозволяє вести повну історію взаємодії з кожним абонентом: оператор бачить усі попередні звернення, результати контактів, нотатки по клієнту. Це дозволяє забезпечувати персоналізований підхід при обробці повторних звернень. У системі фіксується інформація про клієнта: прізвище, ім'я, адреса, телефон, обліковий номер, стан абонента (активний, боржник тощо), а також поточний канал активності. PrioCRM підтримує процес утримання клієнтів: оператор фіксує результат контакту, причину закриття договору, використаний інструмент утримання (наприклад, активація поточного місяця), конкурента, до якого планує перейти клієнт. Також система містить базу знань з довідковою інформацією для операторів та реєстр наказів по тарифних планах.

Таким чином, PrioCRM забезпечує операційну частину взаємодії з клієнтами: облік звернень, ведення історії взаємодії, підтримку процесів утримання та телемаркетингу. Разом з тим система має ряд суттєвих обмежень, що знижують ефективність управління взаємовідносинами з клієнтами.

На базі PrioCRM створено особистий кабінет користувача (клієнта) послуг товариства. Через нього абоненти можуть самостійно здійснювати поповнення рахунку, перегляд залишку коштів, зміну або підключення тарифного плану, замовлення додаткових послуг (наприклад, підвищення швидкості інтернету), перегляд історії платежів та звернень до технічної підтримки. Додатково ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» використовує SMS-сповіщення для інформування абонентів про необхідність поповнення рахунку, успішні платежі, акційні пропозиції та планові технічні роботи.

На рис. 2.8 наведено зображення особистого кабінету користувача ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».

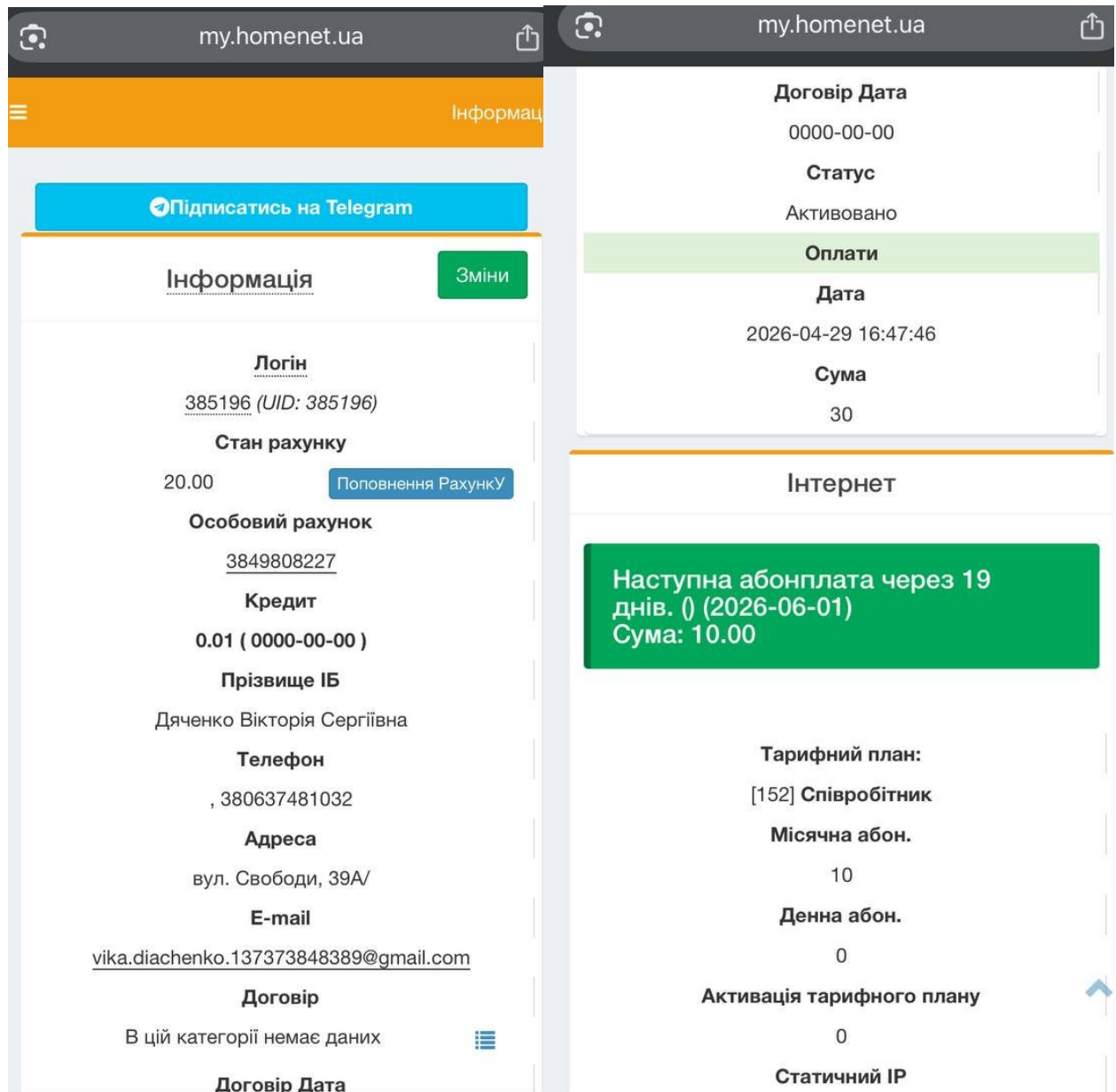


Рисунок 2.8 – Зображення особистого кабінету користувача ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Примітка. Скріншот особистого кабінета користувача ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».

Слід зазначити, що наявна CRM-система PrioCRM має значні обмеження, якщо порівнювати з більш відомими CRM-системами та не надає ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» усі можливості. До ключових її обмежень варто віднести:

відсутність вбудованих аналітичних дашбордів – система не має інструментів візуалізації ключових показників (кількість утримань, динаміка відтоку, ефективність операторів тощо). Вся аналітика здійснюється вручну або у зовнішніх таблицях;

відсутність автоматичної сегментації та персоналізованих пропозицій – система не генерує автоматичні рекомендації щодо оптимальних тарифів чи послуг для конкретного клієнта. Оператор приймає рішення самостійно, покладаючись на власний досвід;

відсутність інтеграції зі штучним інтелектом – PrioCRM не використовує алгоритми машинного навчання для прогнозування відтоку клієнтів, аналізу ризиків або автоматизації рекомендацій;

значна частка рутинних операцій – оператор вручну заповнює численні поля при реєстрації кожного звернення, що збільшує час обробки та знижує продуктивність кол-центру;

обмежені можливості прогнозування – система не дозволяє прогнозувати поведінку клієнтів, виявляти ризики відтоку на ранній стадії або автоматично ініціювати утримуючі заходи.

З урахуванням зазначеного можемо зробити висновок про те, що незважаючи на те, що PrioCRM є власною розробкою товариства, вона має суттєві функціональні обмеження порівняно із сучасними CRM-платформами. Наявна система забезпечує лише базову операційну автоматизацію – реєстрацію звернень та ведення історії взаємодії, однак не забезпечує повноцінної автоматизації управління взаємовідносинами з клієнтами, необхідної для побудови проактивної клієнтоорієнтованої стратегії.

Ключовою проблемою є те, що PrioCRM не дозволяє діяти на випередження: система не здатна самостійно виявляти клієнтів із ризиком відтоку, формувати персоналізовані пропозиції або ініціювати утримуючі заходи до того, як абонент прийняв рішення про відмову від послуг. Фактично вся аналітична та прогностична робота покладається на оператора, що суттєво

знижує ефективність системи в умовах великої абонентської бази та посиленої конкуренції на ринку інтернет-послуг України.

На рис. 2.6 наведено переваги та недоліки існуючої системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».

Таблиця 2.6 – Переваги та недоліки існуючої системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Переваги	Недоліки
Наявність власного кол-центру з цілодобовою підтримкою	Відсутність аналітичних дашбордів та інструментів звітності у PrioCRM
Широка мережа точок обслуговування (40 офісів)	Висока залежність ефективності від людського фактора оператора
Сформована система утримання клієнтів (скрипти, фіксація причин відтоку)	Відсутність автоматичної сегментації клієнтів та персоналізованих пропозицій
Особистий кабінет клієнта з широкими функціями самообслуговування	Відсутність інтеграції штучного інтелекту та алгоритмів прогнозування
SMS-сповіщення для інформування абонентів	Відсутність омніканальної інтеграції (месенджери, соцмережі)
Власна розробка – CRM-система PrioCRM, яка забезпечує ведення історії взаємодії	Використання переважно масових холодних дзвінків без урахування індивідуального профілю клієнта
155 мобільних бригад та 10 пересувних лабораторій для виїзного обслуговування	
Практика проактивного обдзвону для утримання боржників	

Примітка. Авторська розробка на основі узагальненої оцінки.

Таким чином, сформована система управління взаємовідносинами з клієнтами ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» є операційно функціональною та забезпечує виконання базових завдань з обслуговування і утримання абонентів. Наявність власного кол-центру, розвинена мережа точок обслуговування, особистий кабінет клієнта та CRM-система PrioCRM формують достатню основу для поточної роботи з абонентською базою. Разом з тим виявлені слабкі сторони свідчать про необхідність модернізації системи в частині впровадження аналітичних інструментів та інтеграції штучного інтелекту.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». Встановлено, що ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» працює у сфері телекомунікацій, надаючи послуги високошвидкісного інтернету, цифрового телебачення та будівництва оптоволоконних мереж для фізичних та юридичних осіб по всій Україні, охоплюючи понад 250 000 абонентів у більше ніж 1000 населених пунктах. За період 2023-2025 рр. чисельність персоналу товариства зросла до 630 осіб. ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» відповідає критеріям критичності, що роботи його привабливим роботодавцем.

2. Здійснено діагностику показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». Отримані результати свідчать про активний розвиток товариства, що проявляється у стрімкому зростанні чистого доходу з 331348,6 тис. грн у 2023 р. до 687617 тис. грн у 2025 р., тобто більш ніж удвічі, а також у зростанні вартості основних засобів на 48,3 % та чисельності персоналу на 41,3 % порівняно з 2023 р. Незважаючи на тимчасове зниження показників рентабельності та чистого прибутку у 2025 р. до 10163 тис. грн, що на 1,8 % менше за 2024 р., це є закономірним наслідком масштабних інвестицій у телекомунікаційну інфраструктуру, а не ознакою погіршення фінансового стану.

3. Оцінено існуючу систему управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». Встановлено, що вона складається з операційного, комерційного та цифрового блоку. На товаристві функціонує власний кол-центр, який відповідальний за підтримку комунікації з потенційними та існуючими клієнтами. Цифровий блок формує власна розробка – PrioCRM. За результатами проведеної оцінки встановлено, що ключові недоліки діючої системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» пов'язані з функціональними можливостями PrioCRM.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

3.1. Стратегічні напрями підвищення ефективності системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Існуюча система управління взаємовідносинами з клієнтами ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» має суттєві функціональні обмеження, які не дозволяють повноцінно реалізувати потенціал клієнтоорієнтованого управління. У попередньому розділі кваліфікаційної роботи систематизовано ряд її як переваг, так і недоліків. Ключовою проблемою є обмежений функціонал власної CRM-системи ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» – PrioCRM. У рамках цього доцільно розглянути товариства три альтернативні варіанти: впровадження нової більш потужної CRM-системи, міграція на готове SaaS-рішення або модернізація наявної власної системи. У табл. 3.1 наведено порівняльний аналіз варіантів.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз варіантів розвитку CRM-системи ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Критерій оцінювання	Впровадження нової CRM (з нуля)	Міграція на готове SaaS-рішення	Модернізація власної PrioCRM
1	2	3	4
Вартість впровадження	Висока (800 тис. грн)	Середня + щомісячна абонплата (650 тис. грн/рік)	Низька (на базі існуючої системи, 300-400 тис. грн)
Тривалість реалізації	12-24 місяці	3-6 місяців	2-4 місяці
Облік індивідуальних потреб	Потребує детального ТЗ, ризику відхилення	Шаблонний функціонал	Максимальний (власна розробка)
Збереження бізнес-логіки	Потрібна переробка процесів	Потрібна адаптація	Повне збереження напрацювань

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Ризики впровадження	Дуже високі	Середні	Низькі
Навчання персоналу	Повне перенавчання	Значне перенавчання	Мінімальне
Можливість поетапного впровадження	Висока	Обмежена	Висока
Загальна оцінка	Не рекомендується	Не рекомендується	Рекомендується

Примітка. Складено автором.

Виходячи з наведених даних прийнято рішення, що оптимальним стратегічним варіантом для ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» є модернізація власної PrioCRM. Впровадження CRM-системи з нуля під індивідуальне замовлення товариства є фінансово витратним – 800 тис. грн. Також даний варіант вимагає тривалого часу на впровадження та супроводження, який перевищує 1 рік та може тривати до 2 років. Міграція на готове SaaS-рішення є швидшою, проте означає відмову від власних напрацювань, постійну залежність від стороннього вендора та абонентські платежі. Окрім того втрачається цінність власної PrioCRM, яка враховує реальні потреби ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ», а персонал адаптований до наявної системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Модернізація PrioCRM дозволяє зберегти бізнес-логіку системи, знизити витрати та ризики, здійснити поетапне впровадження нових функцій без зупинки поточної роботи.

З огляду на це стратегічним напрямом є апгрейд власної CRM-системи PrioCRM шляхом розробки та інтеграції нових функціональних модулів. Попри те, що ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» має кваліфікованих ІТ-фахівців, самостійно товариство не здатне оновити власну CRM-систему. Для цього на товаристві недостатня власна ІТ-інфраструктура саме для розробок програмного забезпечення. Тому доцільним буде на основі аутсорсингу залучити підрядника для удосконалення CRM-системи PrioCRM. У табл. 3.2 систематизовано ключові

функціональні напрями модернізації PrioCRM, їх зміст, очікуваний бізнес-ефект та орієнтовну вартість реалізації.

Таблиця 3.2 – Функціональні напрями модернізації PrioCRM в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Напрямок модернізації	Зміст та функціональність	Орієнтовна вартість, тис. грн
1. Аналітичний дашборд	Візуалізація KPI у реальному часі: відтік, утримання, завантаженість операторів, динаміка абонбаз	40
2. AI-модуль прогнозування відтоку	Алгоритм ML аналізує активність, оплату, скарги та автоматично маркує клієнтів з ризиком відтоку (High/Medium/Low)	70
3. Персоналізовані пропозиції (AI)	Система автоматично формує індивідуальні офери: апгрейд тарифу, додаткові послуги – на основі профілю клієнта	40
4. Омніканальна інтеграція	Єдина точка збору звернень з Viber, Telegram, e-mail, сайту, телефону. Вся історія – в одному профілі клієнта	30
5. Чат-бот та автовідповіді	Чат-бот обробляє типові запити 24/7 (баланс, тариф, технічна проблема). Автоматичні SMS/Push про стан рахунку	40
6. Автоматизація рутинних операцій	Авто-заповнення карток клієнтів, інтеграція з білінгом, автотригери при зміні статусу абонента	80
7. Непередбачувані витрати	Резервний фонд з урахування інфляційних ризиків, можливістю розширення функціоналу (18 % від вартості враховано)	54
РАЗОМ	–	354

Примітка. Складено автором.

Аналітичний дашборд є першочерговим та базовим елементом модернізації. На сьогодні вся аналітика у ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» ведеться вручну або в Excel, що унеможлиблює прийняття управлінських рішень у режимі реального часу. Впровадження дашборду передбачає візуалізацію ключових KPI: динаміка відтоку та утримання абонентів, ефективність роботи операторів кол-центру, стан абонентської бази у розрізі регіонів та тарифів, обсяги та

конверсія маркетингових кампаній. Дашборд надаватиме управлінцям актуальну аналітику без жодних затримок.

AI-модуль прогнозування відтоку є найбільш технологічно складним, але ключовим елементом трансформації системи ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». Алгоритм машинного навчання аналізуватиме клієнтські дані: частоту та тривалість сесій, динаміку оплат, кількість технічних звернень, реакцію на пропозиції оператора, час останнього контакту. На основі цих ознак модель розраховуватиме ймовірність відтоку та присвоюватиме кожному абоненту один зі статусів ризику: «Високий», «Середній» або «Низький». Оператори кол-центру отримуватимуть автоматично сформовані черги пріоритетних дзвінків до клієнтів із високим ризиком, що дозволить діяти проактивно – до прийняття абонентом рішення про відмову від послуг.

Модуль персоналізованих пропозицій на основі AI трансформує змінює підхід до додаткових продажів. Замість масових нерелевантних розсилок система на ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» аналізуватиме поведінковий профіль кожного клієнта і автоматично формуватиме індивідуальні пропозиції: перехід на більш вигідний тариф, підключення телебачення, підвищення швидкості інтернету або акційний місяць. Пропозиції надходитимуть у найбільш релевантний момент – наприклад, при наближенні до завершення оплаченого строку або після успішного вирішення технічної проблеми.

Оmnіканальна інтеграція усуне одне з ключових обмежень наявної системи – розрізненість каналів комунікації. На сьогодні клієнт може зателефонувати, написати в особистий кабінет або отримати SMS, однак усі ці контакти існують в ізоляції. Після інтеграції оператор бачитиме єдиний профіль клієнта з повною хронологією всіх взаємодій незалежно від каналу: телефон, Viber, Telegram, e-mail, сайт або особистий кабінет. Це кардинально підвищить якість обслуговування та скоротить час вирішення питань.

Чат-бот та автоматизовані відповіді дозволять розвантажити операторів ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» від типових запитів. Сучасний чат-бот на базі NLP-технологій здатен автономно обробляти до 60-70% стандартних звернень:

перевірка балансу, зміна тарифу, статус оплати, технічна підтримка першого рівня.

Автоматизація рутинних операцій охоплює мікропроцеси, які поглинають значну частину робочого часу операторів ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». Зокрема, пропонується автоматичне заповнення карток клієнтів при реєстрації нового звернення, пряма інтеграція з білінговою системою (актуальний стан рахунку в один клік), автоматичні тригери при зміні статусу абонента (затримка оплати, деактивація, реактивація).

Важливим аспектом модернізації є трансформація ролі оператора кол-центру. В сучасній моделі оператор виконує функцію «ручного процесора» – він самостійно приймає всі рішення, вручну заповнює картки та інтерпретує дані. Після впровадження AI-функціоналу роль оператора змінюється: він стає виконавцем AI-рекомендацій та фахівцем з нестандартних ситуацій. Система сама визначає пріоритети дзвінків, формує персоналізовані пропозиції та обробляє типові запити. Оператор отримує готові підказки та сценарії і зосереджується на якості комунікації, а не на рутині.

Очікуваний ефект від реалізації запропонованих функціональних напрямів модернізації PrioCRM наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Очікуваний ефект від модернізації PrioCRM ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Показник ефекту	До модернізації	Після модернізації	Зміна
Рівень утримання клієнтів	~72%	~80%	+8 п.п.
Частка відтоку клієнтів (Churn Rate)	~28%	~20%	-8 п.п.
Середній час обробки звернення (АНТ)	8-10 хв	4-5 хв	-50%
Частка повторних продажів	~8%	~22%	+14 п.п.
Навантаження на операторів кол-центру	Базове	Знижене на ~30%	-30%
Рівень автоматизованої обробки запитів	~5%	~35%	+30 п.п.

Примітка. Складено автором на основі прогнозних розрахунків.

Очікувані результати базуються на усереднених галузевих даних впровадження аналогічних технологічних рішень у телекомунікаційній сфері та враховують специфіку діяльності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». Головним стратегічним результатом модернізації є суттєве покращення утримання абонентської бази. Завдяки проактивному виявленню ризиків за допомогою AI-модуля прогнозування відтоку, частка відтоку клієнтів зменшиться на 8 % з поточних 28 % до прогнозованих 20%. Це дозволить ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» зберегти існуючий рівень доходів та знизити витрати на маркетинг, спрямований на залучення нових користувачів для компенсації втрат.

Оптимізація операційних процесів кол-центру досягається через синергетичний ефект від розгортання чат-бота та омніканальної інтеграції. Автоматизація обробки типових запитів першого рівня (баланс, тарифні плани, базові технічні налаштування) зросте з низьких 5% до 35%. Це дозволить знизити загальне рутинне навантаження на операторів на 30%, а також удвічі скоротити середній час обробки одного звернення (АНТ) з 8-10 до 4-5 хвилин.

Звільнення робочого часу персоналу від рутинних операцій та наявність інтелектуальних підказок щодо персоналізованих пропозицій (cross-sell та upsell) у профілі клієнта трансформувє роль оператора кол-центру з сервісної на комерційну. Як результат, частка повторних та додаткових продажів послуг (підключення цифрового телебачення, перехід на швидші тарифні плани, додаткові сервіси) прогнозовано зросте з 8% до 22%.

Таким чином, зважаючи на вибудовану систему управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» вона потребує виключно точкового поліпшення. Розглянувши альтернативні варіанти визначено, що найбільш вигідним напрямом для товариства є розширення функціоналу наявної PrioCRM. Стратегічними напрямками розширення його функціоналу визначено наступні: аналітичний дашборд, AI-модуль прогнозування відтоку, персоналізовані пропозиції (AI), омніканальна інтеграція, чат-бот та автовідповіді, автоматизація рутинних операцій.

3.2. Розробка організаційного забезпечення удосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Технологічна модернізація CRM-системи є необхідною, але недостатньою умовою підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами. Практика показує, що переважна більшість невдалих CRM-проектів зазнає невдачі не через технологічні збої, а через неготовність персоналу, нечіткість ролей та відсутність систематичного контролю результатів. Тому розробка організаційного забезпечення є другим обов'язковим компонентом запропонованої стратегії.

Організаційне забезпечення модернізації CRM-системи ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» включає три взаємопов'язані складові, які наведено на рис. 3.1.

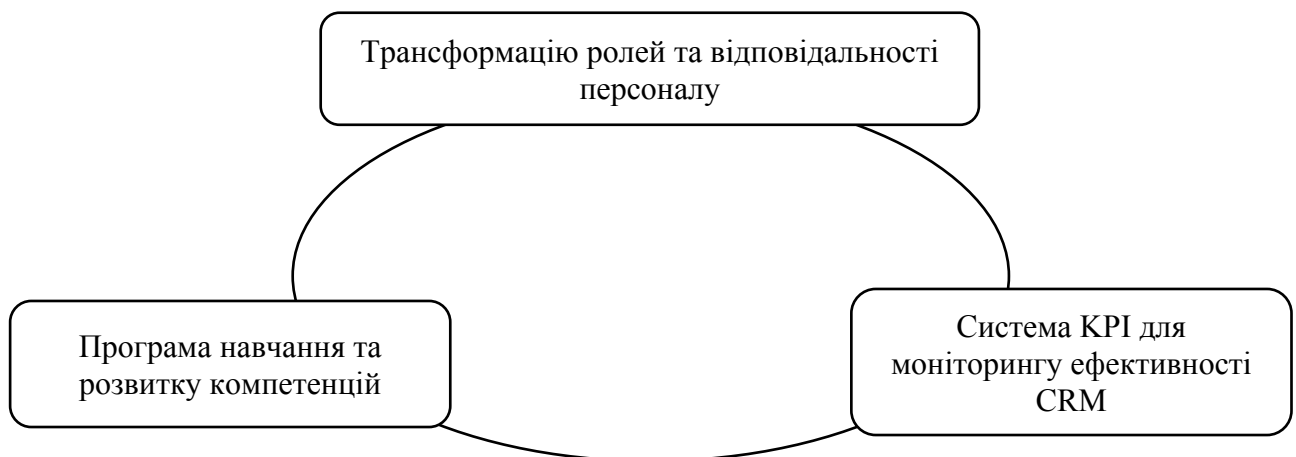


Рисунок 3.1 – Організаційне забезпечення модернізації CRM-системи ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Примітка. Авторська розробка.

Ключовим організаційним документом будь-якого проектного впровадження є матриця відповідальності. У табл. 3.4 наведено RACI-матрицю проекту модернізації PrioCRM ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ», де R (Responsible) – виконавець, A (Accountable) – відповідальний за результат, C (Consulted) – консультант, I (Informed) – інформується.

Таблиця 3.5 – RACI-матриця проєкту модернізації PrioCRM ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Завдання / процес	Операц. директор	ІТ-адмін.	Супервізор кол-центру	HR-директор	ІТ-партнер
Загальне керівництво проєктом	R	C	C	C	C
Технічна розробка модулів	A	C	-	-	R
Інтеграція з PrioCRM	A	R	-	-	R
Організація навчання персоналу	A	C	C	R	R
Моніторинг KPI та аналітика	R	C	R	-	C
Зворотний зв'язок від операторів	A	-	R	C	-
Тестування та приймання системи	R	R	C	-	R
Підтримка системи після запуску	A	R	-	-	R

Примітка. R – виконавець; A – відповідальний за результат; C – консультант; I – інформується.

RACI-матриця чітко розмежовує зони відповідальності між п'ятьма ключовими учасниками проєкту. Операційний директор є власником проєкту та відповідає за кінцевий результат по всіх процесах. ІТ-партнер виступає основним виконавцем технічних робіт – розробки, інтеграції та навчання. ІТ-адміністратор товариства забезпечує внутрішній технічний супровід та стає ключовою особою на етапі підтримки після запуску. HR-директор організовує навчальний процес. Супервізор кол-центру забезпечує зворотний зв'язок від операторів і відповідає за операційний KPI-моніторинг.

Наступним елементом організаційного забезпечення є дорожня карта впровадження, яка структурує всі роботи у часі та дозволяє контролювати хід реалізації проєкту. У табл. 3.6 наведено дорожню карту модернізації CRM-системи ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».

Таблиця 3.6 – Дорожня карта модернізації CRM-системи ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Етап	Зміст робіт	Місяць 1	Місяць 2-3	Місяць 4	Відповідальний
Етап 1 Підготовка	Аудит PrioCRM, розробка ТЗ, підписання договору з ІТ-партнером				Опер. директор + ІТ-партнер
Етап 2 Розробка	Розробка AI-модулів, дашборду, омніканалу, чат-бота				ІТ-партнер + ІТ-адмін.
Етап 3 Навчання	Програма навчання по всіх категоріях персоналу, тест у тестовому середовищі				HR + ІТ-партнер
Етап 4 Запуск	Дослідне використання, усунення зауважень, офіційний запуск PrioCRM 2.0				Опер. директор
Етап 5 Моніторинг	Контроль KPI, технічна підтримка ІТ-партнера, коригування ML-моделей				ІТ-адмін. + аналітик (постійно)

Примітка. Авторська розробка.

Дорожня карта передбачає п'ять послідовних етапів загальною тривалістю 4 місяців до офіційного запуску. Поетапний характер впровадження мінімізує операційні ризики: поточна робота кол-центру не переривається, а нові функції вводяться поступово після їх тестування у відокремленому середовищі. П'ятий етап моніторингу є безстроковим і переходить у штатний режим експлуатації системи.

Впровадження нових функціональних модулів PrioCRM змінить характер роботи персоналу різних підрозділів. У табл. 3.7 наведено порівняльну характеристику ролей і відповідальності співробітників до і після модернізації.

Таблиця 3.7 – Трансформація ролей персоналу ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» у результаті модернізації CRM

Роль / посада	До модернізації	Після модернізації
Оператор кол-центру	Ручне заповнення карток, обдзвін за загальними списками, самостійне прийняття рішень щодо пропозицій	Робота зі смарт-чергами, обробка ескалованих AI запитів, виконання персоналізованих рекомендацій системи
Супервізор / тімлід кол-центру	Ручна перевірка якості, формування Excel-звітів, контроль виконання планів вручну	Моніторинг через дашборд у реальному часі, управління навантаженням, аналіз ефективності операторів
Маркетолог	Масові розсилки без сегментації, обмежена аналітика, ручна підготовка звітів	Цільові кампанії на основі AI-сегментів, A/B-тестування офферів, автоматичне відстеження конверсії
Аналітик / керівник відділу	Формування звітів вручну (Excel), реактивне реагування на відтік	Проактивне управління ризиками через прогностичний дашборд, прийняття рішень на основі даних
ІТ-адміністратор	Підтримка базового функціоналу PrioCRM, без зовнішніх інтеграцій	Управління API-інтеграціями, моніторинг ML-моделей, налаштування тригерів автоматизації

Примітка. Авторська розробка.

Наведена трансформація ролей відображає якісну зміну в характері праці: від реактивного ручного виконання до проактивного управління на основі даних. При цьому модернізація CRM не передбачає скорочення персоналу – навпаки, вона підвищує якість і складність завдань, які виконує кожен співробітник, та збільшує його результативність без нарощення штату.

Для успішного переходу до нової моделі роботи необхідно реалізувати системну програму навчання персоналу. У табл. 3.8 наведено структуру програми навчання у розрізі категорій персоналу.

Таблиця 3.8 – Програма навчання персоналу ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» у межах модернізації PrioCRM

Категорія персоналу	Формат навчання	Зміст програми	Тривалість	Відповідальний
Оператори кол-центру (ключова група)	Очне + онлайн (Zoom / Teams)	Робота з AI-чергою, розуміння скорбалів ризику, скрипти для AI-рекомендацій	16 год (2 дні)	IT-партнер + HR
Маркетологи та аналітики	Воркшоп + самонавчання в системі	Дашборди, AI-сегменти, побудова кампаній, інтерпретація прогнозів відтоку	8 год (1 день)	IT-партнер
Супервізори та керівники	Очний семінар	Управління на основі даних, читання KPI-дашборду, постановка завдань операторам через систему	4 год	IT-партнер + HR
IT-адміністратори	Технічний інструктаж	API-інтеграції, адміністрування ML - моделей, налаштування тригерів та алертів	24 год (3 дні)	IT-партнер

Примітка. Авторська розробка.

Навчання працівників ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» рекомендується реалізувати у три послідовних етапи. На першому етапі IT-партнер проводить технічне налаштування системи та паралельно розробляє навчальні матеріали й відеоінструкції. На другому етапі – за 2 тижні до запуску – проводяться практичні сесії для кожної категорії персоналу з відпрацюванням реальних кейсів у тестовому середовищі системи. На третьому етапі – впродовж першого

місяця після запуску – ІТ-партнер забезпечує онлайн-підтримку та відповіді на поточні питання у форматі «гарячої лінії».

Для ефективного управління навчальним процесом пропонується призначити внутрішнього CRM-координатора з числа досвідчених спеціалістів відділу управління абонентською базою. Ця особа буде відповідати за комунікацію між ІТ-партнером і персоналом, координацію навчальних груп, збір зворотного зв'язку від операторів та передачу запитів до технічної підтримки.

Важливою складовою організаційного забезпечення є розробка системи показників ефективності (KPI) оновленої CRM-системи. Без чіткої метрики неможливо об'єктивно оцінити результати впровадження та своєчасно реагувати на відхилення. У табл. 3.9 наведено систему KPI для оновленої PrioCRM ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ».

Таблиця 3.9 – Система KPI оновленої CRM-системи ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

KPI показник	Поточне значення	Цільове значення	Частота вимірювання	Відповідальний
Час першої відповіді клієнту	8-10 хв	≤ 5 хв	Щоденно	Супервізор кол-центру
Рівень задоволеності клієнтів (CSAT)	~68%	$\geq 82\%$	Щомісяця	Відділ маркетингу
Відтік клієнтів	~28%	$\leq 20\%$	Щомісяця	Аналітичний відділ
Кількість повторних продажів / upsell	~8%	$\geq 22\%$	Щомісяця	Комерційний відділ
Конверсія лідів у клієнтів	~18%	$\geq 28\%$	Щомісяця	Відділ маркетингу
NPS (Net Promoter Score)	~35	≥ 55	Щокварталу	HR / Маркетинг
Частка автоматично оброблених запитів	~5%	$\geq 35\%$	Щотижня	ІТ-адміністратор
Точність AI-прогнозу відтоку (Recall)	Не вимірюється	$\geq 80\%$	Щомісяця	ІТ-партнер / аналітик

Примітка. Авторська розробка.

Запропонована система KPI охоплює всі ключові виміри ефективності CRM-системи: операційний (час відповіді, автоматизація), клієнтський (CSAT, NPS, Churn Rate), комерційний (upsell, конверсія лідів) та технологічний (точність AI-моделі). Моніторинг показників рекомендується здійснювати безпосередньо через новий аналітичний дашборд PrioCRM, що забезпечить оперативність реагування. Для наочного представлення трансформації CRM-системи на рис. 3.2 наведено трансформацію CRM-системи ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» у результаті модернізації PrioCRM.

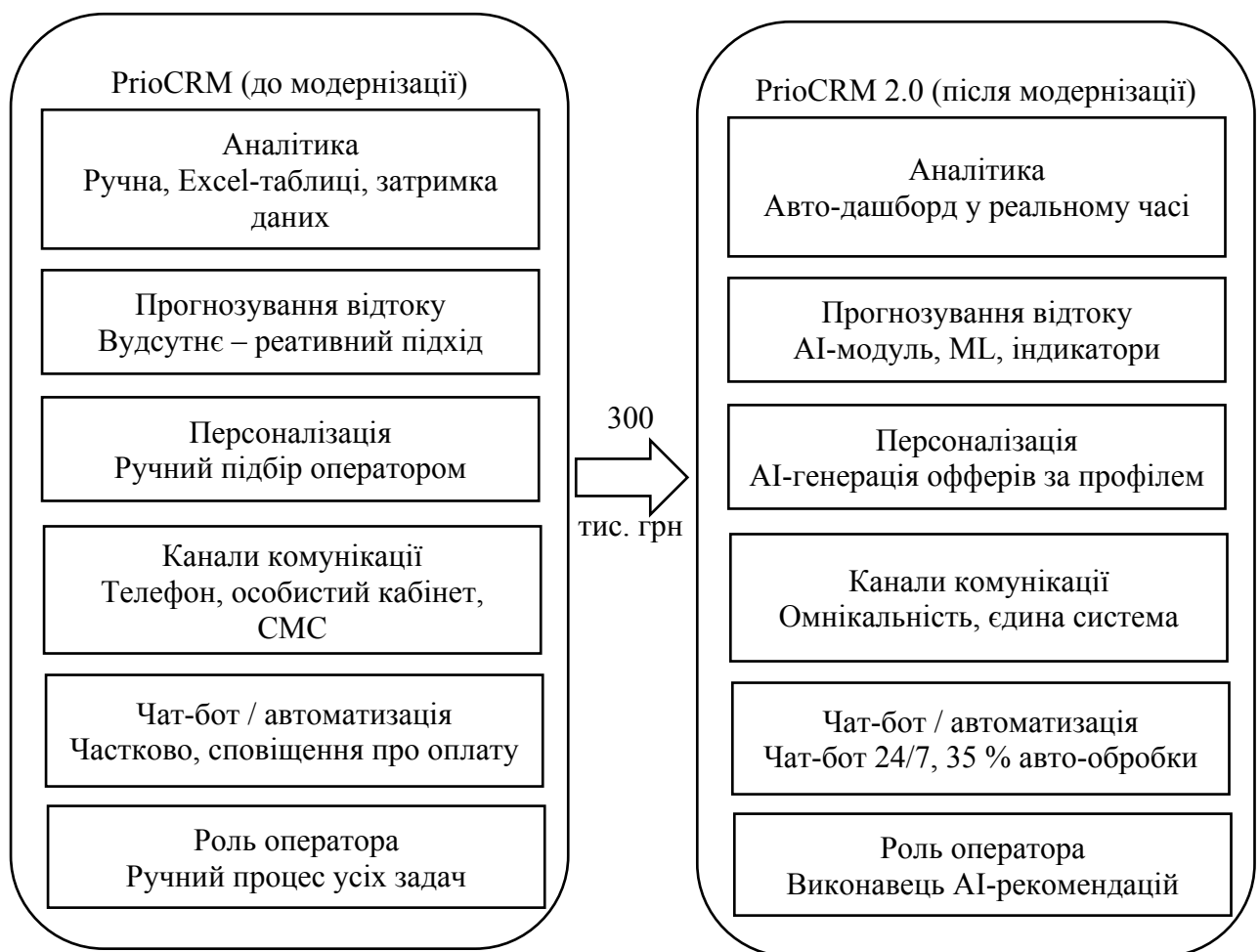


Рисунок 3.2 – Трансформацію CRM-системи ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» у результаті модернізації PrioCRM

Примітка. Авторська розробка.

Наведені дані наочно демонструють суттєве покращення у функціональних можливостях системи. PrioCRM трансформується з

операційного реєстратора звернень у повноцінну цифрову CRM-платформу з AI-функціоналом, що відповідає сучасним стандартам управління взаємовідносинами з клієнтами у телекомунікаційній галузі.

Для оцінки економічної ефективності модернізації PrioCRM застосовано сценарний підхід. У табл. 3.10 розглянуто чотири сценарії приросту чистого доходу ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»» з урахуванням пропорційного зростання змінних витрат (62,7 % від доходу) та одноразових витрат на модернізацію CRM-системи (350 тис. грн).

Таблиця 3.10 – Сценарне планування ефективності модернізації PrioCRM ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»

Сценарій	Приріст доходу, %	Додатковий дохід, тис. грн	Витрати, пов'язані з приростом (62,7%), тис. грн	Маржинальний прибуток, тис. грн	Податок на прибуток, тис. грн	Витрати на CRM, тис. грн	Чистий ефект, тис. грн
Песимістичний	1 %	6 876	4 311	2 565	461,7	354	1749,3
Базовий	2 %	13 752	8 622	5 130	923,4	354	3852,6
Оптимістичний	3,5%	24 067	15 090	8 977	1615,86	354	7007,14

Примітка. Авторський розрахунок з урахуванням даних підприємства за 2025 р.

Результати сценарного аналізу (табл. 3.11) свідчать, що за будь-якого з розглянутих сценаріїв модернізація PrioCRM є економічно виправданою. Навіть за песимістичного сценарію приросту доходу на 1 % маржинальний прибуток від додаткового доходу (2 565 тис. грн) повністю перекиває витрати на CRM (354 тис. грн), забезпечуючи чистий ефект у 1749,3 тис. грн. За базового сценарію (2 %) чистий ефект становить 3852,6 тис. грн, а за оптимістичного (3,5 %) – 7007,14 тис. грн. Модернізація PrioCRM для ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» є економічно вигідною, а усі витрати товариство зможе покрити за рахунок власних фінансових джерел. Ризики некупності запропонованих змін є мінімальними, а потреба в інвестиціях сумою 300 тис. грн. для товариства прийнятна та не створюватиме критичного фінансового навантаження.

Таким чином, організаційне забезпечення модернізації CRM-системи ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» є комплексом взаємопов'язаних заходів, що включає трансформацію ролей персоналу, системне навчання та впровадження KPI-моніторингу. Лише поєднання технологічних змін із відповідними організаційними рішеннями здатне забезпечити стійкий і вимірюваний ефект від удосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами.

Висновки до розділу 3

Розробивши напрями удосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»:

1. Запропоновано стратегічні напрями підвищення ефективності системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». Зважаючи на вибудовану систему управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» вона потребує виключно точкового поліпшення. Розглянувши альтернативні варіанти визначено, що найбільш вигідним напрямом для товариства є розширення функціоналу наявної PrioCRM. Стратегічними напрямками розширення його функціоналу визначено наступні: аналітичний дашборд, AI-модуль прогнозування відтоку, персоналізовані пропозиції (AI), омніканальна інтеграція, чат-бот та автовідповіді, автоматизація рутинних операцій.

2. Розроблено організаційне забезпечення удосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». Організаційне забезпечення модернізації CRM-системи ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» є комплексом взаємопов'язаних заходів, що включає трансформацію ролей персоналу, системне навчання та впровадження KPI-моніторингу. Лише поєднання технологічних змін із відповідними організаційними рішеннями здатне забезпечити стійкий і вимірюваний ефект від удосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні ключові висновки:

1. Розкрито сутність, значення та принципи управління взаємовідносинами з клієнтами в сучасних організаціях. Управління взаємовідносинами з клієнтами є комплексним поняттям, що у світовій науковій літературі широко інтерпретується з різних позицій. Зокрема, як організаційний процес, як стратегія, як інформаційна система та як програмне забезпечення. В умовах діджиталізації, інтеграції штучного інтелекту доцільним є визначення CRM передусім через сукупність цифрових технологій, які автоматизують процеси управління взаємовідносинами з клієнтами. Ефективно організоване управління взаємовідносинами з клієнтами забезпечує прийняття більш ефективних рішень на основі даних, приріст продажів, повторних звернень, збільшення прибутку, зменшення витрат на маркетинг тощо.

2. Розглянуто класифікацію, види та основні характеристики систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Існує велика кількість різновидів CRM-систем. Найбільш розвиненими є цифрові CRM-систем, які базуються на інтеграції штучного інтелекту та надають найбільші функціональні можливості для підприємств. Переважна більшість доступних CRM-систем пропонують подібний базовий інструментарій. Ключова відмінність криється у їх масштабованості та обсязі функціональних можливостей. Наприклад, такі CRM-системи як PERFECTUM CRM+ERP, Odoo, Zoho CRM володіють широким функціоналом та підходять для підприємств з великою кількістю філій, дозволяють у самій системі будувати дашборди, прогнози, автоматизують значну кількість процесів. Інші CRM такі як NetHunt CRM, SalesDrive, KeerpinCRM більше розраховані на малий та середній торговельний бізнес, відповідно мають менший функціонал. Вибір тієї чи іншої CRM системи залежить від цілей підприємства, його можливостей та масштабів діяльності.

3. Проаналізовано світовий досвід використання CRM-систем. Ринок CRM-систем є масштабним та стрімко зростає. Згідно прогнозів провідних аналітичних центрів до 2035 р. даний ринок перевищить 300 млрд дол. США. Найчастіше CRM-системи використовують підприємства у фінансовому секторі та ритейлі. Практичні кейси відомих світових компаній Amazon, Coca-Cola та Wells Fargo підтверджують, що ефект від CRM полягає у зростанні продажів, утриманні клієнтів та зниженні операційних витрат. Ключовим трендом розвитку CRM-систем є штучний інтелект, омніканальність, мобільність та безпека даних. Ці тенденції поступово проникають і на вітчизняний ринок, хоча рівень впровадження та інтеграції ІІІ в Україні залишається нижчим порівняно з провідними світовими компаніями.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». Встановлено, що ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» працює у сфері телекомунікацій, надаючи послуги високошвидкісного інтернету, цифрового телебачення та будівництва оптоволоконних мереж для фізичних та юридичних осіб по всій Україні, охоплюючи понад 250 000 абонентів у більше ніж 1000 населених пунктах. За період 2023-2025 рр. чисельність персоналу товариства зросла до 630 осіб. ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» відповідає критеріям критичності, що роботи його привабливим роботодавцем.

5. Здійснено діагностику показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». Отримані результати свідчать про активний розвиток товариства, що проявляється у стрімкому зростанні чистого доходу з 331348,6 тис. грн у 2023 р. до 687617 тис. грн у 2025 р., тобто більш ніж удвічі, а також у зростанні вартості основних засобів на 48,3 % та чисельності персоналу на 41,3 % порівняно з 2023 р. Незважаючи на тимчасове зниження показників рентабельності та чистого прибутку у 2025 р. до 10163 тис. грн, що на 1,8 % менше за 2024 р., це є закономірним наслідком масштабних інвестицій у телекомунікаційну інфраструктуру, а не ознакою погіршення фінансового стану.

6. Оцінено існуючу систему управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». Встановлено, що вона складається з операційного,

комерційного та цифрового блоку. На товаристві функціонує власний кол-центр, який відповідальний за підтримку комунікації з потенційними та існуючими клієнтами. Цифровий блок формує власна розробка – PrioCRM. За результатами проведеної оцінки встановлено, що ключові недоліки діючої системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» пов'язані з функціональними можливостями PrioCRM.

7. Запропоновано стратегічні напрями підвищення ефективності системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». Зважаючи на вибудовану систему управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» вона потребує виключно точкового поліпшення. Розглянувши альтернативні варіанти визначено, що найбільш вигідним напрямом для товариства є розширення функціоналу наявної PrioCRM. Стратегічними напрямками розширення його функціоналу визначено наступні: аналітичний дашборд, AI-модуль прогнозування відтоку, персоналізовані пропозиції (AI), омніканальна інтеграція, чат-бот та автовідповіді, автоматизація рутинних операцій.

8. Розроблено організаційне забезпечення удосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». Організаційне забезпечення модернізації CRM-системи ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ» є комплексом взаємопов'язаних заходів, що включає трансформацію ролей персоналу, системне навчання та впровадження KPI-моніторингу. Лише поєднання технологічних змін із відповідними організаційними рішеннями здатне забезпечити стійкий і вимірюваний ефект від удосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про електронну комерцію: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19> (дата звернення: 24.05.2026).
2. Про затвердження Правил надання та отримання електронних комунікаційних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2025-%D0%BF> (дата звернення: 24.05.2026).
3. Про захист прав споживачів: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 24.05.2026).
4. Білоцерківський О.Б. Оцінювання економічної ефективності впровадження CRM-систем у діяльність торговельних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Сер. : Економіка = Odesa National University herald. Ser. : Economy*. 2020. Т. 25, вип. 2 (81). С. 167-172.
5. В'ялець О.В. Система управління взаємовідносинами з клієнтами: теоретичний аспект. *Наукові праці НУХТ*. 2019. Т. 25, № 3. С. 90-95.
6. Віслоух І. Управління взаємовідносинами з клієнтами в умовах цифровізації продажів. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2025. Випуск 68. С. 224-235.
7. Впровадження CRM-системи: роль CRM-технологій у підвищенні ефективності бізнесу. *TQM systems*. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/crm-systemy/rol-vprovadzhennia-crm> (дата звернення: 02.05.2026).
8. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаємовідносин з клієнтами. Київ: Знання, 2002. 512 с.
9. Гірна О.Б., Іваницький Р.Я., Маляр Р.В. Особливості імплементації CRM-систем у процеси обслуговування клієнтів на ринку автомобілів. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 136-143.
10. Грекова Т.М., Жекю А.А. Цифровізація процесів управління клієнтською лояльністю за умов ресурсних обмежень. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. Вип. 7. С. 37-53.

11. Грибенюк С.М., Тітяєв Є.В. Сутність управління взаємовідносинами з клієнтами за допомогою інформаційно-аналітичних CRM-систем. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/61604/1/Ch.3-%D1%8D%D0%BD2021-10-11.pdf> (дата звернення: 02.05.2026).
12. Діяльність у сфері проводового електрозв'язку. URL: <https://youcontrol.market/catalog/telekomunikatsii/61.10> (дата звернення: 24.05.2026).
13. Друкер П. Ефективний керівник / пер. з англ. Р. Машкової. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.
14. Дяченко В.С., Гришко В.В. Світовий досвід використання CRM-систем. *Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій»*. Полтава, 2026.
15. Лозінський А.М. Значення інформаційних систем управління взаємозв'язками з клієнтами для сучасного підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» ВТЕІ ДТЕУ*. 2023. Випуск 168. С. 195-201.
16. Методичні вказівки до виконання і захисту кваліфікаційної роботи здобувачами першого рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» усіх форм навчання. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2026. 51 с.
17. Мешков С. Важливість CRM систем для підвищення ефективності маркетингу підприємства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. № 3 (99). С. 45-50.
18. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах. URL: електронних комунікацій, радіочастотного спектра та поштового зв'язку <https://nkek.gov.ua/> (дата звернення: 24.05.2026).
19. Оксамитна Л.П., Пряха Р.І. Підходи до оцінки ефективності CRM-системи. *Управління розвитком складних систем*. 2023. Вип. 54. С. 30-39.
20. Опендатабот ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». URL: <https://opendatabot.ua/c/36410686> (дата звернення: 18.05.2026).

21. Офіційний веб-сайт ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ». URL: <https://homenet.ua/> (дата звернення: 20.05.2026).
22. Проценко А. Критерії вибору CRM-системи для підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 2 (112). С. 26-31.
23. Савран Н.В. CRM-система: етапи розвитку та класифікація видів. *Економічний простір*. 2021. № 168. С. 72-77.
24. Турчин В. Моделі та фреймворки CRM: теоретичний огляд. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 1 (15). С. 171-185.
25. Турчин Л.Я., Островерхов В.М. Застосування CRM-систем у маркетинговій діяльності та управлінні персоналом транспортних підприємств. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28, № 3. С. 199-206.
26. Що таке CRM-система? Dilovod. URL: <https://dilovod.ua/blog/crm-systema-tse/> (дата звернення: 02.05.2026).
27. Янко А.С., Сабельнікова П.С., Крук О.І. CRM-системи як інструмент оптимізації процесів у малому бізнесі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2025. № 1. С. 229-236.
28. Янчук Т.В., Боєнко О.Ю. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка і суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2269> (дата звернення: 02.05.2026).
29. AIN.UA: Ukrainian Tech News. URL: <https://ain.ua> (дата звернення: 02.05.2026).
30. Apps Run The World: Top 10 CRM Software Vendors and Market Forecast (September 2025). URL: <https://www.appsruntheworld.com/top-10-crm-software-vendors-and-market-forecast/> (дата звернення: 02.05.2026).
31. Buttle F. Customer Relationship Management: Concepts and Tools. London : Elsevier, 2009. 350 p.

32. Coca-Cola Germany – Salesforce Customer Success Story. Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/ap/customer-success-stories/coca-cola/> (дата звернення: 02.05.2026).
33. CRM Statistics and Market Insights for 2025. Kixie / SellersCommerce. URL: <https://www.kixie.com/sales-blog/crm-statistics-and-market-insights-for-2025/> (дата звернення: 02.05.2026).
34. Customer Relationship Management Market Growth. Grand View Research. 2025. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/customer-relationship-management-crm-market> (дата звернення: 02.05.2026).
35. Customer Relationship Management Market Report. *Precedence Research*. 2025. URL: <https://www.precedenceresearch.com/customer-relationship-management-market> (дата звернення: 02.05.2026).
36. Customer Relationship Management Market Size & Share Analysis. Fortune Business Insights. 2025. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/customer-relationship-management-crm-market-103418> (дата звернення: 02.05.2026).
37. DogmaGroup: Top CRM Trends 2025. URL: <https://dogmagroup.co.uk/top-crm-trends-2025/> (дата звернення: 02.05.2026).
38. King R., Burgess D. Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*. 2008. Vol. 37(4). P. 421-431.
39. NetHunt CRM official website. URL: <https://nethunt.ua> (дата звернення: 02.05.2026).
40. Parvatiyar A., Sheth J. N. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*. 2001. Vol. 3, No. 2. P. 1-34.
41. Payne A. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2006. 456 p.

42. Salesforce Still Dominates the CRM Space. CX Today / IDC. October 2025. URL: <https://www.cxtoday.com/crm/salesforce-still-dominates-the-crm-space-leads-on-revenue-for-the-12th-straight-year/> (дата звернення: 02.05.2026).
43. SellersCommerce Blog: CRM Statistics. April 2026. URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/crm-statistics/> (дата звернення: 02.05.2026).
44. SuperAGI: Top 10 CRM Trends for 2025. URL: <https://superagi.com/top-10-crm-trends-for-2025-from-ai-integration-to-mobile-accessibility-and-advanced-security/> (дата звернення: 02.05.2026).
45. Sweeney T. Cloud-based CRM platforms: benefits for SMEs. *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 52. P. 101-110.
46. TechRadar: 10 CRM studies you need to read (Amazon & Wells Fargo Case Studies). URL: <https://www.techradar.com/pro/10-crm-studies-you-need-to-read-before-you-select-your-next-crm> (дата звернення: 02.05.2026).
47. Terminology Search. *Microsoft*. URL: <https://www.microsoft.com/language/Search> (дата звернення: 02.05.2026).
48. Youcontrol TOB «НПК «ХОУМ-НЕТ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36410686/ (дата звернення: 18.05.2026).
49. Yuwono M. A., Ellitan L. Technological Development and Resource Constraints: A Critical Analysis. *International Journal of Research*. 2024. № 11 (8). P. 81-86.
50. CRM. URL: <https://snov.io/glossary/ua/customer-relationship-management-crm-ua/> (дата звернення: 10.11.2023).

ДОДАТКИ