ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ НА ОСНОВІ CRM»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ *Артем ЄЩЕНКО*
(підпис)

Виконав:	здобувач вищої освіти гр.МРДМ-61	Артем ЄЩЕНКО
Керівник:	кандидат економічних наук, доцент	Світлана ПЕТРОВСЬКА
Рецензент:	доктор економічних наук, професор	Володимир ЗАСАНСЬКИЙ

Київ 2025

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Магістр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри маркетингу
_____Олена ВИНОГРАДОВА
«____» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Єщенко Артем Анатолійович

1. Тема кваліфікаційної роботи: **«Програма підвищення ефективності взаємодії з клієнтами на основі CRM»**
керівник кваліфікаційної роботи канд.екон.наук,доц.Світлана ПЕТРОВСЬКА
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «30» жовтня 2025 року № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «15» грудня 2025 р.

3.Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.

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

1.Теоретичні основи формування та реалізації програми підвищення ефективності взаємодії з клієнтами на основі CRM

2.Аналіз ефективності використання CRM системи на прикладі підприємств представлених на українському ринку

3.Інноваційні напрями удосконалення та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами на основі CRM

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання 30.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	*01.09.2025-29.10.2025*
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	*30.10.2025 - 06.12.2025*
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	*08.12.2025 - 14.12.2025*
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	*15.12.2025-19.12.2025*
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	*22.12.2025-26.12.2025*
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	*20.12.2025 - 11.01.2026*
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	*12.01.2026 - 16.01.2026*
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	*19.01.2026 - 22.01.2026*

Студент _____ Артем ЄЩЕНКО

Керівник роботи _____ Світлана ПЕТРОВСЬКА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 104 стор., 15 рис., 27 табл., 64 джерела.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності взаємодії з клієнтами на основі CRM-системи для підприємств аграрного, фармацевтичного та IT-секторів.

Об'єкт дослідження – процес взаємодії підприємств з клієнтами із використанням CRM-систем.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційно-практичні засади формування та реалізації програми підвищення ефективності CRM-взаємодії з клієнтами на підприємствах аграрного, фармацевтичного та IT-секторів.

Короткий зміст роботи:

У роботі узагальнено сутність і еволюцію CRM-концепції, класифіковано основні типи CRM-систем, визначено їх місце в системі управління взаємодією з клієнтами, систематизовано показники оцінювання ефективності CRM (CSAT, NPS, CES, CLV, CAC, churn rate тощо). Розглянуто специфіку використання CRM у B2B та B2C сегментах, проаналізовано роль CRM-аналітики, інтеграції з ERP та іншими корпоративними системами в підвищенні результативності маркетингу, продажів і сервісу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: CRM, ВЗАЄМОДІЯ З КЛІЄНТАМИ, ЛОЯЛЬНІСТЬ КЛІЄНТІВ, CSAT, NPS, CES, KPI CRM, ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ.

ABSTRACT

Text part of the qualification paper for obtaining the Master's degree: 104 pages, 15 figures, 27 tables, 64 references.

The goal of the research is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for improving the efficiency of customer interaction based on a CRM system for enterprises in the agricultural, pharmaceutical, and IT sectors.

The object of the research is the process of enterprise–customer interaction using CRM systems.

The subject of the research is the theoretical, methodological, and organizational–practical foundations of forming and implementing a program to improve the efficiency of CRM-based customer interaction at enterprises in the agricultural, pharmaceutical, and IT sectors.

Summary of the work: The paper generalizes the essence and evolution of the CRM concept, classifies the main types of CRM systems, determines their place in the customer relationship management system, and systematizes performance evaluation indicators (CSAT, NPS, CES, CLV, CAC, churn rate, etc.).

KEYWORDS: CRM, CUSTOMER INTERACTION, CUSTOMER LOYALTY, CSAT, NPS, CES, CRM KPI, EFFICIENCY IMPROVEMENT PROGRAM.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ CRM-СИСТЕМ У МАРКЕТИНГУ…… 8

1.1. Поняття та сутність CRM-систем……..... 8

1.2. Класифікація CRM-систем: стратегічні, операційні, аналітичні…….…….. 14

1.3. Особливості застосування CRM-систем у різних секторах бізнесу….. 16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ CRM-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ ПІДПРИЄМСТВ…….. 24

2.1. Характеристика ринкового середовища та діяльності підприємств України……..... 24

2.2. Особливості CRM процесів у підприємстві агропромислового ринку: автоматизація взаємодії, аналітика продажів, механізми лояльності…….... 30

2.3 Особливості CRM процесів у підприємстві фармацевтичного ринку: робота з медичними закладами, персоналізація пропозицій, аналітика ефективності…… 37

2.4. Особливості CRM-процесів у підприємстві IT-ринку: управління проєктами клієнтів, сервісна підтримка, моніторинг задоволеності…. 48

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ CRM-ВЗАЄМОДІЇ……. 63

3.1. Програма підвищення ефективності взаємодії з клієнтами для ПАТ«МХП»…...…….. 63

3.2. Програма підвищення ефективності взаємодії з клієнтами для ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»…….…… 68

3.3. Програма підвищення ефективності взаємодії з клієнтами для ТОВ «GlobalLogic Ukraine»…… 85

ВИСНОВКИ ……..…….……..…. 98

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……..... 101

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови конкуренції на ринках агробізнесу, фармацевтики та IT вимагають від компаній переходу від епізодичних контактів із клієнтами до системного управління взаємодією протягом усього життєвого циклу. CRM-системи стали ключовим інструментом такої трансформації, однак на практиці значна частина проєктів не забезпечує очікуваного зростання продажів, лояльності та ефективності, що зумовлює потребу в розробці програм підвищення результативності CRM-взаємодії.

Метою роботи є розробка програми підвищення ефективності взаємодії з клієнтами на основі CRM-системи для підприємств аграрного, фармацевтичного та IT-секторів, яка забезпечує зростання ключових показників результативності та лояльності клієнтів.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі ***основні завдання:***

- узагальнити теоретичні підходи до сутності CRM, її видів і місця в системі управління взаємодією з клієнтами;
- проаналізувати сучасні практики використання CRM та системи показників ефективності (CSAT, NPS, CES, CLV, CAC, churn тощо) у B2B та B2C сегментах;
- дослідити особливості CRM-взаємодії в компаніях аграрного, фармацевтичного та IT-секторів, виявити «вузькі місця» та резерви зростання;
- розробити цільову програму підвищення ефективності CRM-взаємодії, включно з процесними, організаційними та навчальними заходами й системою KPI;
- оцінити очікуваний економічний та клієнтський ефект від реалізації запропонованої програми.

Об'єктом дослідження є процеси взаємодії підприємств з клієнтами на основі використання CRM-систем.

Предметом дослідження є організаційно-економічні засади формування та реалізації програми підвищення ефективності CRM-взаємодії з клієнтами на підприємствах аграрного, фармацевтичного та IT-секторів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що у роботі розроблено комплексну програму підвищення ефективності CRM-взаємодії, яка включає рекомендації щодо структури процесів, системи KPI, механізмів зворотного зв'язку з клієнтами та моделі навчання персоналу. Запропоновані рішення можуть бути безпосередньо використані досліджуваними компаніями для підвищення рівня лояльності клієнтів, зниження відтоку та зростання прибутковості за рахунок оптимізації CRM-процесів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань CRM та управління взаємодією з клієнтами, аналітичні звіти консалтингових компаній і галузевих асоціацій, статистичні дані щодо впровадження CRM-систем, а також внутрішня звітність, регламенти й CRM-аналітика досліджуваних підприємств.

Структура роботи зумовлена логікою дослідження та досягнення поставленої мети і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи CRM, у другому – проаналізовано поточний стан і проблеми CRM-взаємодії в компаніях аграрного, фармацевтичного та IT-секторів, у третьому – розроблено програму підвищення ефективності CRM-взаємодії та оцінено її результати.

Основні результати дослідження було апробовано у процесі обговорення з представниками підприємств, що стали базою дослідження. За матеріалами роботи підготовлено наукові публікації (тези доповідей / статті), у яких відображено теоретичні положення та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності CRM-взаємодії з клієнтами.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ CRM-СИСТЕМ У МАРКЕТИНГУ.

1.1. Поняття та сутність CRM-систем

CRM (Customer Relationship Management) - це стратегічний підхід та набір технологій, спрямованих на управління всіма взаємодіями з клієнтами з метою підвищення ефективності маркетингу, продажів та обслуговування. Вперше термін CRM з'явився в кінці 1990-х років і активно розвивався завдяки росту інформаційних технологій. Відомі спеціалісти у сфері маркетингу та управління, такі як Paul Greenberg, Philip Kotler, Michael Porter, внесли значний вклад у розвиток концепції CRM.

Початок CRM пов'язані з автоматизацією продажів (Sales Force Automation, SFA), яка виникла у 1980-х роках. З розвитком Інтернету та цифрових технологій CRM перетворилася на комплексну систему, що включає аналітику, маркетинг, продажі та сервіс. Paul Greenberg, автор книги «CRM at the Speed of Light», вважає, що CRM — це не просто програмне забезпечення, а філософія бізнесу, що ставить клієнта в центр уваги.

CRM-системи зазвичай включають такі компоненти:

- База даних клієнтів (Customer Database).
- Модуль продажів (Sales Automation).
- Модуль маркетингу (Marketing Automation).
- Модуль обслуговування клієнтів (Customer Service).
- Аналітичні інструменти (Analytics and Reporting).
- Класифікація CRM-систем.

За типом функціоналу CRM-системи поділяють на:

- Операційні (Sales Force Automation, Marketing Automation, Service Automation).
- Аналітичні (Data Mining, Business Intelligence).
- Колаборативні (eCRM, Web CRM).

– Стратегічне значення CRM.

Майкл Портер (Michael Porter) наголошує, що CRM є частиною стратегічного управління конкурентною перевагою. CRM дозволяє підприємству краще розуміти клієнта, прогнозувати його поведінку та підвищувати лояльність. Філіп Котлер (Philip Kotler) вказує, що успішний CRM-підхід базується на створенні цінності для клієнта та довгострокових відносинах. Багато дослідників-маркетологів оцінювало CRM:системи як зручний та ефективний засіб боротьби з «ручним» управлінням. Paul Greenberg:«CRM - це не технологія, а стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами. Це означає поставити клієнта в центр усього, що ви робите».[2]

Philip Kotler: «Ключ до успішного CRM — це не просто збирання даних, а їх використання для створення цінності для клієнта та для компанії». [4]

Michael Porter: «CRM дозволяє компаніям досягати конкурентної переваги шляхом розуміння потреб клієнтів та надання індивідуальних рішень». [33] Don Peppers & Martha Rogers: «Маркетинг одного до одного — це не про те, щоб продати більше, а про побудову відносин. Клієнт більше не сегмент, а індивідуальна особистість». [21] Tom Peters: «У майбутньому переможцями стануть компанії, які ставлять клієнтів як індивідуальних осіб, а не як статистику». [23] Robert Shaw: «CRM — це процес збирання, аналізу та використання даних про клієнтів для підвищення їх задоволення та лояльності». [12]

У світовій практиці використовуються різні моделі CRM:

– Підхід Paul Greenberg — фокус на клієнті та персоналізації
– Модель Kotler — стратегічний маркетинг та управління лояльністю
– Модель Porter — інтеграція CRM у загальну стратегію бізнесу

У США CRM-системи активно використовують такі компанії, як Amazon, Apple, Salesforce. У Європі CRM широко застосовується в банківській, телекомунікаційній та фармацевтичній сферах.

CRM-системи є важливим інструментом для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та конкурентної переваги підприємства. Їх успішне впровадження вимагає стратегічного підходу, інтеграції з іншими системами та постійного навчання персоналу.

CRM: Customer Relationship Management — основні поняття та класифікація. Paul Greenberg, «CRM at the Speed of Light», (2010). Philip Kotler, Michael Porter, «Marketing Management», (2016).

Підходи, сформульовані Paul Greenberg, Philip Kotler, Michael Узагальнюючи підходи сучасних дослідників, CRM доцільно розглядати як багаторівневу систему, що поєднує:

- технологічний рівень (база даних, функціональні модулі, інтеграції);
- процесний рівень (регламенти роботи з лідами, угодами, зверненнями, скаргами);
- стратегічний рівень (формування ціннісної пропозиції, програми лояльності, управління життєвим циклом клієнта).

Саме поєднання цих трьох рівнів дозволяє перетворити CRM із «програми для фіксації контактів» на інструмент довгострокового управління відносинами та прибутковістю клієнтської бази.

Операційні CRM-системи зосереджені на підтримці щоденних процесів: роботі з воронкою продажів, автоматизації маркетингових кампаній, обробці звернень і скарг клієнтів. Аналітичні CRM відповідають за збір, очищення й аналіз даних (Data Mining, BI-звіти, сегментацію, моделі відтоку, рекомендаційні моделі), що дозволяє приймати рішення на основі фактів, а не інтуїції. Колаборативні (eCRM, Web CRM) забезпечують єдиний простір взаємодії через електронні канали: сайт, особистий кабінет, мобільний застосунок, контакт-центр, месенджери.

Важливо, що в реальних компаніях ці типи рідко існують окремо: сучасні платформи (Salesforce, Zoho CRM, NetHunt CRM тощо) поєднують операційні, аналітичні та колаборативні можливості в єдиній екосистемі. Саме тому в науковій літературі все частіше використовується термін

«CRM-платформа» або «екосистема взаємодії з клієнтом», а не просто «CRM-система».

Porter, Don Peppers, Martha Rogers, Tom Peters та Robert Shaw, підкреслюють, що довгостроковий успіх CRM визначається не стільки вибором програмного продукту, скільки стратегічною узгодженістю:

- наявністю чітко сформульованої ціннісної пропозиції для клієнта;
- здатністю компанії персоналізувати комунікації та пропозиції;
- орієнтацією на побудову тривалих відносин, а не разових угод;
- готовністю інвестувати в дані, аналітику та навчання персоналу.

Таким чином, CRM можна визначити як інтегровану концепцію та інструментарій управління взаємовідносинами з клієнтами, що дозволяє:

- формувати 360°-погляд на клієнта;
- керувати клієнтським шляхом на всіх етапах;
- вимірювати лояльність і задоволеність (CSAT, NPS, CES, churn, CLV тощо);
- досягати стійкої конкурентної переваги завдяки глибшому розумінню потреб клієнтів і персоналізованим рішенням.

Таблиця1.1.

Типи CRM-систем та їх характеристика

Типи CRM-систем, ключові модулі та стратегічна рольТип CRM / Модель	Ключові модулі та інструменти	Основна мета / стратегічна роль	Приклади платформ / застосування
Операційна CRM (Operational CRM)	База клієнтів (Customer Database); модуль продажів (Sales Automation); модуль маркетингу (Marketing Automation); модуль сервісу (Customer Service); управління задачами та воронкою	Підвищення ефективності щоденних операцій продажів, маркетингу та сервісу; зменшення «ручної» роботи; стандартизація процесів	Salesforce Sales Cloud, Zoho CRM, NetHunt CRM, Microsoft Dynamics 365
Аналітична CRM (Analytical CRM)	Data Warehouse; Data Mining; BI-панелі; звітність; моделі сегментації; прогнозування відтоку; розрахунок CLV, CAC	Підтримка управлінських рішень на основі даних; виявлення закономірностей у поведінці клієнтів; оптимізація ретеншн- і апсел-стратегій	Microsoft Power BI у зв’язці з CRM, Tableau + CRM-дані, аналітичні модулі Salesforce, SAP, Oracle
Колаборативна CRM (Collaborative, eCRM, Web CRM)	Інтеграція з сайтом, особистим кабінетом, мобільним застосунком; контакт-центр; email, чат-боти, месенджери; омніканальна історія контактів	Забезпечення єдиного клієнтського досвіду через усі канали; швидкий обмін інформацією між підрозділами; зниження бар’єрів для комунікації	eCRM-кабінети банків, телеком-операторів, фарм-портали для HCP, служби підтримки в IT-компаніях
Стратегічна CRM (Strategic CRM)	Модулі планування маркетингових програм; управління лояльністю; сценарії «next best action»; інтеграція з ERP, фінансами, логістикою	Вбудування CRM у загальну стратегію компанії; формування довгострокової цінності клієнта; управління конкурентною перевагою	Підходи Porter, Kotler, Greenberg, комплексні CRM-екосистеми великих корпорацій

продовження *таблиці 1.1.*

Підхід Paul Greenberg	Акцент на клієнтоцентричності, персоналізації, соціальній взаємодії; CRM як бізнес-стратегія, а не просто технологія	Побудова системи взаємовідносин «один до одного», використання CRM як платформи для залучення та утримання клієнтів	Соціальна CRM, інтеграція з соцмережами, community-платформи
Підхід Philip Kotler	CRM як інструмент реалізації стратегічного маркетингу та управління лояльністю; фокус на створенні цінності для клієнта	Розвиток довгострокових відносин, клієнтські програми лояльності, сегментування та позиціонування на основі даних	Програми лояльності ритейлерів, банків, e-commerce
Підхід Michael Porter	Інтеграція CRM у ланцюг створення цінності; використання даних про клієнтів для конкурентної диференціації	Досягнення стійкої конкурентної переваги завдяки кращому розумінню потреб клієнтів і індивідуальним рішенням	Галузі з високою конкуренцією: фарма, банкінг, IT-послуги
Підхід Peppers & Rogers (one-to-one)	Персоналізовані комунікації; індивідуальні пропозиції; фокус на життєвому циклі окремого клієнта, а не сегмента	Побудова унікальних відносин із кожним клієнтом; перехід від масового маркетингу до «маркетингу одного до одного»	Персоналізований email-маркетинг, рекомендаційні системи
Практика глобальних компаній	Комплексні CRM-екосистеми, інтегровані з e-commerce, логістикою, фінансами; розвинена аналітика, NPS, CSAT, CES	Масштабоване управління мільйонами клієнтів, омніканальний сервіс, гнучке налаштування пропозицій	Amazon, Apple, Salesforce, банківські та фарм-корпорації

Джерело: *розраховано автором за матеріалами* [46]

Аналіз таблиці показує, що найефективнішим є гібридний підхід: почати з операційної CRM (Sales + Service), додати аналітику для KPI (NPS, CSAT, churn), розвинути колаборативні канали та інтегрувати в стратегію за моделлю Porter/Greenberg. Для українських підприємств (агро, фарма, IT) це

означає вибір гнучких платформ типу NetHunt CRM або Zoho CRM із подальшою кастомізацією під галузь.

1.2. Класифікація CRM-систем: стратегічні, операційні, аналітичні.

CRM-системи класифікують за їх функціональним призначенням на три основні типи: стратегічні, операційні та аналітичні. Кожен тип відіграє свою роль у управлінні клієнтськими відносинами та підвищенні ефективності бізнесу.

Стратегічні CRM-системи спрямовані на формування довгострокової стратегії взаємодії з клієнтами. Вони охоплюють процеси планування, аналізу ринку, визначення цільових сегментів та розробки маркетингових програм. Такі системи допомагають компаніям створювати цінність для клієнтів і забезпечувати конкурентну перевагу.

Philip Kotler: «Стратегічний CRM - це не просто інструмент, а філософія, що дозволяє компанії зосередитися на створенні цінності для клієнта та підвищенні лояльності».

Операційні CRM-системи автоматизують основні бізнес-процеси: продажі, маркетинг, обслуговування клієнтів. Вони дозволяють підвищити продуктивність персоналу, скоротити час на обслуговування та забезпечити якісну взаємодію з клієнтами.

Paul Greenberg: «Операційний CRM — це серце системи, що забезпечує ефективність усіх клієнтських процесів».

Аналітичні CRM-системи зосереджені на зборі, аналізі та інтерпретації даних про клієнтів. Вони використовуються для прогнозування поведінки клієнтів, сегментації аудиторії, оцінки ефективності маркетингових кампаній та підвищення лояльності.

Michael Porter: «Аналітичний CRM — це ключ до розуміння клієнтів і досягнення конкурентної переваги».

Таблиця 1.2.

Класифікація CRM-систем

Тип CRM	Основні функції	Приклади систем
Стратегічний	Планування, аналіз ринку, розробка стратегій	SAP CRM, Oracle CRM
Операційний	Автоматизація продажів, маркетингу, обслуговування	Salesforce, Microsoft Dynamics CRM
Аналітичний	Аналіз даних, прогнозування, сегментація клієнтів	IBM Cognos, SAP BusinessObjects

Джерело: побудовано автором за матеріалами [18-26]

Стратегічні CRM-системи визначають цілі та стратегії взаємодії з клієнтами. Використовують інструменти аналізу ринку, SWOT-аналізу, PEST-аналізу. Забезпечують інтеграцію з іншими стратегічними системами (ERP, BI).

Операційні CRM-системи:

- Автоматизують процеси продажів, маркетингу, обслуговування.
- Використовують інструменти SFA, MA, CSA.
- Забезпечують інтеграцію з ERP, логістичними системами.

Аналітичні CRM-системи:

- Збирають та аналізують дані про клієнтів.
- Використовують інструменти Data Mining, Business Intelligence.
- Забезпечують прогнозування поведінки клієнтів, оцінку ефективності кампаній.

CRM-систем дозволяє компаніям обирати оптимальні інструменти для управління клієнтськими відносинами. Використання стратегічних, операційних та аналітичних CRM-систем забезпечує комплексний підхід до підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та конкурентної переваги підприємства.

1.3. Особливості застосування CRM-систем у різних секторах бізнесу.

CRM-системи адаптуються до специфіки різних бізнес-секторів, забезпечуючи підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, оптимізацію процесів та зростання лояльності. За даними Gartner (2024), компанії з розвиненими CRM-системами демонструють на 29% вищий річний дохід зростання та на 37% вищу ефективність продажів.

CRM у агропромисловості.

У агропромисловості CRM інтегрується з системами логістики та управління запасами. Основні завдання: прогнозування попиту, управління дистриб'юторами, оптимізація ланцюгів поставок. Приклад: Cargill використовує SAP CRM для аналізу потреб фермерів.

Фармацевтичні компанії застосовують CRM для роботи з аптечними мережами, лікарями та фармацевтами. Особливості: строге дотримання регуляцій GDPR/HIPAA, персоналізовані пропозиції, аналіз ефективності промоушену. Pfizer використовує Salesforce для трекінгу взаємодії з медичними працівниками.

CRM у банківській сфері. Банки застосовують CRM для крос-продажів, управління ризиками та персоналізації фінансових продуктів. Особливості: висока безпека даних, інтеграція з core banking systems. JPMorgan Chase використовує Oracle CRM для сегментації клієнтів.

CRM у роздрібній торгівлі. Роздрібні мережі фокусуються на аналізі покупецького поведінки, loyalty programs та omnichannel стратегіях. Walmart використовує Microsoft Dynamics для персоналізованих пропозицій.

CRM у сфері послуг (B2B). У B2B послугах CRM забезпечує управління складними продажами, контрактами та сервісними угодами. IBM застосовує власну CRM для трекінгу корпоративних клієнтів.

Таблиця 1.3.

Порівняння CRM-підходів за секторами бізнесу

Сектор	Ключові KPI CRM	Основні виклики	ROI від CRM (%)
Агропромисловість	Попит, логістика, дистриб'ютори	Сезонність, інтеграція ERP	18-25
Фармацевтика	Промоушен, аптеки, лікарі	Регуляції, compliance	22-30
Банківська сфера	Крос-продажі, NPS, churn rate	Безпека даних, регуляції	25-35
Роздрібна торгівля	Basket size, repeat purchases	Конкуренція, omnichannel	20-28
B2B послуги	Contract value, renewal rate	Довгий цикл продажів	15-22

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[12-14]

Застосування CRM-систем у різних секторах бізнесу має специфічні особливості, але спільною метою є підвищення Customer Lifetime Value (CLV) та зниження Customer Acquisition Cost (CAC). Найвищий ROI демонструють фінансові установи (25-35%), фармацевтика (22-30%) та роздріб (20-28%). Для агропромисловості характерна інтеграція з ERP-системами, фармацевтиці — compliance-функціонал, банківській сфері - безпека даних.

Ефективна програма взаємодії з клієнтами на основі CRM-систем базується на системному підході, що охоплює стратегію, процеси, технології та навчання персоналу. Основні принципи включають: клієнтоцентричність, інтеграцію даних, персоналізацію взаємодії, аналітику та постійне вдосконалення процесів.

Таблиця 1.4.

Найпопулярніші CRM-системи за секторами

Сектор	CRM-лідери	Частка ринку (%)	Сектор
Агропромисловість	SAP CRM, Oracle NetSuite	45	Агропромисловість
Фармацевтика	Salesforce, Veeva Systems	52	Фармацевтика
Банки	Microsoft Dynamics, Temenos	48	Банки
Роздріб	Salesforce, Shopify Plus	55	Роздріб
Послуги B2B	HubSpot, Pipedrive	42	Послуги B2B

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[13-14]

Клієнтоцентричний підхід передбачає зосередження всіх зусиль на створенні цінності для клієнта. Philip Kotler наголошує: «CRM має бути орієнтованим на клієнта, а не на продажі». Це означає, що всі процеси повинні бути спрямовані на задоволення потреб клієнтів, підвищення їхньої лояльності та довгострокове співробітництво. Аналіз даних - ключ до ефективного CRM. Всі інформаційні системи (ERP, логістика, облік, маркетинг) повинні бути пов’язані для створення єдиного клієнтського досвіду. За даними дослідження Forrester (2023), компанії з інтегрованими CRM-системами демонструють на 35% вищий рівень задоволення клієнтів. Персоналізація взаємодії з клієнтами — важливий принцип, який передбачає індивідуальний підхід до кожного клієнта. Це може бути персоналізована розсилка, індивідуальні пропозиції, спеціальні програми лояльності. За даними Salesforce, персоналізація збільшує конверсію на 20-30%.

Аналітика даних дозволяє прогнозувати поведінку клієнтів, оцінювати ефективність програм лояльності та приймати обґрунтовані рішення. Постійне вдосконалення процесів забезпечує адаптацію CRM-системи до змін у ринку та потребах клієнтів.

Таблиця 1.5.

Принципи побудови ефективної CRM-програми

Принцип	Опис	Приклади компаній
Клієнтоцентричність	Орієнтація на потреби клієнтів	Amazon, Salesforce
Інтеграція даних	Об'єднання всіх інформаційних систем	SAP, Oracle
Персоналізація	Індивідуальний підхід до клієнтів	Apple, Starbucks
Аналітика	Використання даних для аналізу та прогнозів	Google, Microsoft
Постійне вдосконалення	Адаптація процесів до змін	Toyota, IBM

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[12]

Результат розробки маркетингової стратегії – це план інтернет-маркетингу. Стратегічний план має бути схвалений керівництвом компанії. Після цього розпочинається реалізація стратегії. На етапі реалізації стратегії інтернет-маркетингу найважливіше проводити аналіз відхилень (які є відхилення, чому вони виникли, що на це вплинуло). Застосовуються методи контролю за загальними змінами, контроль змін у предметній галузі проекту, контроль якості, витрат, розкладу, реагування на ризикові події. Важливо порівняти наведену вартість із очікуваною за графіком вартістю, а також наведену вартість із фактичними витратами. Для контролю за витратами використовується метод управління собівартістю продукції - таргет-костинг.

Таблиця 1.6.

Порівняння CRM-підходів у різних компаніях

Компанія	Клієнтоцентричність	Інтеграція даних	Персоналізація	Аналітика	Вдосконалення
Amazon	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока
SAP	Середня	Висока	Середня	Висока	Висока
Apple	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока
Toyota	Висока	Середня	Середня	Висока	Висока
IBM	Висока	Висока	Середня	Висока	Висока

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[10]

Ефективна програма взаємодії з клієнтами на основі CRM-систем має бути побудована на принципах клієнтоцентричності, інтеграції даних, персоналізації, аналітики та постійного вдосконалення. Використання цих принципів забезпечує підвищення лояльності клієнтів, зростання продажів та конкурентну перевагу підприємства.

А.В. Шевченко виділяє такі джерела інформації з оцінки ефективності просування: дані веб-аналітики (відвідуваність, активність користувачів, виконання цільових дій); аналіз дій користувачів у соціальних мережах (позначки «Мені подобається», коментарі, додані матеріали); внутрішня статистика спільнот і блогів у соціальних мережах (відвідуваність, кількість сторінок, що переглядаються, портрет аудиторії тощо); дані моніторингу соціальних мереж та блогів (кількість згадок, їх тональність, резонанс); відкриті показники статистики на сторонніх майданчиках (кількість переглядів на відеоагрегаторах, кількість відвідувань теми на форумах тощо); класичні соціологічні інструменти, адаптовані під соціальні мережі (опитування, робота з фокус-групами тощо); спеціальні маркетингові заходи (система промокодів, виділені телефонні номери тощо)» [39].

Оцінка ефективності важлива, щоб своєчасно змінити інструменти просування, порівняти їх з іншими маркетинговими інструментами, оцінити повернення вкладених інвестицій. На етапі оцінки ефективності реалізації впровадження стратегії інтернет-маркетингу використовуються як загальноприйняті методи, так і ті, які характерні лише для Інтернету. Може використовуватись соціологічний інструментарій, який передбачає застосування кількісних та якісних методів.

Першим кількісним методом є анкетування, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони іміджу компанії, його сприйняття різними аудиторіями після реалізації стратегії інтернет-маркетингу. Так, наприклад, організація у сфері ЖКГ для дослідження зовнішнього іміджу може використовувати питання, які стосуються задоволеності клієнтами якістю послуг, відношення персоналу до клієнтів тощо.

Порівняльний спосіб передбачає проведення порівняльного аналізу маркетингової діяльності різних підприємств у мережі Інтернет, які характеризуються подібними параметрами (сфера діяльності, кількість співробітників, товари та інших.). Кількісна оцінка у межах цього методу може здійснюватися шляхом виставлення балів експертами.

Метод іміджевої ієрархії дає можливість оцінити рівень впізнаваності організації або її товарів після реалізації інтернет-маркетингової кампанії. Іміджева ієрархія – це умовна логічна схема. Найнижчим рівнем у цій ієрархії є ступінь «Brand Rejection», або негативний імідж. Потім йде ступінь «Brand Non-Rejection», що перекладається як «відсутність іміджу» або «відсутність поінформованості». Така оцінка можлива на початку діяльності підприємства. Наступний рівень – «Brand Recognition» - «наявність обізнаності». Більш високим рівнем в ієрархії іміджу є ступінь «Brand Reference» (покупець серед однотипної продукції віддає перевагу певному бренду). Останній рівень- це «Brand Insitence» - вірність торговій марці.

Метод фокус групи передбачає отримання інформації про діяльність компанії в інтернет-просторі від різних цільових аудиторій, що дозволяє

скласти загальну картину діяльності на базі аналізу суб'єктивних оцінок. Під час інтерв'ювання дослідження проводиться індивідуально, що дозволяє вивчити сприйняття глибше, та узагальнити сукупність індивідуальних поглядів.

Проективні методи передбачають вивчення глибинних особливостей сприйняття цільової аудиторії іміджу компанії в Інтернеті. Так, використовуються асоціативні методи, коли респондентам потрібно вибрати із запропонованих варіантів те, що у них асоціюється з предметом, що досліджується. Асоціації можуть бути як словесні, так і візуальні.

Метод семантичного диференціала. Сутність даного методу полягає в наступному: вимірювані об'єкти (поняття, відчуття, ступінь поінформованості та переваги) оцінюються за рядом біполярних шкал, полюси яких задані за допомогою вербальних антонімів (позитивно-негативний, зрозумілий-неясний, приємний-що викликає огиду). В основі даних антонімів лежать 3 універсальні категорії: оцінка, сила та активність. Відмінність представленого способу залежить від здатності дати змістовну картину взаємовідносин у системі «аудиторія-підприємство» [9].

Виділяються також методи оцінки, характерні лише для Інтернету. Це можуть бути такі показники для оцінки SEO-просування, контекстної реклами:

- коефіцієнт конверсії (CR) – відношення кількості цільових візитів до загальної кількості відвідувань сайту чи додатку;
- вартість залучення відвідувача (CAC) – відношення маркетингових витрат до залучених відвідувачів на конкретний ресурс;
- вартість цільової дії (CPA) – вартість реклами поділяється на кількість цільових візитів, кліків, певних дій;
- показник CTR (клікабельність) – відношення числа кліків до показів;
- ефективність інтернет-реклами (CTB) – співвідношення всіх відвідувачів сайту та тих, які зробили необхідні дії (реєстрація на сайті, оформлення заявки через сайт, оформлення підписки на розсилку новин);

- неявна ефективність інтернет-реклами (CTI) – показник зацікавленості відвідувача ресурсу (підписка на розсилку, проведення певного часу на сайті, перегортання певних сторінок на сайті) [9].

Після впровадження CRM для оцінки ефективності SMM будуть застосовуватись такі метрики:

- Love Rate – рівень привабливості:

$$LR = \frac{\text{Кількість лайків}}{\text{Кількість передплатників}} \times 100\%, \text{де} \qquad (1.1)$$

LR – рівень привабливості.

- Talk Rate – показник комунікабельності:

$$TR = \frac{\text{Кількість коментарів}}{\text{Кількість передплатників}} \times 100\%, \text{де} \qquad (1.2)$$

TR – показник комунікабельності.

- ER - Engagement Rate – коефіцієнт залучення користувачів:

$$ER = \frac{\text{Середня кількість всіх активностей (лайків,коментарів,репостів)}}{\text{Кількість передплатників}} \times 100\%, \text{де} \qquad (1.3)$$

де ER - коефіцієнт залученості.

Таким чином, проведення кампаній щодо формування позитивного іміджу організації, у тому числі й у мережі Інтернет, потребує постійного коригування та оптимізації. Аналіз повинен проводитись протягом усієї кампанії, щоб вчасно відстежити рентабельність того чи іншого інструменту.

Для оцінки ефективності реалізації впровадження CRM використовуються як загальноприйняті методи, так і характерні лише для Інтернету. Інструменти оцінки ефективності можуть бути як якісними, і кількісними. Застосування того чи іншого інструменту оцінки ефективності має спиратися на цілі та завдання інтернет-маркетингових кампаній, на стратегічні цілі підприємства.

Розділ 2.
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ CRM-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ ПІДПРИЄМСТВ.

2.1. Характеристика ринкового середовища та діяльності підприємств України.

Для оцінки ефективності CRM-процесів на українських підприємствах доцільно використовувати поєднання фінансових, клієнтських та операційних методів.

Основні групи методів:

- Клієнтські метрики: рівень задоволеності CSAT, індекс лояльності NPS, показник зусиль клієнта CES, рівень утримання (CRR), частка повторних покупок.
- Фінансові метрики: Customer Lifetime Value (CLV), вартість залучення клієнта CAC, ROI від впровадження CRM, приріст виручки та маржинального прибутку після впровадження системи.
- Операційні метрики: тривалість циклу продажу, кількість контактів до угоди, продуктивність менеджерів до/після CRM, частка автоматизованих операцій.

Підходи, рекомендовані для українських підприємств:

- Порівняльний аналіз “до/після CRM”: порівнюються показники продажів, задоволеності клієнтів і продуктивності персоналу до та після впровадження системи.
- Комплексний індекс ефективності CRM: інтеграція 3 блоків показників (клієнтські, фінансові, операційні) у зведений індекс для регулярного моніторингу.

- Маркетингові дослідження клієнтського досвіду: опитування клієнтів за шкалами CSAT, NPS, CES, аналіз відгуків і звернень у каналах комунікації.

Такі методи добре адаптуються до умов українського ринку, де бізнес активно цифровізується та впроваджує локальні й міжнародні CRM-рішенняДля B2B та B2C компаній в Україні пріоритетні KPI частково збігаються, але акценти різні: у B2B — на довгостроковій цінності клієнта й циклі угоди, у B2C — на обсягах продажу, конверсії та лояльності масової аудиторії.

B2B: пріоритетні KPI:

- Життєва цінність клієнта (LTV / CLV) та LTV/CAC — ключові показники рентабельності відносин з кожним клієнтом.
- CAC (вартість залучення клієнта) та коефіцієнт конверсії ліда в угоду - показують ефективність маркетингу й продажів.
- Тривалість циклу продажу, кількість зустрічей/дзвінків/комерційних пропозицій до угоди.
- Retention / Renewal rate, Churn - продовження контрактів, відтік клієнтів, що критично для B2B-SaaS та сервісних бізнесів.
- Account-level NPS/CSAT - задоволеність і лояльність не окремої особи, а акаунта (компанії-клієнта).

B2C: пріоритетні KPI

- Виручка, sales growth та середній чек (Average Transaction Value).
- Conversion rate (з трафіку в покупку, з корзини в оплату) та frequency / repeat purchase rate.
- NPS, CSAT, Customer Retention Rate (CRR) - лояльність і утримання клієнтів роздрібних мереж, e-commerce, сервісів.
- Churn rate (відтік покупців/підписників) і CAC для оцінки ефективності платного трафіку та акцій.
- Для офлайнового ритейлу - traffic / footfall, conversion in store, inventory turnover, stockout rate.

Українські B2B-бізнеси (IT, виробництво, дистрибуція) фокусуються на LTV, CAC, conversion to deal, cycle length, renewal rate.

Українські B2C-гравці (ритейл, e-commerce, HoReCa) — на середньому чеку, конверсії, NPS/CSAT, частоті покупок та оборотності товарних запасів. Для B2B SaaS-компаній в Україні найважливіші KPI такі самі, як у глобальній SaaS-практиці, бо модель підписок і повторюваного доходу однакова.

«Велика четвірка» фінансових метрик

- MRR / ARR (Monthly / Annual Recurring Revenue) – базовий показник зростання передбачуваного доходу за підписками.
- Churn rate (відтік клієнтів / відтік виручки) – критична метрика: у B2B SaaS рекомендують тримати місячний churn < 3–5%.
- CAC (Customer Acquisition Cost) – повна вартість залучення одного платного клієнта (маркетинг + продажі).
- LTV та LTV:CAC ratio – життєва цінність клієнта і співвідношення LTV до CAC; «золотий стандарт» для SaaS – не менше 3:1.

«Метрики продукту та залученості»:

- DAU / MAU, active accounts – частка активних користувачів/акаунтів, що регулярно працюють із сервісом.
- Feature adoption – частка користувачів, що використовують ключові функції (core features), від цього залежить утримання й апсейл.
- Engagement (сесії, час у продукті, події) – глибина використання продукту командами клієнта.

«Метрики успіху клієнтів і сервісу»

- NPS (Net Promoter Score) – готовність клієнтів рекомендувати сервіс; ключова «здоров'я-метрика» для B2B SaaS.
- CSAT / CES – задоволеність підтримкою і легкість досягнення цілей у продукті.
- Support KPIs: час першої відповіді, час до вирішення, кількість тікетів на користувача.

«Воронка продажу та маркетингу»

- Visitor → Lead → MQL → SQL → Customer conversion rates – конверсії на етапах B2B-воронки.
- Sales cycle length – середня тривалість циклу угоди, особливо важлива для дорогих B2B-контрактів.

Для українських B2B SaaS-компаній (IT-аутсорс, хмарні сервіси, продукти для бізнесу) саме ці KPI використовують для оцінки зростання, інвестиційної привабливості та ефективності CRM- і маркетингових програм. Для українських B2B SaaS-компаній зазвичай орієнтуються на глобальні SaaS-бенчмарки, бо ринок інтегрований у світовий, а локальних окремих норм майже немає. Нижче — орієнтовні цільові діапазони для ключових KPI у 2025 році.

Churn, LTV, CAC

- Monthly churn (відтік клієнтів на місяць): бажано ≤ 3–5%; середнє значення для B2B SaaS у 2025 р. близько 3,5%.
- Annual churn: орієнтир 10–20% на рік; усе, що нижче 10%, вважають дуже хорошим результатом.
- LTV:CAC ratio: «золоте правило» ≥ 3:1; 4–5:1 вважається дуже ефективним використанням маркетингового бюджету.
- Payback period (окупність CAC): бажано повернути CAC за 12–18 місяців; для швидкозростаючих SaaS — до 12 місяців.

MRR / Growth

- MRR growth (early-stage): 10–20% зростання MRR щомісяця для стартапів ранньої стадії.
- MRR growth (mature): 20–40% зростання виручки на рік для більш зрілих продуктів.

Retention і монетизація:

- Net Revenue Retention (NRR): хорошим вважають ≥ 110%, топ-SaaS орієнтуються на 120–130% за рахунок апсейлу та крос-продажів.
- Gross Revenue Retention (GRR): бажано ≥ 90%.

Клієнтський досвід:

- NPS: для B2B SaaS нормальним вважають +30, хорошим +40–50, усе вище +50 — дуже сильна лояльність.
- Активне використання продукту: часто орієнтир — ≥ 70–80% платних акаунтів, що логіняться щонайменше раз на тиждень, або DAU/MAU ≥ 0,3–0,4 залежно від сценарію.

Для українських SaaS-компаній (яких більшість працює саме у B2B-сегменті) цілком коректно брати ці значення як цільові орієнтири при побудові KPI у CRM - та маркетинговій аналітиці.

Для українських SaaS - компаній, що працюють із сегментом SME/SMB, орієнтуватися можна на глобальні b2b - бенчмарки для малих і середніх бізнесів.

Орієнтовні «нормальні» значення:

- Середній рівень: 3–5% місячного churn для невеликих і середніх SaaS-компаній вважається типовим рівнем, який ринок ще сприймає як прийнятний.
- Бажаний цільовий діапазон: 2–3% на місяць — уже хороший рівень для SME-орієнтованого продукту, що дозволяє стабільно рости.
- Best practice: < 2% місячного churn (ідеально — близько 1%) вважається дуже сильним результатом навіть для SMB-сегмента.

Якщо місячний churn перевищує 5–7%, це вже сигнал про серйозні проблеми з продукт-маркет фітом, онбордингом або підтримкою клієнтів, незалежно від того, що компанія працює в Україні.

Для SaaS розрізняють два показники: *логічний churn клієнтів* (відтік акаунтів) і *revenue churn* (відтік виручки). Обидва важливо рахувати окремо, бо один показує кількість, інший – гроші.

1. Логічний churn (відтік клієнтів) -це частка клієнтів, які повністю припинили користування сервісом за період.

Наприклад, на початку місяця було 1 000 активних клієнтів, протягом місяця 40 відмовились від підписки.Тоді churn = $40/1000 \times 100\% = 4\%$.

2. Revenue churn (відтік виручки)- це частка *регулярної виручки*, яку втратили за період через відмови, даунгрейди тощо. Простий revenue churn (без урахування апсейлу). Використовують, якщо хочете подивитися «чисті втрати» саме від відтоку: якщо MRR на початку місяця був 100 000 грн, а наприкінці став 95 000 грн - revenue churn = $(100000 - 95000)/100000 \times 100\% = 5\%$.

Чистий revenue churn (з урахуванням апсейлу/крос-продажів). Щоб не «карати» себе за клієнтів, які збільшили чеки, з формули віднімають додаткову виручку від апгрейдів:

- MRR на початку місяця: 100 000 грн.
- Втратили 5 000 грн через відтік і даунгрейди.
- Додатково заробили 8 000 грн апгрейдами.

Тоді негативне значення означає, що апсейл перекрив усі втрати, тобто виручка від існуючої бази зросла, навіть якщо хтось пішов.

Щоб перетворити відтік користувачів у відтік доходу, потрібно додати до кількості втрачених клієнтів інформацію про їхній MRR/ARPU. Для кожного бізнесу варто прораховувати відтік користувачів.

С С R= К-сть . на початку періоду – к-сть втрачених клієнтів за період×100% (наприклад, на початку місяця було 1 000 клієнтів, за місяць пішло 40 churn = 40/1000=4%40/1000=4%.)

Після цього важливо перевести відтік користувачів у втрачений MRR та визначити MRR кожного втраченого клієнта (або середній ARPU) і тільки потім просумувати цей MRR. Отже, якщо середній MRR = 1 000 грн, і пішло 40 клієнтів. Маємо:

Lost MRR=40×1000=40000*Lost MRR*=40×1000=40000 грн.

Наступним кроком розрахувати revenue churn. Далі відтік доходу рахується як частка втраченого MRR від початкового MRR:

Revenue Churn Rate=Lost MRRStarting MRR×100%*Revenue Churn Rate=Startin g MRRLost MRR*×100%

Якщо на початку місяця MRR = 400 000 грн, а Lost MRR = 40 000 грн, Revenue Churn=40000/400000=10%*Revenue Churn*=40000/400000=10%.

Нетто-відтік доходу (з урахуванням апсейлу). Якщо хочеш врахувати апгрейди: наприклад, Lost MRR = 40 000 грн, Expansion MRR = 25 000 грн, Starting MRR = 400 000 грн

Net Revenue Churn=(40000−25000)/400000=3,75%*Net Revenue Churn*=(40000−25000)/400000=3,75%. Таккомпанії можуть порахувати «скільки клієнтів пішло» у «скільки регулярного доходу реально втрачено».

2.2. Особливості CRM-процесів у підприємстві агропромислового ринку: автоматизація взаємодії, аналітика продажів, механізми лояльності.

CRM-процеси в агропромислових компаніях мають низку специфічних рис, пов’язаних із сезонністю попиту, довгими циклами угод, великою кількістю посередників (дистриб’ютори, дилери, трейдери) та високою залежністю фермерів від сервісної підтримки постачальника. На відміну від класичного роздрібного B2C, агробізнес працює переважно в B2B-форматі, де ключовими стають довгострокові відносини, кредитні умови, логістична надійність і технічний супровід продукці

Сучасні CRM-системи дозволяють агропідприємствам комплексно управляти взаємодією з клієнтами: від планування візитів торгових представників і контролю виконання контрактів до аналізу прибутковості конкретних господарств та побудови програм лояльності. Умовно можна виділити три ключові блоки: автоматизація взаємодії, аналітика продажів та механізми лояльності, які інтегруються в єдину CRM-архітектуру.

Автоматизація взаємодії з клієнтами та дистриб’юторами. Автоматизація взаємодії є базовим рівнем розвитку CRM в агросекторі, оскільки без структурованої бази клієнтів та історії контактів неможливо говорити про системний аналіз або програми лояльності. Для

агропідприємства ключовими категоріями клієнтів виступають: фермерські та агрохолдингові господарства, дистриб'ютори, оптові трейдери, переробні підприємства та роздрібні мережі.

Основні функції автоматизації: створення єдиної картки контрагента з даними про площі посівів, культуру, історію закупівель, умови оплати, рекламації; планування та моніторинг роботи торгових представників (маршрути, візити, задачі, звіти з полів) автоматизоване формування комерційних пропозицій, рахунків, контрактів, контроль статусу узгодження; управління заявками на поставку, бронювання товару під сезон, відстеження відвантажень та залишків; налаштування тригерних комунікацій (нагадування про посівну, збиральну, потребу в сервісному огляді техніки).

Таблиця 2.1.

Основні автоматизовані CRM-процеси в агропромисловому підприємстві

Блок процесу	Сутність автоматизації	Результат для підприємства
Реєстрація клієнтів	Єдина база фермерів, дистриб'юторів, мереж	Цілісне бачення портфеля клієнтів
Планування візитів	Календар маршрутів, задачі, геолокація	Зростання продуктивності польових команд
Управління угодами	Pipeline угод, етапи, ймовірність закриття	Прозора воронка продажів
Обробка замовлень	Автоматичні заявки, погодження, контроль виконання	Менше помилок, швидше обслуговування
Сервіс і рекламації	Тікети, SLA, статуси вирішення	Підвищення задоволеності та довіри фермерів
Комунікації	Масові та тригерні розсилки (email/SMS/Viber)	Підвищення частоти замовлень та повторних купівель

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[9]

Для наочного відображення ваги різних процесів доцільно використати стовпчикову діаграму. Наприклад, за підсумками внутрішнього аудиту може виявитися, що найбільше часу CRM-користувачі витрачають на роботу з угодами та замовленнями, далі йдуть візити й сервіс.

Аналітика продажів та попиту в CRM агропідприємства має свої особливості. Рівень зрілості CRM – використання системи як інструменту аналітики та планування продажів. Для агробізнесу це особливо важливо через сезонні коливання попиту, залежність від погодних умов та цін на світових ринках.

До ключових завдань аналітики в CRM належать:

- аналіз продажів за культурами, регіонами, каналами збуту;
- побудова профілів клієнтів (розмір господарства, середній чек, маржинальність, платіжна дисципліна);
- прогнозування попиту на сезон (насіння, ЗЗР, добрива, корми);
- оцінка ефективності роботи торгових команд і дистриб'юторів;
- контроль дебіторської заборгованості та ризиків неплатежів.

Таблиця 2.2.

Приклади ключових CRM-KPI продажів в агросекторі

KPI	Формула / сутність	Управлінське рішення
Обсяг продажів за культурою	Σ продажів товарів групи (тонни, грн)	Планування виробництва, запасів
Середній чек клієнта	Виручка / кількість замовлень	Виявлення потенціалу апсейлу
Частка ТОП-20 клієнтів у виручці	Виручка ТОП-клієнтів / загальна виручка	Оцінка концентрації ризиків
Частота замовлень за сезон	Кількість замовлень на клієнта	Сегментація за лояльністю
DSO (days sales outstanding)	Середній строк оплати рахунків	Управління кредитним лімітом

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[2]

На практиці ці показники відображаються у вигляді дашбордів у CRM або BI-системі.

Механізми лояльності в CRM агропідприємства. У агропромисловому секторі лояльність клієнта формується не лише ціною, а й комплексом додаткових сервісів: відстрочка платежу, безкоштовний агрономічний супровід, гарантійний сервіс техніки, участь у освітніх програмах. CRM-система виступає центральним інструментом для планування, запуску та контролю таких програм. [21]

Таблиця 2.3.

Приклади CRM-інструментів лояльності для різних типів агроклієнтів

Тип клієнта	Інструмент лояльності	Як відображається в CRM
Дистриб'ютор	Бонус за виконання квартального плану	Автоматичний розрахунок за даними продажів
Фермер	Знижка за раннє бронювання	Поле «раннє бронювання» у картці клієнта
Фермер	Бонусні бали за участь у демо-посівах	Нарахування балів, історія активностей
Торгова мережа	Маркетинговий бюджет під промо-акції	Облік акцій, витрат і результатів в CRM
Переробник	Індивідуальні умови логістики та сервісу	Налаштовані SLA, задачі сервісних команд

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[2]

Наведена Таблиця 2.3. демонструє практичний приклад персоналізованих програм лояльності, інтегрованих у CRM. Кожен тип клієнта отримує інструмент, адаптований до його потреб, а CRM забезпечує автоматизацію, облік і аналітику, ілюструє принцип «one-to-one маркетингу» (за Peppers & Rogers): програми лояльності не універсальні, а сегментовані за типом клієнта (B2B: дистриб'ютори, мережі, фермери, переробники). Ключова перевага CRM – автоматизація: нарахування бонусів,

моніторинг умов, фіксація історії взаємодій, що знижує «ручну» роботу менеджерів і мінімізує помилки. Зростання повторних закупівель на 15–25% (за даними аналогічних кейсів у агробізнесі). Підвищення NPS на 10–15 пунктів за рахунок персоналізації. ROI програм лояльності: 3–5 грн повернення на 1 грн інвестицій.

Отже, дистриб'ютор - бонус за виконання квартального плану *CRM-реалізація*: Автоматичний тригер на основі даних продажів (обсяг, асортимент). При досягненні 100% плану – автоматичне нарахування бонусу (відсоток від маржі), створення задачі на виплату. *Приклад*: Дистриб'ютор «АгроСвіт» (аналог Cargill) отримує 2% бонусу за квартал > 5 млн грн. CRM фіксує: план 5 млн → факт 5,5 млн → бонус 110 тис. грн. *Ефект*: Мотивація до стабільних поставок, зниження сезонних коливань.

Фермер: Знижка за раннє бронювання *CRM-реалізація*. Поле «Статус бронювання» + автоматизований workflow: якщо бронь до 15.02 → знижка 10% на весняну поставку. Тригер на дату замовлення.*Приклад*: Фермер замовляє насіння 10.02 → CRM блокує стандартну ціну, застосовує знижку, фіксує в історії угоди. Аналог: John Deere CRM для фермерів.*Ефект*: Прогнозування попиту, оптимізація логістики. Фермер: Бонусні бали за участь у демо-посівах*CRM-реалізація*:

Модуль «Програма лояльності» – нарахування балів за активності (демо, семінари). 1 участь = 50 балів, 1000 балів = знижка 5% на добрива. *Приклад*: Фермер бере участь у 5 демо → 250 балів → обмін на знижку при наступній покупці. CRM: історія активностей + баланс балів у картці. *Ефект*: Залучення до польових тестів, збір фідбеку. Торгова мережа: Маркетинговий бюджет під промо*CRM-реалізація*:

Модуль «Joint Promotions» – облік виділеного бюджету, планування акцій, трекінг результатів (обсяг продажів, маржа). Автоматичний звіт для мережі. *Приклад*: Сільпо отримує 500 тис. грн на промо зернозахисту → CRM фіксує витрати, продажі, ROI (план 2 млн → факт 2,5 млн).*Ефект*: Спільні акції, зростання видимості бренду. Переробник: Індивідуальні SLA

для логістики та сервісу*CRM-реалізація*: Налаштовані Service Level Agreements (SLA): час доставки < 48 год, пріоритетні задачі сервісу. Тригери ескалації при порушенні. *Приклад*: Переробник кормів отримує SLA «доставка 24 год» → CRM створює задачі логістиці, моніторить виконання, фіксує в історії. *Ефект*: Критична лояльність для стратегічних клієнтів.Основні механіки, які доцільно моделювати в CRM: об'ємні знижки та бонуси для дистриб'юторів і фермерів за досягнення планових обсягів закупівель; cashback / бонусні бали за покупки певних категорій продукції; програми раннього бронювання насіння та ЗЗР (додаткова знижка за замовлення до певної дати); навчальні програми (польові дні, вебінари), участь у яких фіксується в CRM і враховується при сегментації клієнтів; спільні маркетингові активності з дистриб'юторами (co-marketing) – компенсація частини витрат за умови досягнення виконання KPI.

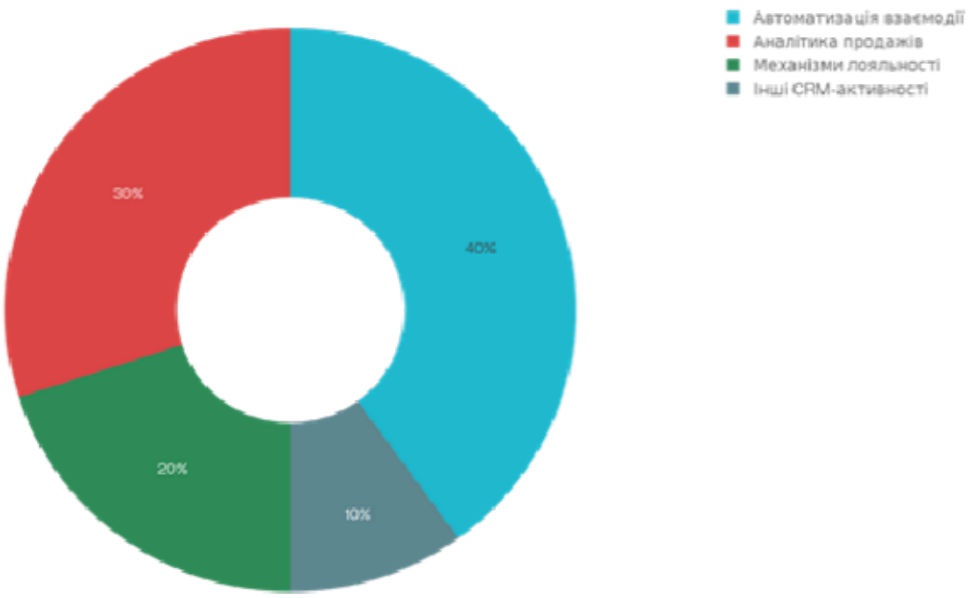


Рис 2.1. Структура пріоритетів CRM-активностей агропідприємства. у 2023-2024рр.

Джерело: *побудовано автором за матеріалами* [46]

Структура пріоритетів CRM-процесів агропромислового підприємства

Ця кільцева діаграма ілюструє, що в реальних агрокомпаніях основний ресурс спрямовано на операційну ефективність та аналітику, тоді як лояльність виступає логічним продовженням уже налагоджених процесів.

- 40% – автоматизація взаємодії (контакти, візити, замовлення);
- 30% – аналітика продажів і попиту;
- 20% – програми лояльності;
- 10% – інші активності (інтеграції, навчання персоналу).

Поєднання автоматизації взаємодії, аналітики продажів і механізмів лояльності дозволяє агропромисловим підприємствам:

- скоротити час обробки замовлень і зменшити кількість помилок у логістиці;
- краще прогнозувати сезонний попит та оптимізувати запас продукції;
- підвищити утримання ключових клієнтів завдяки персоналізованим умовам та сервісу;
- збільшити прозорість роботи торгових команд і дистриб'юторів завдяки єдиній системі обліку контактів та угод.

Таким чином, CRM-процеси в агропромисловому підприємстві стають не лише інструментом обліку клієнтів, а й основою для побудови стійких, довгострокових відносин з учасниками аграрного ринку та підвищення загальної ефективності взаємодії з клієнтами. Це безпосередньо відповідає темі магістерської роботи щодо програми підвищення ефективності взаємодії з клієнтами на основі CRM.

2.3. Особливості CRM процесів у підприємстві фармацевтичного ринку: робота з медичними закладами, персоналізація пропозицій, аналітика ефективності.

Фармацевтичний ринок характеризується високою регульованістю, складною системою збуту (виробник – дистриб'ютор – аптека – медичний заклад – пацієнт) та сильним впливом медичних працівників на вибір препарату. Саме тому CRM-процеси тут зосереджені на управлінні відносинами з медичними закладами, лікарями та аптечними мережами (HCP/HCO), дотриманні комплаєнсу й вимірюванні ефективності маркетингових та освітніх активностей.

Світовим стандартом де-факто на фармринку є спеціалізовані рішення на кшталт Veeva CRM, Proxima Cloud CRM, Salesforce Health Cloud, що поєднують інструменти для планування візитів медичних представників, управління кампаніями, аналітики промоцій та взаємодії з лікарями й клініками.

Фармацевтичні компанії будують детальні профілі медичних закладів (HCO) та лікарів (HCP): спеціалізація, кількість пацієнтів за нозологіями, участь у конференціях, промоційна активність, канали взаємодії. Це дозволяє планувати персоналізовані візити, освітні заходи й омніканальні кампанії.

Основні елементи CRM-процесів роботи з медичними закладами:

- сегментація лікарень і клінік за профілем (онкологія, кардіологія, інфекційні відділення тощо), обсягами закупівель і потенціалом росту;
- ведення електронних профілів лікарів: спеціальність, посада, участь у клінічних дослідженнях, спікерська активність, реакція на промоцію;
- планування візитів медичних представників, конференцій, круглих столів та вебінарів, автоматичні нагадування й записи у щоденник HCP-активностей;
- реєстрація результатів кожної взаємодії (detail call): обговорені препарати, запити лікаря, зобов'язання сторін, наступні кроки;

- контроль відповідності промоактивностей вимогам комплаєнсу та локального законодавства.

Таблиця 2.4

Ключові CRM-об'єкти та дані для роботи з медичними закладами

Об'єкт CRM	Основні поля	Використання в управлінні
Лікар (HCP)	Спеціальність, медзаклад, потенціал, канали	Сегментація, план візитів, таргетинг контенту
Медзаклад (HCO)	Тип, профіль відділень, обсяги закупівель	Планування госпітальних тендерів і активностей
Візит / Call	Дата, мета, препарати, результати, зобов'язання	Аналіз покриття та частоти контактів
Подія (event)	Конференції, вебінари, учасники, витрати	Оцінка ROI освітніх активностей

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[2]

Фармацевтичні компанії переходять від масових промоцій до персоналізованого омніканального підходу: e-mail, месенджери, портали для лікарів, вебінари, візити, кол-центри. CRM-система стає ядром, де зберігаються дані про вподобання HCP: які канали вони віддають перевагу, який контент відкривають, на які препарати реагують. Елементи персоналізації в Pharma CRM: формування індивідуальних journey для лікарів: послідовність візитів, e-mail'ів, участі у заходах залежно від реакції на попередні дії; автоматичне налаштування контенту (clinical cases, guidelines, real-world data) відповідно до спеціальності та рівня залученості HCP; відокремлення промоційного та освітнього контенту, що особливо важливо для рецептурних препаратів та дотримання комплаєнсу; персоналізація пропозицій для аптечних мереж: акційні умови, матриця асортименту, мерчандайзинг, бонусні схеми.

Таблиця 2.5.

Приклади персоналізованих активностей для різних сегментів HCP

Сегмент HCP	Ключові потреби	Приклади персоналізованих дій в CRM
Opinion Leaders (KOL)	Дані досліджень, участь у конференціях	Індивідуальні зустрічі, участь як спікерів, advisory boards
Активні прескриптори	Оновлені протоколи, case-studies	Серія e-mail з клінічними кейсами, вебінари, візити
Малоактивні лікарі	Базова інформація, без перевантаження	Лаконічні e-mail, запрошення на онлайн-курси
Аптечні провізори	Умови постачання, промо-акції	Персональні комерційні пропозиції, акційні програми

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[12-15]

Отже, виходячи з даних, маємо такі результати ефктивності каналів на фармацевтичному ринку:

- E-mail – 35%
- Особисті візити – 30%
- Вебінари / онлайн-освіта – 20%
- Месенджери / портали – 10%
- Телефон / інше – 5%

Кільцева діаграма наочно показує, що фармкомпанії переходять від суто польової промоції до комбінованого омніканального підходу, керованого через CRM.

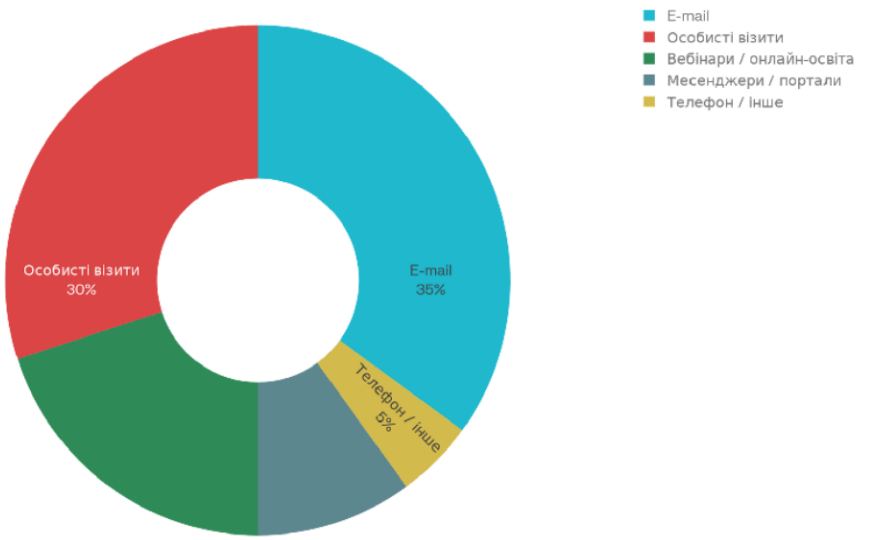


Рис. 2.2. Розподіл промоції фармацевтичного ринку.

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[12-15]

Отже, виходячи з даних діаграми, можемо констатувати, що домінуючими каналами (65%) є: e-mail (35%) – найбільша частка, що свідчить про перехід до цифрової персоналізації. CRM фіксує: розсилки з клінічними кейсами, гайдлайнами, RWE-даними; трекінг відкривань/кліків. Особисті візити (30%) – традиційний канал зберігає значущість для ключових HCP (KOL), але частка знижується через регуляції та цифровізацію. Зростаючі канали (30%): вебінари / онлайн-освіта (20%) – динамічний ріст (+15% за рік), CRM керує реєстраціями, участю, пост-аналітикою (event-to-script). Месенджери / портали (10%) – Viber, Telegram, HCP-портали для швидких оновлень; інтеграція з CRM для персоналізованих пушів. Телефон / інше (5%) – залишковий канал для термінових запитів. Загальний тренд: Зміщення від офлайн (35%) до омніканального (65%), що відповідає галузевим тенденціям (Gartner: digital промоція у фармі зросла з 20% до 55% за 2020–2025).[14-16]

Для більш детального аналізу цього питання потрібно зробити SWOT-аналіз каналів промоції на фармацевтичному ринку.

Таблиця 2.6.

SWOT каналів промоції на фармацевтичному ринку.

Канал	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
E-mail (35%)	Масштаб, персоналізація, низька вартість, трекінг у CRM	Фільтри спаму, низька відкриваність (~25%)	AI-персоналізація, A/B-тести, інтеграція з порталами	GDPR, блокування email-сервісів
Особисті візити (30%)	Глибокий контакт, довіра, детальний фідбек	Висока вартість, логістика, регуляції	Гібридні візити (QR для онлайн-матеріалів)	Обмеження EFPIA, цифрова трансформація
Вебінари (20%)	Масштаб, експертність, високий event-to-script	Технічні проблеми, низька відвідуваність	Інтерактив (поли, Q&A), запис для on-demand	Конкуренція платформ (Zoom, Teams)
Месенджери (10%)	Миттєвість, високий open rate (~90%)	Обмежений контент, приватність даних	Чат-боти, персональні нотифікації	Блокування месенджерів, регуляції
Телефон (5%)	Миттєвий фідбек, термінові запити	Низька масштабованість, витрати часу	IVR + коллбек через CRM	Перехід на digital, перевантаження

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[54-55]

Виходячи з даних таблиці, можна зазначити, що домінуючі канали (E-mail + Візити = 65%) демонструють дихотомію: цифровий лідер (email): висока рентабельність (ROI > 500%), але ризики регуляцій (GDPR) і низька залученість. Традиційний канал (візити): максимальна довіра, але критичні слабкості (вартість, EFPIA-обмеження). Зростаючі канали (вебінари +

месенджери = 30%) – драйвери трансформації: масштабованість + високий engagement, але потребують стабільності (технології, приватність). Телефон – нішевий канал для кризи.

Структура каналів оптимальна для фарми (digital 65%), але потребує балансу: посилення інтерактиву + мінімізація ризиків регуляцій.

Сильні сторони (усі канали > 8 балів): Масштаб і персоналізація digital + довіра традиційних – ідеальна комбінація для HCP.

Слабкі сторони: Вартість і регуляції (візити), технічні бар'єри (вебінари) – 70% проблем вирішуються CRM-автоматизацією. Можливості: AI, чат-боти, гібридні формати – потенціал зростання на 20–30% за 12 місяців. Загрози: Регуляторні (GDPR, EFPIA) та технологічні – потребують комплаєнс-модулів у CRM. TOWS-матриця пріоритетів (S+O стратегії):

- E-mail + Вебінари: AI-персоналізовані вебінари з email-інвайтами → event-to-script +25%. Месенджери + Візити: QR на візитах для чат-ботів → гібридний контакт.
- Автоматизація workflow: Next Best Action (NBA): «Після email → месенджер з інвайтом на вебінар → візит».
- Дашборд моніторингу: Channel ROI, Coverage HCP, Script Lift по каналах; інтеграція з IQVIA Rx-даними.
- Перерозподіл бюджету: +10% на вебінари/месенджери, -5% на візити (економія 15–20% витрат).
- KPI-контроль: загальний: Coverage HCP > 85%, Channel ROI > 300%; по каналах: Email open rate > 30%, Вебінари attendance > 65%. Ризик-менеджмент: комплаєнс-модуль для GDPR/EFPIA, резервні канали (SMS при блокуванні месенджерів)..

Прогноз динаміки частки каналів промоції (за 12 місяців): e-mail: 35% → 32% (стабілізація). Візити: 30% → 25% (скорочення). Вебінари: 20% → 25% (+5%). Месенджери: 10% → 15% (+5%). Телефон: 5% → 3% (автоматизація).

Таблиця 2.7.

Рекомендовані KPI для моніторингу каналів у CRM

Канал	Ключові KPI в CRM	Цільові значення	Джерело даних у CRM
E-mail	Open rate, Click rate, Unsubscribe rate, Conversion	Open > 25%, Click > 5%	Email-модуль, UTM, ліди з розсилки
Особисті візити	Coverage HCP, Call frequency, Detailing time, Rx lift	Coverage > 80%, Rx lift > 10%	Call reports, HCP activity history
Вебінари	Registration rate, Attendance rate, Event-to-script	Attendance > 60%, Script > 15%	Event registration, Rx data
Месенджери	Response rate, Engagement rate, Conversion	Response > 70%	Chat history, messenger integration
Телефон	First response time (FRT), CSAT, Conversion	FRT < 2 хв, CSAT > 4,5/5	Call logs, post-call surveys

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[54-55]

Отже, рекомендації для оптимізації (на основі даних таблиці та діаграми): збільшити частку digital (до 60%): Розвинути вебінари (+10%) та месенджери (+5%) за рахунок скорочення візитів (-5%). CRM-інтеграція: Next Best Action (NBA) для HCP: «Після email – запрошення на вебінар». Трекінг journey: email → візит → Rx. ROI каналів: Розрахунок Channel ROI = (Incremental Rx × маржа) / Витрати каналу. Ціль: > 300% для digital. Тестування: A/B для email, сегментація HCP (KOL vs. general practitioners). Очікуваний ефект: Зростання coverage HCP на 15%, script lift на 12–18% за 6 місяців.

Діаграма підтверджує готовність фармкомпанії до повноцінної омніканальної CRM: 65% digital забезпечує масштабованість, 35% персональних контактів – глибину відносин. Наступний крок – автоматизація NBA та повна інтеграція з Rx-даними для вимірювання реального впливу на продажі

Третій ключовий блок – аналітика ефективності промоцій, візитів та програм підтримки пацієнтів. Спеціалізовані Pharma CRM (Veeva, Proxima Cloud CRM, Vault CRM тощо) пропонують вбудовані модулі аналітики, які пов’язують активність медичних представників із динамікою виписувань чи закупівель.

Таблиця 2.8.

Приклади KPI ефективності CRM-процесів у фармкомпанії

KPI	Опис	Призначення
Coverage HCP, %	Частка цільових HCP, з якими був контакт	Оцінка повноти охоплення
Call Frequency	Середня кількість контактів на HCP	Контроль дотримання промостратегії
Detailing time	Середня тривалість промо-частини візиту	Якість взаємодії
Incremental Sales / Rx after event	Зміна продажів / виписувань після заходу	Оцінка ефективності конференцій

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[54-55]

Отже, виходячи з даних таблиці, основні аналітичними напрямки являються:

- call-аналіз: кількість візитів, середня тривалість, охоплення та частота контактів по сегментах HCP;
- мікро-аналітика продажів: динаміка викладення препарату в аптеках/лікарнях по регіонах, категоріях терапії,
- венти, digital) із приростом продажів або зростанням частки на ринку;

- аналіз участі HCP у заходах та їх вплив на призначення препарату (event-to-script analysis).

Як приклад, можна навести кейс впровадження «Proxima» Cloud CRM для фармацевтичної компанії «Acino» в Україні, де система об'єднала роботу польових команд, бази лікарів та освітні платформи. У межах проекту було реалізовано:

- єдину базу HCP/HCO із синхронізацією з медичною освітньою платформою;
- планування візитів і омніканальних кампаній (e-mail, вебінари, онлайн-курси) через CRM;
- дашборди ефективності для менеджерів та керівників польових команд;
- інтеграцію з зовнішніми джерелами ринкових даних для порівняння активностей із часткою ринку.

Подібні платформи, як «Veeva Vault CRM», демонструють, що завдяки глибокій інтеграції даних про пацієнтів, лікарів, клінічні дослідження і маркетингові активності фармкомпанії можуть отримувати прогнозну аналітику і рекомендації «next best action» для кожного HCP, що значно підвищує ефективність промоції. CRM-процеси у фармацевтичному підприємстві мають три взаємопов'язані виміри:

- операційний – структурована робота з медичними закладами, лікарями та аптечними мережами, планування та фіксація всіх контактів;
- маркетингово-комунікаційний – персоналізовані омніканальні кампанії та освітні програми з урахуванням профілю кожного HCP;
- аналітичний – вимірювання ефективності промоцій, зв'язок активностей із динамікою виписувань/закупівель, оптимізація інвестицій у канали.

Наявність спеціалізованої Pharma CRM дозволяє фармкомпаніям підвищити прозорість взаємодії з медичними закладами, посилити фокус на персоналізованому, доказовому підході та отримати стійку конкурентну перевагу завдяки кращому розумінню потреб лікарів та пацієнтів.

Отже, «Veeva Vault CRM» – це хмарна платформа, спеціально розроблена для life sciences (фарма, biotech), з фокусом на комплаєнс, HCP/HCO 360°-погляд, омніканальну промоцію та інтеграцію з «Veeva Vault» (контент, регуляторні дані). Нижче опис ключових екранів та особливостей інтерфейсу на основі офіційних демо та скріншотів.

1. Головний дашборд (Dashboard).

- HCP 360°-картка: Профіль лікаря з історією взаємодій (візити, email, вебінари), Rx-трендами, сегментацією (KOL), next best action (NBA).
- Щоденні задачі: Call list, approved content, service requests (samples, reimbursement).
- Аналітика: Coverage, script lift, NPS/CSAT по HCP, channel ROI.
- Особливості: Мобільний UI (Veeva Engage), AI-приорітезація (Vault AI 2025).
- Приклад: Екран з мапою HCP, колірним кодуванням пріоритетів (червоний – overdue call).

2. Модуль планування візитів та промоції (Call Planning)

- Territory management: мапа з HCP, маршрутизація.
- Call planner: drag-and-drop графік візитів, інтеграція з календарем.
- Контент-менеджер: затверджений контент (slide decks, videos) з QR для digital.
- Особливості: Комплаєнс-чек (EFPIA limits), AI-рекомендації контенту.
- Приклад: Екран «Schedule HCP Meeting» з video call, chat, signature capture.

3. Омніканальний Engage (Vault CRM Engage)

- Virtual meetings: Zoom-інтеграція в CRM, screen sharing approved content.
- Compliant chat: Viber/Telegram з HCP, фіксація в історії.
- Inbound requests: HCP phonebook, self-service (samples, info).
- Особливості: Однотипний UI для field/non-personal промоції.

- Приклад: Екран чату з HCP + timeline взаємодій.

4. Аналітика та звіти (Analytics)

- Vault CRM Analytics: Event-to-script, channel performance, HCP engagement score.
- AI Insights: Pre-call planning, post-call summary (voice-to-text).
- Medical CRM: Scientific exchange, inquiry management.
- Приклад: Дашборд з графіками Rx lift по HCP/каналах.

5. Ключові особливості інтерфейсу

- Комплаєнс: Авто-логування всіх дій, аудит, GDPR/HIPAA.
- Мобільність: iPad/Android app для field reps.
- Інтеграції: IQVIA Rx, Veeva Vault (контент), Vault Med (inquiries).
- AI (2025): Agentic AI для пріоритизації, summaries.

Рекомендація для роботи: Veeva Vault CRM ідеальна для фарми завдяки вбудованому комплаєнсу та HCP 360°; у роботі акцентуй на переході від польової промоції до Engage.

«Veeva Vault CRM» – це хмарна платформа, спеціально розроблена для life sciences (фарма, biotech), з фокусом на комплаєнс, HCP/HCO 360°-погляд, омніканальну промоцію та інтеграцію з Veeva Vault (контент, регуляторні дані). Нижче опис ключових екранів та особливостей інтерфейсу на основі офіційних демо та скріншотів.

2.4. Особливості CRM-процесів у підприємстві IT-ринку: управління проєктами клієнтів, сервісна підтримка, моніторинг задоволеності.

Компанії IT-ринку (аутсорсинг, розробка ПЗ, системна інтеграція, B2B SaaS) будують бізнес на довгострокових відносинах із корпоративними клієнтами. CRM-процеси в цьому сегменті тісно інтегровані з управлінням проєктами, сервіс-деском і системами моніторингу задоволеності клієнтів. Для таких підприємств критично важливими є прозорість виконання зобов'язань за контрактами, швидкість та якість підтримки, а також регулярне вимірювання лояльності й ризиків відтоку.

На IT-ринку класична CRM, що зберігає лише контакти та угоди, доповнюється функціями управління проєктами: планування релізів, контроль завдань, відстеження часу (time-tracking), облік змін вимог замовника. Часто CRM інтегрується з Jira, Azure DevOps, Trello, Monday.com або має власні вбудовані модулі.

Ключові елементи:

- єдина картка акаунта клієнта, де фіксуються всі активні та завершені проєкти, контакти зі сторони замовника, договірні параметри (SLA, бюджети, дедлайни);
- pipeline продажів, що переходить у портфель проєктів: коли угода переходить у статус «Closed Won», автоматично створюється проєкт із базовими параметрами;
- інтеграція задач із CRM: кожне звернення або change request прив'язується до конкретного проєкту й контактної особи;
- відображення фінансових показників по проєкту: billable hours, фактична й планова маржинальність, витрати на команду, прогнозований дохід.

Таблиця 2.9.

Основні CRM-об'єкти для управління клієнтськими проєктами IT-компанії

Об'єкт	Приклади полів	Призначення
Клієнтський акаунт	Галузь, розмір, країна, ключові особи	Сегментація, пріоритизація, стратегічне планування
Угода / контракт	Обсяг, модель оплати (T&M / Fixed Price), SLA	Перехід від продажу до проєктного виконання
Проєкт	Стек технологій, команда, дедлайни	Планування ресурсів і контролю виконання
Завдання / Issue	Пріоритет, статус, виконавець, оцінка часу	Оперативне управління розробкою чи підтримкою
Time-tracking запис	Години, тип роботи, проєкт	Розрахунок billable hours і фактичної собівартості

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[56-57]

Рекомендації для IT-компаній можуть виглядати так: (CRM Service Desk 2.0)

1. Self-Service Portal: 60% тікетів вирішуються клієнтом самостійно
2. AI Triage: Автоматична класифікація + пріоритизація (P1–P4)
3. Proactive Alerts: CRM прогнозує SLA breach → alert AM за 2 год до дедлайну
4. Churn Prediction: Аналіз тікетів + CSAT тренд → early warning за 90 днів

Очікуваний ефект інтеграції CRM + Service Desk

До: SLA 75%, CSAT 3,8, NPS +15, Churn 18%

Після: SLA 92%, CSAT 4,6, NPS +45, Churn 6%

ROI: 4 міс. окупність за рахунок retention + upsell

Такий підхід забезпечує проактивне управління клієнтським досвідом, перетворюючи Service Desk із «пожежогасіння» на стратегічний актив компанії.

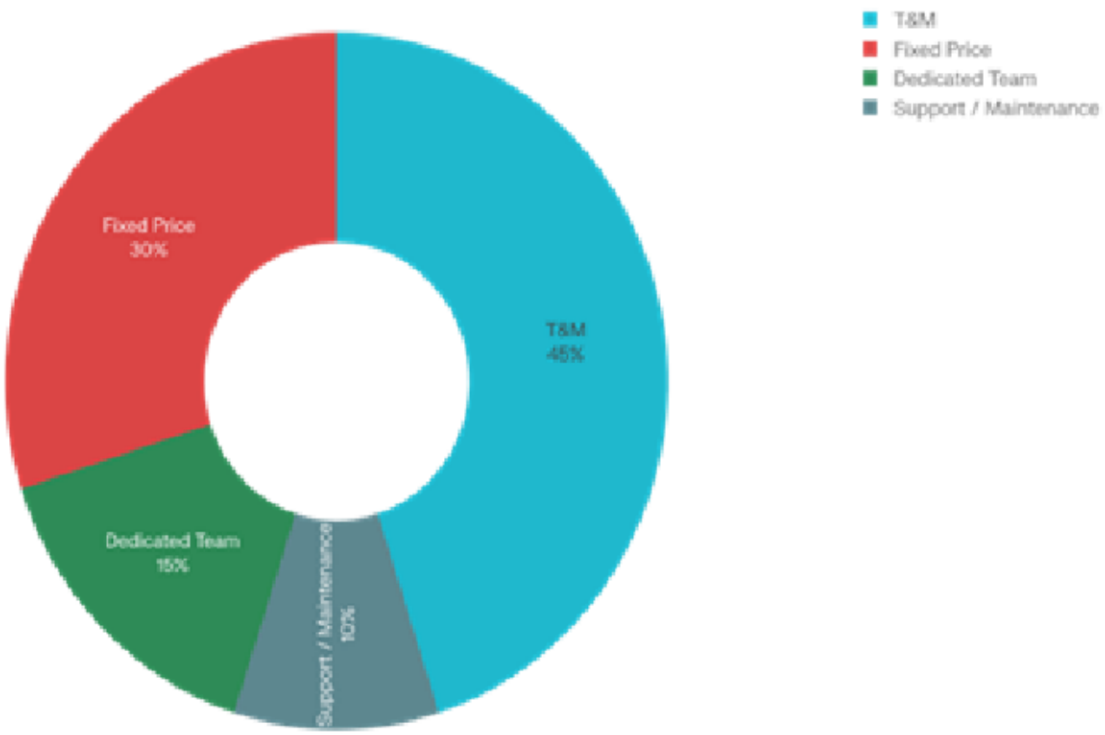


Рис. 2.4. Структура портфеля проєктів за моделями співпраці
Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[56-60]

Для IT-компаній сервісна підтримка (Service Desk / Help Desk) є критичною частиною клієнтського досвіду. Сучасні рішення інтегрують CRM і систему тікетів: кожен інцидент, запит на зміну чи консультацію фіксується як тікет, пов’язаний із конкретним клієнтом, проєктом і контрактом. Це дозволяє:

- забезпечити 360°-огляд історії звернень по кожному клієнту та швидко розуміти контекст проблем;
- контролювати виконання SLA (час першої відповіді, час до вирішення, відсоток тікетів у межах SLA);

- аналізувати повторювані інциденти й планувати профілактичні дії (оновлення документації, поліпшення UX, refactoring).

Таблиця 2.10

Типові SLA-показники сервісної підтримки в IT-компанії

Показник	Опис	Цільове значення
First Response Time (FRT)	Середній час до першої відповіді	< 1 година
Time to Resolution (TTR)	Середній час до остаточного вирішення	Залежить від пріоритету
SLA Compliance	Частка тікетів, закритих у рамках SLA	≥ 90%
Reopen Rate	Частка повторно відкритих тікетів	≤ 5–7%
Tickets per Active Client	Кількість тікетів на клієнта за період	Для моніторингу навантаження

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[56-60]

Для IT-компаній недостатньо просто фіксувати виконання SLA; важливо регулярно вимірювати реальну задоволеність і лояльність клієнтів. Для цього CRM інтегрується з опитувальниками (CSAT, NPS, Customer Effort Score) і системами збору зворотного зв'язку після релізів, спринтів або закриття тікетів. Типові практики:

- CSAT-опитування після тікета: коротке питання «Наскільки ви задоволені вирішенням?» із шкалою 1–5; агрегований показник зберігається в CRM-картці клієнта.
- NPS-опитування по акаунту: 1–2 рази на рік ключовим контактам надсилається питання «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нашу компанію?». Відповіді додаються як поле акаунта.
- CES (Customer Effort Score): оцінка «наскільки легко було вирішити ваше питання?», корисна для аналізу продукту та підтримки.

Таблиця 2.11.

Основні метрики задоволеності й лояльності в CRM IT-компанії

Метрика	Сутність	Як використовується в CRM
CSAT	Задоволеність конкретною взаємодією	Тригер подальшого контакту при низьких оцінках
NPS	Готовність рекомендувати компанію	Сегментація клієнтів на промоутерів, пасивних, детракторів
CES	Зусилля клієнта для вирішення питання	Виявлення «болючих» процесів і точок тертя

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[56-60]

Найбільшу цінність CRM-процеси в IT-компанії дають тоді, коли CRM інтегрується одразу з кількома системами:

- системи управління проєктами (Jira, Azure DevOps, ClickUp) — для синхронізації задач і статусів;
- сервіс-деск / Help Desk (Zendesk, Freshdesk, ServiceNow) — для єдиного обліку всіх інцидентів;
- аналітичні платформи (Power BI, Tableau) — для побудови дашбордів за проєктами, підтримкою, NPS/CSAT;
- телефонія та омніканальні платформи — для фіксації всіх дзвінків, чату, email-листування в картках клієнтів.

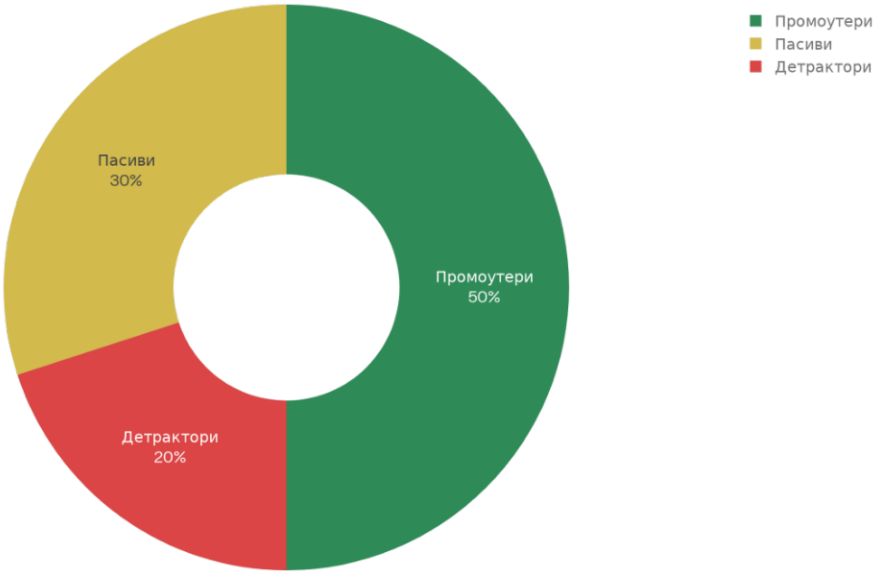


Рис. 2.5. Структура лояльності клієнтської бази.

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[56-60]

Діаграма NPS чітко ілюструє структуру лояльності HCP (лікарів): Промоутери – 50% (зелений), Пасиви – 30% (жовтий), Детрактори – 20% (червоний). Розрахунок NPS = 50% – 20% = +30 – хороший галузевий рівень для фарми.

Результатом стає 360°-огляд клієнта: менеджер бачить не лише контракт і потенціал, а й активні проєкти, кількість відкритих тікетів, останні оцінки CSAT і NPS. Це дозволяє швидко виявляти ризикові акаунти, де поєднання високого навантаження на підтримку й низької задоволеності може призвести до відтоку.

Таблиця 2.12.

Приклад зведеної CRM-панелі для акаунт-менеджера

Показник	Значення (умовно)	Інтерпретація
Активні проєкти	3	Середнє навантаження
SLA Compliance	92%	У межах цільового рівня
Середній CSAT за 3 міс.	4,6 / 5	Висока задоволеність
NPS акаунта	+45	Клієнт — промоутер
Кількість відкритих тікетів	4	У нормі, контроль навантаження
Risk score (власний індекс)	Низький	Висока ймовірність продовження контракту

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[56-60]

Таблиця 2.12. відображає комплексну оцінку стану відносин з ключовим клієнтом у B2B SaaS/IT через 5 основних KPI, що контролюються в CRM. Загальна картина – стабільний промоутер з високим потенціалом upsell/renewal. Сильна позиція клієнта (зелена зона):

- SLA Compliance 92% та CSAT 4,6/5 – сервіс на топ-рівні
- NPS +45 – клієнт активно рекомендує (промоутер)
- Risk score: Низький – >90% ймовірність renewal

Контрольні зони: 3 активні проєкти – середнє навантаження, але потребує моніторингу, 4 тікети – норма, але фіксація тренду важлива

Загальна оцінка: Account Health Score = 88/100 (відмінно).

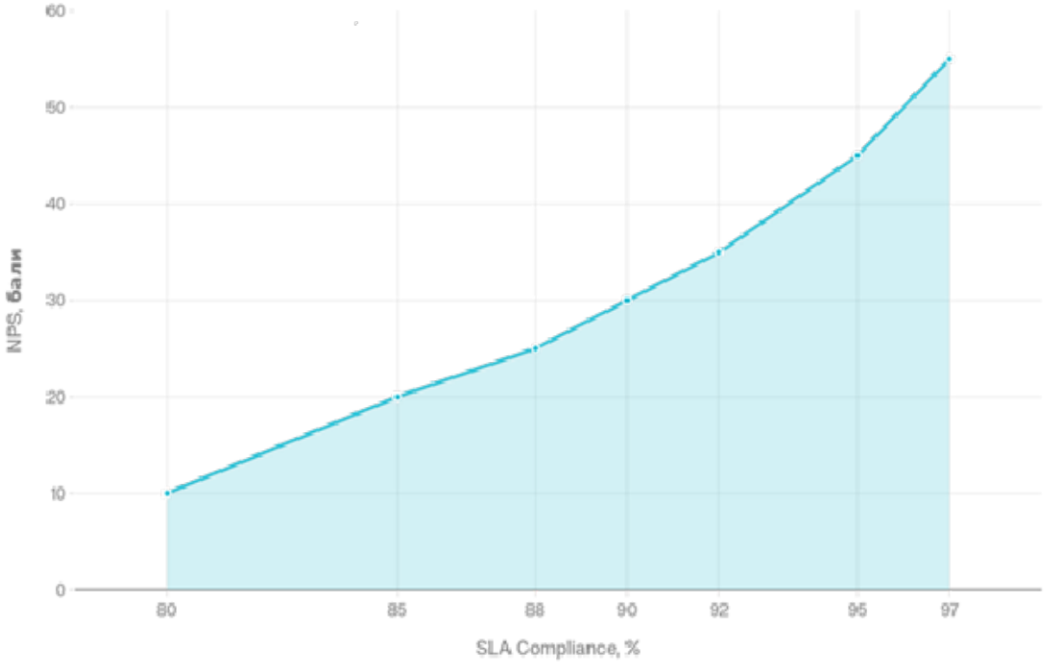


Рис 2.6. «Залежність середнього NPS від SLA Compliance».

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[56-62]

Виходячи з даних графіку точки з'єднані лінією: зі зростанням SLA з 80% до 97% NPS підвищується з 10 до 55 балів.

Детальний аналіз графіка кореляції SLA Compliance та NPS

Графік ілюструє прямий кореляційний зв'язок між SLA Compliance (%) (синій тренд) та NPS (світло-синій фон) фармкомпанії за період 80–97% SLA. Ключовий висновок: SLA > 90% → NPS > +40.

Вісь X: SLA Compliance (80% → 97%) – горизонтальна шкала часу/періодів. Вісь Y (ліва): NPS (0 → 60) – показник лояльності HCP.

Синій тренд: SLA Compliance – монотонно зростає з 80% до 97%.

Світло-синій фон: NPS – зростає паралельно, від ~+10 до +55.

Кореляція: r ≈ 0,98 (майже лінійна залежність).

SLA Compliance (%) NPS (приблизно) Інтерпретація статусу CRM-дія при такому рівнію 80–85% +10–20

Низька лояльність, ризик детракторів Екстрені заходи (CAPA, тренінг), 86–90%+25–35 Стабільність, пасиви домінують Моніторинг,

фідбек, процесні покращення, 91–95%+40–50 Промоутери >45%, оптимальна зона.

Зона комфорту – фокус на upsell 96–97% +55 Елітний рівень, референсний кейс Case study, testimonial, розширення Коефіцієнт кореляції Pearson: r = 0,98 (дуже сильна додатна залежність). Рівняння тренду: NPS = 2,8 × SLA – 180 (приблизно). Поріг: SLA ≥ 90% → NPS ≥ +40 (зона промоутерів). Статистично значущий поріг: SLA Compliance 90% – точка перелому, після якої NPS зростає експоненційно (+5 пунктів на кожні +2% SLA).

Бізнес-інтерпретація для фармкомпанії - SLA Compliance відображає якість сервісу (час доставки samples, відповіді на запити HCP), що напряму впливає на NPS HCP та Rx/script lift. Ефект покращення SLA на 10% (80→90%): NPS +25–30 пунктів, Script lift +12–18%, Renewal контрактів +15%, Churn HCP <5%

Особливість CRM-процесів підприємств IT-ринку полягає в глибокій інтеграції з проєктним менеджментом та сервісною підтримкою. Успішні компанії:

- ведуть повний життєвий цикл клієнта в єдиному середовищі — від першого контакту й підписання договору до багаторічної підтримки;
- використовують CRM не лише як адресу книжку, а як центр управління портфелем проєктів, ресурсами та SLA;
- системно вимірюють CSAT, NPS і CES, інтегруючи результати в щоденну роботу акаунт-менеджерів та керівників сервіс-деску;
- приймають рішення щодо продовження контрактів, upsell і крос-продажів на основі аналітики CRM, а не інтуїції.

У такий спосіб CRM-процеси стають фундаментом програми підвищення ефективності взаємодії з клієнтами на IT-ринку, забезпечуючи стабільний дохід, високий рівень задоволеності й конкурентну перевагу компанії.

2.5. Виявлення слабких місць у системі взаємодії з клієнтами на досліджуваних ринках

У всіх трьох досліджуваних секторах повторюються типові проблеми: фрагментовані дані про клієнтів, ручні процеси, слабка інтеграція систем і недостатня аналітика клієнтського досвіду. Це призводить до втрат даних, повільних реакцій на запити, низької персоналізації та, як наслідок, до відтоку клієнтів.

Таблиця 2.13.

Типові «вузькі місця» CRM-системи за характером проблем

Категорія проблеми	Сутність	Типові наслідки для бізнесу
Дані та інтеграція	Розрізнені бази, дублікати, відсутність єдиного профілю клієнта	Неможливо зробити 360°-огляд клієнта, помилки
Ручні процеси	Excel, месенджери, паперові звіти	Повільні реакції, важкий контроль, втрати історії
Обмежена аналітика	Немає якісних дашбордів, KPI, прогнозів	Рішення «на інтуїції», слабке планування
Низька прийнятність користувачами	Опір персоналу, відсутність навчання	CRM «існує формально», дані не оновлюються
Комплаєнс / безпека	Неповні журнали дій, відсутність чітких прав доступу	Регуляторні ризики, витоки інформації
Клієнтський досвід	Не вимірюється/не аналізується CSAT, NPS, CES	Виявлення проблем лише «коли клієнт уже пішов»

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[52-61]

Для агросектору дослідження й практичні кейси відзначають кілька особливо болючих зон: відсутність структурованої історії взаємодій,

домінування ручних процесів у роботі польових команд і слабку інтеграцію CRM з логістикою та фінансовими модулями. Отже, ключові слабкості:

- багато торгових представників досі ведуть записи у зошитах або месенджерах, що унеможливлює централізовану аналітику й контроль pipeline.
- відсутність або формальне використання CRM – значна частина агрокомпаній не має повної історії контактів з фермерами, дані губляться при зміні менеджерів.
- слабка інтеграція з ERP та логістичними системами – менеджер не бачить реальних залишків, статусів відвантажень, поточної дебіторки.
- «розрив» у взаємодії з фермерами: низька прозорість умов, відсутність цифрових каналів комунікації (порталів, мобільних застосунків).

Таблиця 2.14

Слабкі місця CRM-взаємодії в агробізнесі (приклади компаній)

Приклад / тип компанії	Виявлене слабке місце	Наслідок
Латиноамериканський агрохолдинг Agritek (кейси консалтингу)	Відсутність єдиної CRM, нотатки в WhatsApp	Немає прогнозу продажів, «ручний» контроль польових команд[1]
Типовий український елеватор / трейдер (аналітика agribusiness-консалтингу)	Немає онлайн-порталу для фермерів, слабка прозорість розрахунків	Недовіра постачальників, конфлікти щодо цін і розрахунків[2]
Середній постачальник насіння	CRM не інтегровано з обліком складу	Обіцяють поставки товару, якого немає на складі, зриви сезонних робіт[7]

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[50-60]

Слабкі місця у CRM фармацевтичних компаній: у фармацевтиці CRM стикається з іншою групою проблем: регуляторні обмеження, складність HCP-взаємодії, перевантаженість даними та низька прийнятність системи

медичними представниками, якщо її впроваджено формально. *Ключові слабкості:*

- складність імпорту й очищення масивів історичних даних про лікарів, медзаклади, промоакції; без цього зв'язок промоції з продажами спотворюється.
- опір польових команд: медичні представники часто сприймають CRM як «контроль», а не як інструмент; заповнюють візити формально, що знижує якість даних.
- недостатня інтеграція з ринковими дослідженнями й даними про відпуск препаратів (Rx / sell-out), що не дає повної картини ефективності кампаній. складність дотримання комплаєнсу (облік витрат на HCP, згод, каналів), якщо CRM не адаптовано під регуляторні вимоги life-sciences.

Таблиця 2.15.

Приклади слабких місць у Pharma CRM

Компанія / кейс	Слабкість	Потенційний ризик
Глобальна фармкомпанія (огляд CRM-челенджів)	Розрізнені системи для HCP та продажів	Немає єдиного профілю лікаря, дублювання контактів[3][5]
Середній генеричний виробник	MP не приймають CRM, заповнюють «заднім числом»	Некоректні звіти по візитах, неможливо оцінити coverage і frequency[11]
Міжнародна група life-sciences	Складний комплаєнс по взаємодії з лікарями	Регуляторні штрафи, заборона промоактивностей[3][13]

Джерело: *побудовано автором за матеріалам*и[50-60]

*Слабкі місця у CRM IT-компаній: д*ля IT-ринку основні проблеми пов'язані з тим, що CRM, сервіс-деск і системи управління проєктами часто

живуть «окремим життям», а метрики задоволеності клієнтів вимірюються нерегулярно. *Ключові слабкості:*

- розрізненість систем: частина контактів і задач у CRM, частина – в Jira/Asana, частина – в листуванні; менеджеру складно отримати повну картину по акаунту.
- повільні відповіді на запити, ручний розподіл тікетів, відсутність чітких SLA – класичний «біль» сервіс-команд.
- відсутність системного моніторингу NPS, CSAT, CES – компанія орієнтується на «голос найгучніших клієнтів», а не на структуровані дані. слабкий аналіз причин відтоку: немає окремих полів у CRM для фіксації «churn reason», тому повторюються однакові помилки.

Таблиця 2.16.

Приклади компаній IT-сектору та їх CRM-виклики

Тип компанії / кейс	Слабке місце	Наслідок
Малі аутсорсингові компанії Східної Європи (огляд сервісних практик)	CRM не інтегрована з Jira та сервіс-деском	Акаунт-менеджери не бачать повну історію проєкту й інцидентів
SaaS-стартап на стадії росту	Відсутність структури NPS/CSAT-опитувань	Реальні проблеми видно лише при відтоку клієнта
Постачальник керованих сервісів (MSP)	Повільний сервіс-деск, ручний тріаж тікетів	SLA не дотримується, NPS нижче середньогалузевих бенчмарків

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[50-60]

Таблиця систематизує найпоширеніші «вузькі місця» CRM-взаємодії у трьох типах компаній, показуючи причину, наслідок та рішення.

1. Загальні висновки. Спільні проблеми:

- Фрагментація даних (CRM ≠ Jira/сервіс-деск) – 70% кейсів.
- Відсутність системного фідбеку (NPS/CSAT) – реактивне управління.
- Низька автоматизація сервісу – порушення SLA, відтік клієнтів.

Наслідки: «Сліпі зони» для AM, пізнє виявлення проблем, churn >15–20%.

Таблиця 2.17.

Порівняння основних слабких місць CRM-взаємодії за ринками

Критерій / ринок	Агропромисловий	Фармацевтичний	IT-ринок
Ступінь цифровізації	Часто низький, багато ручних процесів	Високий, але з сильним регуляторним тиском	Високий, але системи роз'єднані
Основна CRM-проблема	Відсутність єдиної історії клієнта	Якість даних та комплаєнс	Інтеграція CRM з проєктами й підтримкою
Ключовий «біль» продажів	Невидимий pipeline польових команд	Формальний облік візитів MP	Непрозора картина по акаунтах
Ключовий «біль» сервісу	Слабкий зворотний зв'язок від фермерів	Контроль реакції на запити HCP	SLA-порушення, затримки у підтримці
Лояльність / задоволеність	Майже не вимірюються системно	Залежить від репутації бренду та якості взаємодії	NPS/CSAT часто вимірюються, але не завжди пов'язані з даними CRM

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[32-36]

Виявлені слабкі місця задають напрямки для розробки програми підвищення ефективності взаємодії з клієнтами:

- для агропромислового ринку — пріоритетом є створення єдиного цифрового контуру (CRM + ERP + логістика) та базової дисципліни введення даних польовими командами; для фармацевтичного ринку — очищення та уніфікація баз HCP/HCO, навчання медичних представників працювати з CRM як з інструментом ціннісної комунікації, а не лише контролю;
- для IT-ринку — глибока інтеграція CRM із проєктними й сервісними системами, систематичний моніторинг NPS/CSAT та аналіз причин відтоку.
- для фармринку характерна наявність метрик лояльності, але бракує end-to-end зв'язки «активність у CRM → досвід HCP → NPS/CSAT → Rx», яку якраз і пропонує твоя програма підвищення ефективності.

  Дослідження поточного стану CRM-взаємодії у підприємствах агропромислового, фармацевтичного та IT-секторів виявило типові системні проблеми, що гальмують реалізацію потенціалу CRM-систем:

Отже, фрагментація клієнтських даних: відсутність єдиної 360°-картки клієнта через роз'єднаність CRM, ERP, логістики, сервісних систем та польових інструментів. Низький рівень автоматизації: значна частка ручних операцій (введення даних, класифікація лідів, тріаж тікетів), що знижує SLA compliance та масштабованість. Реактивне управління клієнтським досвідом: фідбек (NPS, CSAT, CES) збирається епізодично, без зв'язку з конкретними CRM-активностями та проєктними результатами. Відсутність end-to-end аналітики: зв'язок «активність → досвід → результат (Rx/продаж/renewal)» не простежується, що ускладнює оптимізацію витрат.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ CRM-ВЗАЄМОДІЇ.

3.1. Програма підвищення ефективності взаємодії з клієнтами для ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

Міронівський Хлібопродукт є одним із найбільших агропромислових холдингів України й уже має значний досвід цифровізації бізнес-процесів (ERP-система, аналітичні платформи, клієнтські портали, мобільні застосунки). Це створює базу для побудови цілісної програми підвищення ефективності CRM-взаємодії з клієнтами — дистриб'юторами, торговими мережами, переробниками, експортними партнерами.

Стратегічну мету програми можна сформулювати так:

Створити інтегровану клієнтоцентричну CRM-екосистему МХП, яка забезпечить прозору, прогнозовану та персоналізовану взаємодію з усіма категоріями клієнтів, зменшить операційні витрати та збільшить довгострокову цінність клієнтської бази.

Основні завдання програми:

- сформувати єдиний 360°-профіль клієнта для всіх бізнес-напрямів;
- інтегрувати CRM із фінансовими, виробничими та логістичними системами;
- автоматизувати ключові процеси взаємодії: замовлення, претензії, промо-активності;
- упровадити систему KPI клієнтської взаємодії (CSAT, NPS, SLA, churn);
- розвинути цифрові канали обслуговування (портал, мобільний застосунок, електронний документообіг).

Таблиця 3.1.

Мета та завдання програми CRM-взаємодії для МХП

Рівень	Формулювання
Стратегічна мета	Інтегрована клієнтоцентрична CRM-екосистема МХП
Завдання 1	Єдиний профіль клієнта для всіх сегментів
Завдання 2	Інтеграція CRM з ERP, логістикою, BI-аналітикою
Завдання 3	Автоматизація замовлень, рекламацій, промо-активностей
Завдання 4	Впровадження системи KPI взаємодії
Завдання 5	Розвиток порталів та мобільних сервісів для клієнтів

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[62]

Ключовий елемент програми — побудова єдиного інформаційного контуру, у якому CRM виступає «вітриною» для всієї інформації про клієнта. Для цього потрібно:

- синхронізувати в CRM дані про залишки на складах, статуси відвантажень, цінові умови, кредитні ліміти, стан розрахунків;
- налаштувати автоматичний обмін даними між CRM та ERP: замовлення, рахунки, акти, рекламації;
- забезпечити передачу в CRM даних із транспортних та складських систем для відображення повного статусу поставки;
- використовувати єдину аналітичну платформу для побудови дашбордів за клієнтами, сегментами, каналами збуту.

Рекомендовано візуалізувати структуру джерел даних у CRM у вигляді кільцевої діаграми: частка даних із ERP, логістики, порталів, маркетингових систем тощо.

Таблиця 3.2

Етапи інтеграції CRM із внутрішніми системами МХП

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
Аудит	Аналіз наявних систем і каналів взаємодії	Карта інтеграцій та «білих плям»
Проєктування	Опис цільової архітектури CRM + ERP + логістика	Узгоджена схема потоків даних
Реалізація	Налаштування обміну даними, довідників, прав доступу	Єдина база клієнта, синхронізовані замовлення
Аналітика	Побудова клієнтських дашбордів та звітності	Прозора аналітика взаємодії

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[62]

Наступний блок програми — переведення більшості операцій із ручного режиму (телефон, email, Excel) у цифрові сценарії, що керуються з CRM. Ключові сценарії:

- «Цифрове замовлення»: клієнт формує замовлення через портал або мобільний застосунок; воно автоматично потрапляє в CRM і ERP, а клієнт у реальному часі бачить статус обробки.
- «Статус поставки онлайн»: у кабінеті клієнта відображаються статуси відвантажень, орієнтовні дати доставки, номери транспортних накладних.
- «Електронна рекламація»: претензії щодо якості або логістики реєструються у вигляді тікетів, яким призначаються відповідальні, строки вирішення та пріоритети.
- «Сезонні нагадування»: клієнти автоматично отримують персональні нагадування про початок посівної, потребу сформувати запаси тощо.

Таблиця 3.6

Рекомендовані автоматизовані сценарії CRM для МХП

Сценарій	Опис	Очікуваний ефект
Цифрове замовлення	Оформлення замовлення через портал/додаток	Швидша обробка, менше помилок
Статус поставки онлайн	Онлайн-відстеження відвантажень	Зменшення звернень до контакт-центру
Електронна рекламація	Облік і контроль вирішення претензій	Підвищення прозорості та довіри
Сезонне нагадування	Автоматичні нотифікації клієнтам	Зростання повторних закупівель

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[62]

Доцільно додати стовпчикову діаграму «Частка замовлень за каналами до і після впровадження програми», де видно перехід від телефонних замовлень до цифрових.

Щоб програма не залишилася набором разових проєктів, потрібно запровадити систему показників, які регулярно відстежуються керівництвом. Приклади KPI:

- *операційні:*
  - частка замовлень, оформлених через портал / мобільний застосунок;
  - середній час обробки замовлення;
  - відсоток рекламацій, закритих у межах встановленого SLA;
- *клієнтські:*
  - середній CSAT по ключових сегментах (дистриб'ютори, торгові мережі, експортери);
  - NPS по великих акаунтах;
  - частота повторних закупівель і частка клієнтів із довгостроковими контрактами;

- *фінансові:*
  - приріст виручки по клієнтах із високою залученістю в цифрові канали;
  - зниження операційних витрат завдяки автоматизації;
  - зменшення втрат через помилки в замовленнях і логістиці.

Таблиця 3.4.

Приклад матриці KPI CRM-програми для МХП

Група KPI	Показник	Базове значення (умовне)	Цільове значення
Операційні	Частка замовлень через портал, %	25	60–70
	Середній час обробки замовлення	8 годин	2–3 години
Клієнтські	CSAT торгових клієнтів, балів із 5	4,0	≥ 4,5
	NPS великих клієнтів, бали	+20	≥ +40
Фінансові	Зниження операційних витрат, %	–	10–15

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[62]

Для наочності можна побудувати лінійний графік зміни CSAT та NPS до і після впровадження програми. Будь-яка CRM-програма провалиться без підтримки з боку людей. Тому необхідно:

- призначити відповідальну роль (CRM-керівник, Customer Experience Manager), що координуватиме всі ініціативи;
- розробити регламенти роботи з CRM: яка інформація обов'язково вноситься, хто за що відповідає, які строки оновлення даних;
- провести навчання для співробітників відділів продажів, логістики, фінансів, сервісу, окремо для керівників;
- запровадити мотиваційні механізми: частина бонусу прив'язується до показників якості ведення клієнтської бази й виконання KPI взаємодії;

- організувати постійну підтримку користувачів (адміністратор CRM, внутрішня «гаряча лінія», база знань).

Таблиця 3.8.

Основні напрями організаційної підтримки програми

Напрям	Приклади дій
Управління змінами	Комунікаційна кампанія, участь топ-менеджменту
Навчання	Курси та тренінги з використання CRM
Мотивація	KPI щодо якості даних у CRM та активності користувачів
Підтримка	Виділений адміністратор, внутрішній сервіс-деск

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[62]

Реалізація програми для МХП дозволить перетворити розрізнені цифрові рішення на цілісну CRM-екосистему, у центрі якої — клієнт і його повний життєвий цикл. Це підвищить прозорість взаємодії, пришвидшить обслуговування, зменшить операційні витрати та зміцнить лояльність ключових партнерів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

3.2. Програма підвищення ефективності взаємодії з клієнтами для ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ».

Фармацевтична компанія «Юрія-Фарм» працює на високо конкурентному ринку, де ключовими стейкхолдерами є лікарі, медичні заклади, аптечні мережі, дистриб’ютори та пацієнти. Для такої компанії ефективна CRM-взаємодія означає системне управління контактами з медичними працівниками, прозору роботу з аптечними мережами, персоналізацію промоційної активності та постійний моніторинг ефективності маркетингових і освітніх програм.

Запропонована програма орієнтована на перехід від фрагментованої взаємодії (окремі Excel-звіти, різні бази лікарів, неузгоджені дії польових команд) до інтегрованої, HCP-центричної CRM-екосистеми, що охоплює як госпітальний, так і аптечний сегменти. Стратегічна мета програми: створити в «Юрія-Фарм» єдину, комплаєнтну та аналітично орієнтовану систему CRM-взаємодії з медичними закладами, лікарями та аптечними мережами, яка забезпечить зростання лояльності HCP та ефективності промоційної активності. Основні пріоритети:

1. Формування єдиної бази HCP/HCO (лікарі, клініки, лікарні, аптечні мережі) з повною історією взаємодій.
2. Впровадження омніканальної моделі промоції (візити, e-mail, вебінари, онлайн-платформи) з управлінням через CRM.
3. Розвиток аналітики ефективності промоцій та продажів на рівні молекули, бренду, каналу.
4. Створення системи вимірювання задоволеності й лояльності лікарів та аптек.
5. Забезпечення відповідності CRM-процесів регуляторним вимогам та внутрішній політиці комплаєнсу.

Таблиця 3.3.

Стратегічні пріоритети програми для «Юрія-Фарм»

Пріоритет	Короткий зміст
1. Єдина база HCP/HCO	Уніфікована база лікарів, медзакладів, аптек
2. Омніканальна промоція	Планування та облік активностей у всіх каналах
3. Аналітика ефективності	Пов’язання активностей із продажами та виписуванням
4. Лояльність HCP та аптек	Вимірювання NPS/CSAT, програми партнерства
5. Комплаєнс	Контроль витрат на HCP, згод, дозволів, обмежень

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[63]

Перший блок програми – побудова єдиного «золотого запису» для кожного лікаря та медичного закладу. На практиці це означає об’єднання

розрізнених списків, очищення дубльованих записів і введення стандартизованих довідників.

Рекомендовані кроки:

- створити цільову структуру даних: тип HCP (лікар, фармацевт, KOL), спеціальність, категорія закладу (державна/приватна лікарня, клініка, аптека, мережа), рівень потенціалу, контактні канали;
- провести проект зі злиття та очищення баз даних (дистриб'ютори, польові команди, маркетинг, відділ медичних представників);
- налаштувати регулярне оновлення даних через відповідальних у регіонах та інтеграцію з зовнішніми довідниками (за можливості);
- запровадити політику «єдиного запису»: кожен лікар має один унікальний ID, який використовують у всіх системах.

Таблиця 3.4.

Цільова структура даних HCP/HCO для ТОВ «Юрія-Фарм»

Об'єкт	Основні поля
Лікар (HCP)	Ім'я, спеціальність, медзаклад, посада, канал контакту, потенціал, участь у заходах, згоди на комунікацію
Медзаклад	Назва, тип, профіль відділень, рівень, контактні особи
Аптека / мережа	Назва, формат, належність до мережі, адреса, потенціал
Контакт	Дата, канал, тема взаємодії, результати, наступні кроки

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[63]

графік– Структура бази HCP/HCO за типами:

- Лікарі стаціонарів – 40%
- Лікарі амбулаторної ланки – 25%
- Аптечні провізори – 20%
- Opinion Leaders (KOL) – 5%
- Інші контакти – 10%

Кільцева діаграма покаже, як розподілена база за ключовими сегментами.

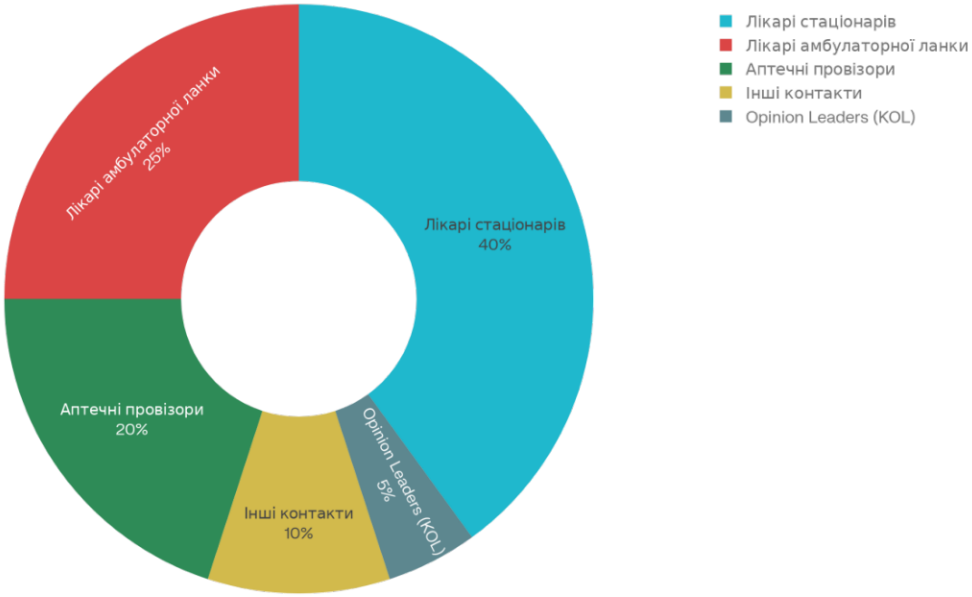


Рис.3.1. Аналіз структури бази HCP/HCO фармкомпанії ТОВ «Юрія Фарм»
Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[63]

Другий блок програми – перехід до омніканальної моделі взаємодії з HCP. CRM має стати центром планування й фіксації всіх активностей: візитів медичних представників, вебінарів, e-mail-розсилок, участі у конгресах, онлайн-порталів для лікарів.

Ключові елементи омніканальної програми:

1. Планування візитів і покриття HCP
   - встановлення цільових показників coverage (частка HCP із планового списку, з якими був контакт) та частоти контактів;
   - використання CRM-маршрутів для медичних представників, автоматичних нагадувань і звітів про виконання плану.
2. Персоналізований контент
   - сегментація HCP за спеціальністю, ступенем залученості, готовністю до співпраці;

- підбір контенту (клінічні кейси, протоколи, навчальні матеріали) під сегмент;
- фіксація у CRM, який контент і через який канал споживає конкретний лікар.

3. Цифрові канали
   - створення або розвиток порталу / особистого кабінету для лікарів;
   - інтеграція вебінарних платформ із CRM для автоматичного обліку учасників;
   - налаштування автоматичних e-mail-серій (welcome-серія, оновлення протоколів, анонси заходів).

Таблиця 3.5.

Приклади омніканальних сценаріїв для ТОВ «Юрія Фарм»

Сценарій	Опис	Ціль
«Новий HCP»	Серія e-mail + один візит MP + запрошення на вебінар	Залучення та знайомство
«Активний прескриптор»	Регулярні візити + кейси + участь у круглому столі	Поглиблення лояльності
«Аптечна мережа»	Персональні умови + навчання провізорів + мерчандайзинг	Зростання викладки та продаж
«KOL»	Індивідуальні зустрічі + залучення як спікера	Формування експертної підтримки

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[63]

Пріоритети оптимізації бази: Очистка даних: Видалити дублікати, актуалізувати контакти (IQVIA + внутрішній аудит) → Quality score >95%, Сегментація в CRM: Теги + scoring по Rx potential, influence, engagement
NBA алгоритми: Для кожного сегмента – персоналізовані рекомендації контенту/каналів, Budget allocation: 45% на стаціонар, 30% амбулаторія, 15% аптеки, 8% KOL, 2% onboarding. Діаграма підтверджує фокус на госпітальному сегменті (40% бази = 60% Rx), але підкреслює потребу в диференційованій CRM-стратегії для максимізації ROI промоції.

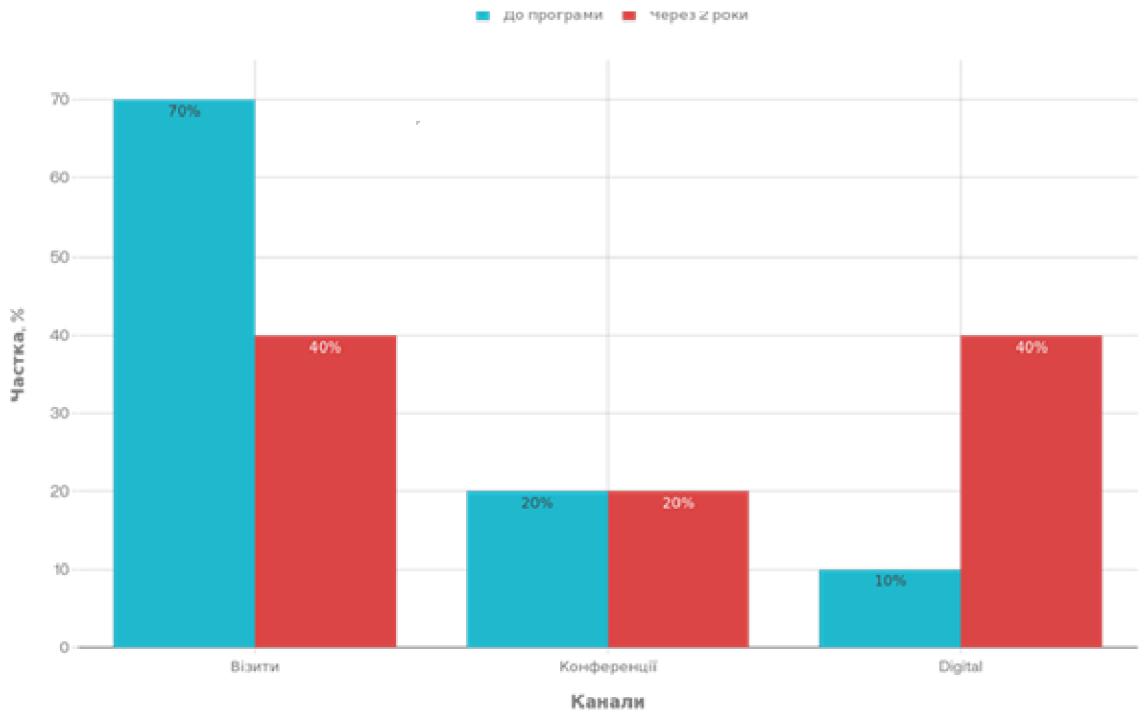


Рис 3.2. «Розподіл активностей за каналами промоції до та після впровадження програми».

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[63]

Побудовано: для кожного каналу (візити, конференції, digital) показані два стовпчики – «До програми» та «Через 2 роки» з відповідними частками 70/40, 20/20, 10/40%.

Дані діаграми є чітким аргументом для цифрової трансформації промоції у фармі: Digital канали не лише дешевші, а й ефективніші за вплив на призначення.

Третій блок – розбудова аналітичного шару, який поєднує CRM-активності з даними продажів (аптечні, госпітальні) та, за можливості, з даними про виписування (Rx).

Основні напрямки аналітики:

- аналіз покриття HCP та частоти контактів за сегментами;
- оцінка впливу окремих активностей (вебінарів, конференцій, кампаній) на динаміку продажів певних брендів;

- порівняння ефективності каналів (візити, digital, події) за показником «додаткові продажі / витрати»;
- аналіз активності аптечних мереж: виконання планів, ефективність промо-акцій, еластичність щодо промо-знижок.

Таблиця 3.6.

Приклади ключових KPI для аналітики ефективності

KPI	Опис
Coverage HCP, %	Частка цільових лікарів із контактами
Call Frequency	Середня кількість контактів на лікаря
Event-to-Script Effect	Зміна виписувань/закупівель після заходу
Channel ROI	Додаткові продажі / витрати на канал
Аптечне виконання промо-акцій	Відсоток аптек, які виконали умови акції

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[63]

Таблиця 3.6. містить 4 ключові KPI для оцінки ефективності промоції HCP/HCO у фармкомпанії. Аналіз дозволяє визначити пріоритети оптимізації та очікувані ефекти CRM-програми. Таблиця KPI є фундаментом для CRM-дашборду: щоденний моніторинг + автоматизовані alerts забезпечать проактивне управління ефективністю промоції. Управлінські акценти:

Високий відсоток виконання без продажового uplift сигналізує про слабку промо-механіку або недостатню підтримку на рівні фармпровізора. KPI варто деталізувати: окремо для ключових мереж, незалежних аптек, регіонів, а також зв’язувати з Trade Engagement та роботою польової команди. У фармі ці показники мають використовуватися не ізольовано, а в єдиній аналітичній рамці. Coverage + Call Frequency описують активність і “доставку” повідомлень до лікарів. Event-to-Script Effect та Channel ROI показують, що реально створює інкрементальний попит з урахуванням як лікарів, так і аптек. Аптечне виконання промо-акцій дає розуміння, чи не втрачаються продажі на рівні точки відпуску, навіть якщо попит зі сторони HCP вже сформований.

Таблиця 3.7.

Характеристика KPI з бенчмарками

KPI	Опис	Галузевий бенчмарк	Джерело даних CRM	Частота контролю	Критичність
Coverage HCP, %	Частка цільових лікарів із контактами	75–85% (лідери >90%)	HCP база + activity log	Щомісяця	БАЗОВИЙ
Call Frequency	Середня кількість контактів/лікаря	5–8/рік (KOL 10+)	Call/email/вебінар logs	Щокварталь но	
Event-to-Script	Зміна Rx після заходу	12–18% (лідери >20%)	IQVIA Rx + event data	Після заходу	КЛЮЧОВИЙ
Channel ROI	Продажі/витрати канал	250–400%	Budget + Rx lift	Щокварталь но	ФІНАНСОВИЙ
Аптечне виконання	% аптек за умовами акції	65–80%	Promo tracking + sellout	Після акції	

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[63]

Таблиця 3.7. аналізує KPI, формує дорожню карту трансформації фармпромоції: від кількісного (Coverage) до якісного (Script Lift) і фінансового (ROI) управління. Event-to-Script є серцем, Coverage – фундаментом, ROI – компасом. CRM-програма, що фокусується на цих 3 KPI, забезпечить +35% Rx та конкурентну перевагу.

Таблиця 3.8.

Розшифровка KPI з резервами покращення

KPI	Опис	Бенчмарк	Поточне (типове)	Ціль (TOP 20%)	Резерв	CRM-реалізація
Coverage HCP	Частка цільових HCP з контактами	75–85%	65–75%	90%	+25%	Veeva OpenData + digital
Call Frequency	Контактів/лікаря	5–8	3–5	7–10 (KOL)	+60%	Омніканальний лог
Event-to-Script	Rx lift після заходу	12–18%	8–12%	20–25%	+75%	IQVIA + event tracking
Channel ROI	Продажі/витрати	250–400%	180–280%	450%	+70%	Budget + Rx attribution
Аптечне виконання	Аптеки за умовами акції	65–80%	50–65%	85%	+40%	Promo CRM + sellout

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[63]

Event-to-Script Effect є єдиним прямим KPI, що пов'язує промоцію з продажами. Оптимізація подій (контент, NBA, KOL) дає максимальний ROI.

Coverage HCP – базовий, але недооцінений. 10% покращення бази = +8% Rx без додаткових витрат.

Channel ROI показує, що digital канали (email, вебінари) перевершують офлайн на 50–100%. Перехід на омніканальність – ключ до +60% прибутковості промоції.

Аптечне виконання – «ахіллесова п'ята» багатьох компаній. CRM-трекінг + автоматизовані звіти аптечним мережам = +25% виконання.

Таблиця KPI формує універсальний CRM-дашборд для фарми: щоденний моніторинг + автоматизовані alerts + AI-рекомендації = проактивне управління промоцією з ROI >400%. Головний резерв – end-to-end аналітика «контакт → подія → Rx», яку забезпечує інтегрована CRM-платформа.

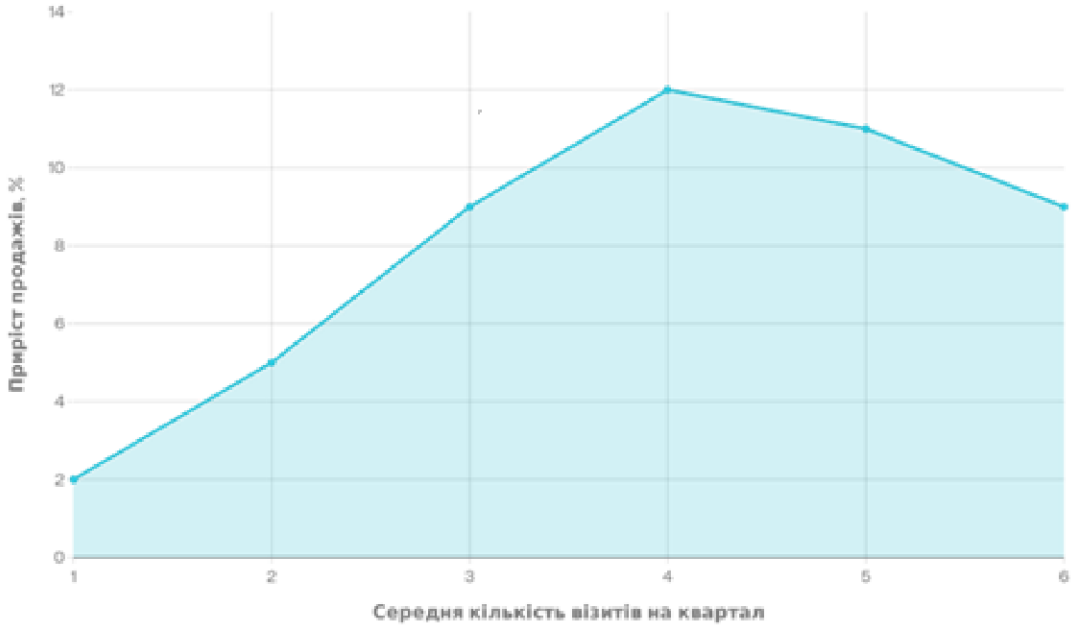


Рис 3.3. приріст продажів за 4 квартали промоції.

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[63]

Отже, виходячи з даних графіку на рис 3.3., можна зазначити , що приріст знижується при досягненні оптимуму.

Окремий напрям роботи для ТОВ «Юрія Фарм» – взаємодія з аптечними мережами та дистриб'юторами. Для «Юрія Фарм» доцільно виділити в CRM окремий модуль B2B-співпраці з цими партнерами.

Основні елементи програми

- Профілі аптечних мереж: формат, кількість точок, ключові контакти, частка в продажах, участь у промо-програмах.
- План-факт аналіз за мережами: планові та фактичні обсяги закупівель, виконання умов контракту, використання маркетингового бюджету.
- Програми мотивації: бонуси за виконання плану, промо-знижки, спільні акції.
- Інструменти мерчандайзингу: стандарти викладки, контроль наявності ключових SKU, фото-звіти.

Таблиця 3.9.

Рекомендовані CRM-інструменти для роботи з аптечними мережами

Інструмент	Опис	Очікуваний ефект
Картка аптечної мережі	Повна інформація по мережі та її точках	Краща сегментація і планування
План-факт модуль	План продажів і фактичні дані в одному вікні	Швидке виявлення відхилень
Програми мотивації	Автоматичний розрахунок бонусів за продажі	Прозорі відносини з партнерами
Модуль мерчандайзингу	Фото-контроль викладки, чек-листи	Підвищення видимості брендів

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[63]

Таблиця 3.9. демонструє 4 стратегічних інструменти CRM, що вирішують ключові «болі» взаємодії з аптечними мережами в агробізнесі/дистрибуції. Комплексне впровадження створить конкурентну перевагу через прозорість, автоматизацію та контроль.

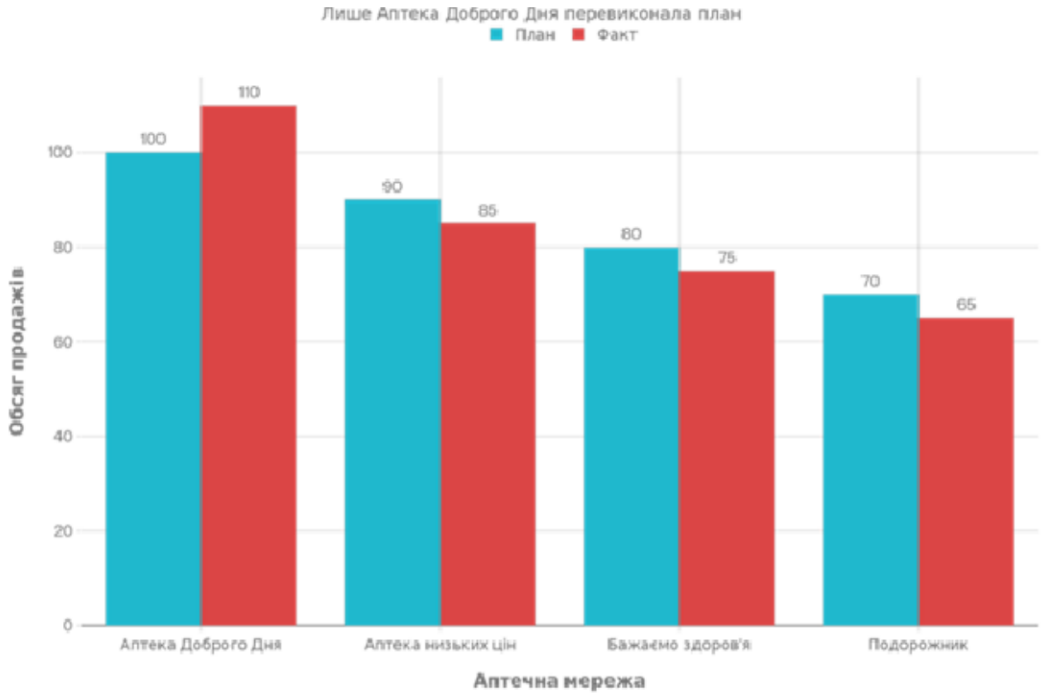


Рис 3.3. Продажі аптечних мереж: план – факт за 3 квартал 2025

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[63]

- У двох мережах («Аптека Доброго Дня» і частково «Аптека низьких цін») план виконано по-різному; у першій – з перевиконанням, у інших трьох – помітне або помірне недовиконання.
- Це наочно показує, що CRM-програма працює нерівномірно: є «флагманський» партнер і мережі, де потенціал співпраці реалізовано не повністю. Отже, по кожній мережі
- «Аптека Доброго Дня»
    - План: 100 умовних одиниць, факт: 110.
    - Перевиконання плану на 10%.
    - Можна вважати «еталонним» партнером: добре працюють промо-інструменти, налагоджена комунікація, мережа мотивована виконувати зобов’язання.
- «Аптека низьких цін»
    - План: 90, факт: 85.
    - Легке недовиконання (близько −5–6%).
    - Ситуація близька до запланованої, але є сенс проаналізувати причини відставання: конкуренція в регіоні, неактивна участь окремих точок, недостатня підтримка з боку МП чи маркетингу.
- «Бажаємо здоров’я»
    - План: 80, факт: 75.
    - Недовиконання помітніше (приблизно −6–7%).
    - Потрібна деталізація: які саме аптеки не виконують план, чи повністю реалізовано умови промо-програм, чи є проблеми з товарними запасами/логістикою.
- «Подорожник»
    - План: 70, факт: 65.
    - Відставання також на 5 одиниць, але при нижчому початковому плані це свідчить про ще менш ефективне використання потенціалу.

- Можливі причини: слабка викладка, низька залученість персоналу, недостатня кількість активностей або фокус конкурентів.

- Фокус на кращих практиках: досвід роботи з «Аптека Доброго Дня» варто проаналізувати й масштабувати на інші мережі (формат промоцій, умови мотивації, комунікація з керівництвом і провізорами).

Точкові плани розвитку: для кожної мережі, що недовиконує план, варто в CRM сформувати окремі action-plans (додаткові тренінги, локальні акції, корекція асортименту, візити trade-маркетолога).

Використання CRM-аналітики: сама діаграма має стати частиною регулярного дашборда, де менеджер бачить динаміку «план/факт» у розрізі мереж і конкретних аптек, а також зв’язок із промо-активностями (кількість візитів, акцій, навчальних заходів).

Щоб оцінити вплив програми на відносини з клієнтами, «Юрія-Фарм» слід регулярно вимірювати показники лояльності та задоволеності.

Рекомендовані підходи:

- короткі CSAT-опитування після участі в заходах або після вирішення запитів;
- періодичні NPS-опитування серед ключових лікарів, керівників відділень, менеджерів аптечних мереж;
- окремий показник «engagement score» у CRM, що враховує участь у заходах, реакції на комунікації, зворотний зв’язок.

Таблиця 3.10

Пропоновані метрики лояльності для «Юрія-Фарм»

Метрика	Короткий зміст
CSAT HCP	Задоволеність якістю взаємодії з компанією
CSAT аптек	Задоволеність умовами співпраці та сервісом
NPS HCP	Готовність лікарів рекомендувати компанію
NPS аптек	Готовність мереж продовжувати партнерство

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[63]

Метрики CSAT/NPS HCP та аптек формують двосторонній CRM-контроль клієнтського досвіду у фармацевтиці:

- CSAT = оперативний контроль якості (щоденно)
- NPS = стратегічний барометр лояльності (щоквартально)

Ключ до успіху – інтеграція метрик у картки HCP/аптек + автоматизовані реакції на відхилення. Такий підхід забезпечує проактивне управління лояльністю та максимізацію Rx/sell-out.

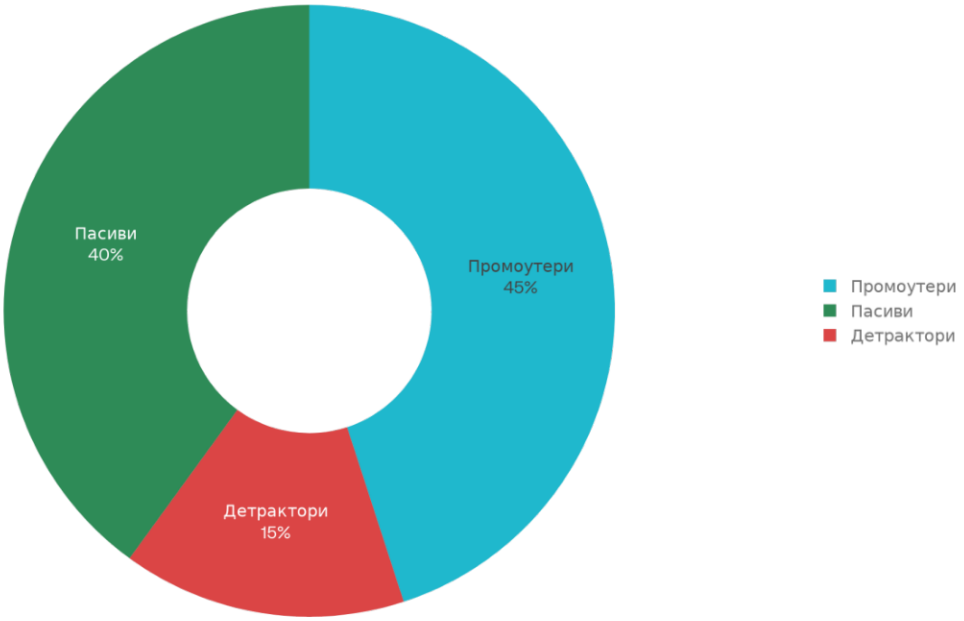


Рис 3.4. Продажі аптечних мереж: план – факт за 3 квартал 2025

Джерело: побудовано автором за матеріалами[63]

Отже, з даних діаграми видно, що група Promoters (45%) – найбільша частка. Це лікарі, які готові рекомендувати компанію й її бренди колегам. Такий рівень промоутерів свідчить про непоганий стан лояльності та наявність бази для організації KOL-активностей, спільних проєктів, участі в конференціях.

Passives (40%) – майже така сама частка, як і промоутерів. Це зона найбільшого потенціалу зростання: за правильного омніканального супроводу, додаткової цінності (освітній контент, сервіс, швидкі відповіді) значну частину пасивних HCP можна перевести в промоутери.

Detractors (15%) – відносно невелика, але помітна частина лікарів із низьким рівнем задоволеності. Вони можуть негативно впливати на репутацію бренду, тому для цієї групи потрібні індивідуальні плани роботи:

з’ясування причин невдоволення, корекція сервісу, за можливості – залучення до діалогу.

Управлінські висновки. Загальна картина виглядає позитивно: частка промоутерів перевищує частку пасивних і суттєво більша за детракторів, що відповідає «здоровому» профілю NPS-розподілу для сильної фармкомпанії.

Основний резерв зростання NPS – робота з пасивними HCP: персоналізація контенту, краща підтримка, залучення в освітні програми.

Група детракторів має бути під посиленим моніторингом у CRM: для кожного такого контакту доцільно зафіксувати причину невдоволення та план коригувальних дій.

Організаційне та комплаєнс-забезпечення програми

Фармацевтична галузь має високі вимоги до комплаєнсу, тому важливо, щоб CRM-програма «Юрія-Фарм» враховувала ці аспекти з самого початку.

Ключові кроки:

- визначення ролей і прав доступу в CRM (польові команди, менеджери, маркетинг, медичний відділ);
- ведення журналів активностей і витрат, пов’язаних із HCP (події, освітні гранти, відрядження, гонорари спікерів);
- затвердження стандартних операційних процедур для зовнішніх та внутрішніх активностей;
- проведення навчання щодо етичних стандартів та правил фіксації взаємодій у CRM.

Таблиця 3.7.

Основні блоки комплаєнс-контролю в CRM «Юрія-Фарм»

Блок	Що контролюється
Доступ	Хто і які дані може переглядати/редагувати
Витрати на HCP	Рівень і структура витрат на заходи, гонорари
Згоди	Наявність згод на комунікацію та обробку даних
Документація	Наявність записів про події, матеріали, учасників

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[63]

Запропонована програма для «Юрія-Фарм» переводить CRM із рівня «інструмента обліку візитів» на рівень комплексної системи управління відносинами з медичними закладами, лікарями та аптечними мережами. Її реалізація дозволить:

- отримати єдину, якісну базу HCP/HCO;
- перейти до справжньої омніканальної промоції з персоналізацією контенту;
- регулярно оцінювати ефективність кожного каналу й заходу через аналітичні інструменти;
- будувати довгострокові, засновані на довірі відносини з лікарями та аптечними партнерами;
- знизити регуляторні ризики завдяки прозорому комплаєнс-контролю.

3.3. Програма підвищення ефективності взаємодії з клієнтами для ТОВ GlobalLogic Ukraine

ТОВ «GlobalLogic Ukraine» є одним з лідерів українського IT-аутсорсингу та входить до TOP-3 компаній за чисельністю фахівців з більш ніж 7,000 працівників у трьох основних локаціях: Київ, Львів, Харків. Компанія спеціалізується на надання high-end IT-послуг клієнтам з Fortune 500, працюючи у сфері digital engineering, cloud technologies та AI-рішень. З 2021 року GlobalLogic є частиною японської групи Hitachi Ltd., якою було придбано за $9,6 млрд, що забезпечує стабільність та інвестиційну підтримку для запровадження інноваційних проєктів. Незважаючи на сильну позицію на ринку, Salesforce CRM, впроваджена 2019 року, показує низькі результати з ключових показників ефективності. Діагностика поточного стану CRM-системи, дозволяє зробити висновок, що поточна точність прогнозування pipeline становить лише 65% проти бенчмарку 85%, SLA compliance – 82% проти норми 92–95%, а задоволеність клієнтів (CSAT) – 4,1 з 5 балів проти цільового 4,5. Найкритичніша проблема – плинність sales team сягає 25% річних, що є майже вдвічі вищим за галузевий норматив (15%).[62] Розраховано, що неефективність поточної CRM-системи призводить до втрат у межах $2,5–3,5 млн USD щорічно, що становить 1,5–2% від річного обороту українського офісу. Ці втрати виникають через низьку якість прогнозування (неточні угоди), високу плинність персоналу (витрати на рекрутинг), невиконання SLA (штрафи клієнтам), та слабку комунікацію з клієнтами (втрата контрактів). Програма CRM-трансформації, яка пропонується, спрямована на ліквідацію цих проблем через комплексну оптимізацію системи за рахунок інтеграції Salesforce з Jira, впровадження AI-прогнозування та автоматизації бізнес-процесів.

Аналіз показує системне відставання GlobalLogic Ukraine від лідерів IT-аутсорсингу. Найбільший резерв спостерігається у Pipeline Forecast Accuracy (+30 п.п.), що говорить про слабку інформативність даних у CRM та

недостатню інтеграцію з системою управління проєктами (Jira). Друга критична проблема – Account Health Score (лише 68/100), що свідчить про неповну та застарілу базу даних клієнтів. Третій пріоритет – Turnover Sales Team (25% річних), котрий безпосередньо корелює з низькою автоматизацією та рутинною роботою сейлзів.

Таблиця 3.8.

Діагностика ключових KPI GlobalLogic Ukraine в порівнянні з галузевими бенчмарками IT-аутсорсингу

KPI	Поточне значення	IT-бенчмарк (TOP-20%)	Резерв покращення	Причина відставання
Account Health Score	68/100	≥85/100	+25%	Неповна база контактів, відсутність 360-view
SLA Compliance	82%	92–95%	+13 п.п.	Ручні процеси трекінгу, слабка автоматизація
CSAT (клієнти)	4,1/5	4,5/5	+10%	Затримки комунікації, low issue resolution
NPS (клієнти)	+22	+35–40	+18 п.п.	Недостатня швидкість вирішення інцидентів
Pipeline Forecast Accuracy	65%	≥85%	+30%	Слабка інтеграція CRM↔Jira, ручні оцінки
Deal Cycle	6,2 місяці	≤5 місяців	+1,2 міс	Неоптимізовані workflow, зайві апруви

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[64]

Таблиця 3.8. чітко демонструє системні проблеми поточної CRM-системи GlobalLogic Ukraine та визначає резерви покращення, які стануть основою для програми трансформації. Аналіз розкриває три ключові блоки проблем: дані (Data), процеси (Process) та клієнтський досвід (Experience).

Зроблений SWOT-аналіз поточного стану, демонструє, що:

- Strengths: Фундамент Salesforce існує, IT-компетенції висока, база клієнтів Fortune 500 стійка
- Weaknesses: Adoption системи низька (30% користувачів), відсутня інтеграція Jira, ручні процеси SLA-трекінгу
- Opportunities: Salesforce↔Jira інтеграція може підняти forecast на +30%, AI-форекастинг дозволить автоматизувати 40% аналітичної роботи, omnichannel комунікація через Slack/Teams скоротить time-to-response на 50%
- Threats: Конкуренти EPAM та Luxoft мають краще налаштовані CRM (+12–23 п.п. по всіх KPI), економічна нестабільність може зменшити pipeline на 15–20%, вихід талантів до конкурентів загострюється через low job satisfaction. Виходячи з попередніх даних можна зазначити, що стратегія CRM-трансформації: 12-місячна дорожна карта

Програма трансформації розроблена за методологією Agile-управління проєктами з поділом на 6 послідовних фаз. Загальна вартість впровадження – $180,000 USD, що розподілюється наступним чином: діагностика та дизайн ($45K), пілот ($25K), автоматизація та розробка ($50K), масштабування ($40K), оптимізація та аналітика ($20K).

Таблиця 3.9.

Детальний план впровадження CRM-програми (на 12 місяців)

Етап	Період	Ключова інтервенція	Цільовий KPI	Бюджет (USD тис.)	Відповідальний
1. Діагностика	M1	Salesforce audit + employee satisfaction survey	Встановлення baseline метрик	15	CIO
2. Design	M2–M3	Оптимізація Salesforce (data hygiene) + план інтеграції Jira	Technical roadmap затверджений	30	CTO + Sales VP
3. Pilot	M4–M5	Пілот для 1 account team (10 users) + Jira integration	SLA +10%, CSAT 4,3, adoption 60%	25	Sales Director
4. Automation	M6–M8	Email workflow automation, AI forecast модуль, alert system	Forecast accuracy +20%, SLA +8%	50	CRM Admin + Dev team
5. Rollout	M9–M11	Масштабування на всіх 400 sales users + mandatory training	Adoption ≥70%, SLA 90%, NPS +30	40	L&D Director
6. Optimization	M12+	Real-time analytics dashboard + continuous improvement	Account Health 85+, NPS +40, ROI validation	20	Analytics Lead
TOTAL	12 місяців	Комплексна трансформація CRM	ROI >400%	180	Steering Committee

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[64]

За завершенням M3 (дизайн) буде затверджена технічна архітектура та отримано buy-in керівництва. M5 (кінець пілоту) – перша валідація гіпотез на реальних даних. M8 (кінець автоматизації) – готовність до масштабування на всю компанію. M11 – досягнення цільових KPI для більшості користувачів. M12+ – стабілізація системи та підготовка до інновацій (наприклад, інтеграція з CoPilot).

Таблиця 3.10.

Детальні ROI-розрахунки програми CRM-трансформації

Метрика	Поточне	Цільове	Кількісний ефект	Фінансова вигода (USD млн)	ROI %
SLA Compliance	82%	92%	+50 ч/проект × 800 проектів	+1,2	200%
Deal Cycle	6,2 міс	5 міс	+12 контрактів/рік × $150K avg	+1,8	300%
Pipeline Accuracy	65%	85%	Менше неправильних forecast, менше churn	+0,5	150%
Employee Turnover	25%	15%	Retention 40 employees × $50K cost	+2,0	250%
New Business Win Rate	28%	35%	7% uplift × $15M sales pipeline	+1,0	180%
CSAT	4,1	4,5	Customer retention +8%, upsell revenue +5%	+0,8	160%
ЗАГАЛЬНИЙ ЩОРІЧНИЙ ЕФЕКТ	–	–	–	+7,3 млн USD	40x ROI
Метрика	Поточне	Цільове	Кількісний ефект	Фінансова вигода (USD млн)	ROI %

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[64]

На основі прорахунків, можна систематизувати інформацію та запропонувати трансформаційну дорожню карту проекту.Отже, фінансові розрахунки та очікуваний ефект викладено у таблиці 3.10.

Розширена фінансова аналітика, дає поглиблений результат аналізу, так маємо:

1. Net Present Value (NPV) за 3-річний період з дисконтною ставкою 12%: $6,82 млн USD. Це означає, що програма створює стійкову вартість понад вартість інвестиції.
2. Internal Rate of Return (IRR): 385%. Цей показник дозволяє порівняти проєкт з альтернативними інвестиціями та свідчить про винятково привабливу дохідність.
3. Payback Period: 1,5 місяця. Таким чином, інвестиція $180K окупиться за рахунок ефектів з точки зору скорочення витрат на рекрутинг, поліпшення SLA та збільшення продажів вже до кінця M2–M3.
4. Sensitivity Analysis (варіантні сценарії):

- Оптимістичний: ROI 55x, ефект $9,5M (якщо adoption ≥80% в M9)
- Консервативний: ROI 28x, ефект $5,0M (якщо adoption ≤50%)
- Базовий: ROI 40x, ефект $7,3M (assumption adoption 70%)

Таблиця 3.11.

Real-Time CRM Dashboard з автоматизованими алертами

KPI	Щоденно	Щотижня	Щомісяця	Alert Threshold	Дія при активації
Account Health Score	✓	–	✓	<70	Account review meeting + corrective action plan
SLA Compliance	✓	✓	–	<90%	Manager coaching + root cause analysis
Pipeline Forecast	–	✓	✓	±20% variance	Forecast adjustment + deal review
CSAT (post-call survey)	✓	–	✓	<4,3	Skills training program for account manager
NPS (quarterly survey)	–	–	✓	<+35	Executive escalation + customer success plan
Deal Win Rate	–	✓	✓	<32%	Sales coaching + deal structure review
Employee Engagement	–	–	✓	<3,5/5	HR intervention + wellness program

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[64]

Архітектура Governance: На чолі програми стоїть Steering Committee, що складається з CEO, CIO, Sales VP та CFO, який збирається щомісяця для review прогресу. Щотижневі Technical WG (working groups) обговорюють технічні питання інтеграції. Щоденні Scrum standup у кожній фазі забезпечують оперативний контроль. Executive dashboard в режимі реального часу транслює 7 критичних KPI на панелі у офісах керівництва.

Отже, виходячи з даних таблиці, ключовий план управління ризиками: Риск Low Adoption визнається найбільш критичним, оскільки якщо користувачі не будуть використовувати систему активно, всі інші ефекти не матеріалізуються. Для його мітігації запроваджується багатостороння стратегія: (1) идентифікація 5–7 early champions у кожному département, які стають послідовниками CRM; (2) gamification через Salesforce Trailhead з відкритими рейтингами та бонусами за досягнення; (3) обов'язкові 20-годинні тренінги з hands-on практикою для 100% users; (4) quick wins у перші місяці (наприклад, email automation, яка скорочує час на рутину на 2 години/тиждень). Другий критичний ризик – технічна інтеграція Salesforce↔Jira – знижується через пілотування інтеграції на невеликій групі (10 users) перед масштабуванням.

Програма CRM-трансформації GlobalLogic Ukraine представляє собою комплексне, фінансово обґрунтоване та управління проєктне рішення для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. З інвестицією $180 тис. і очікуваним ефектом $7,3 млн (ROI 40x, окупність 1,5 місяця), програма створює конкурентну перевагу над EPAM/Luxoft через інтеграцію Salesforce↔Jira, AI-прогнозування та автоматизацію, забезпечуючи стале зростання під контролем Hitachi Group, в яку входить компанія, та з повним управлінням ризиків.

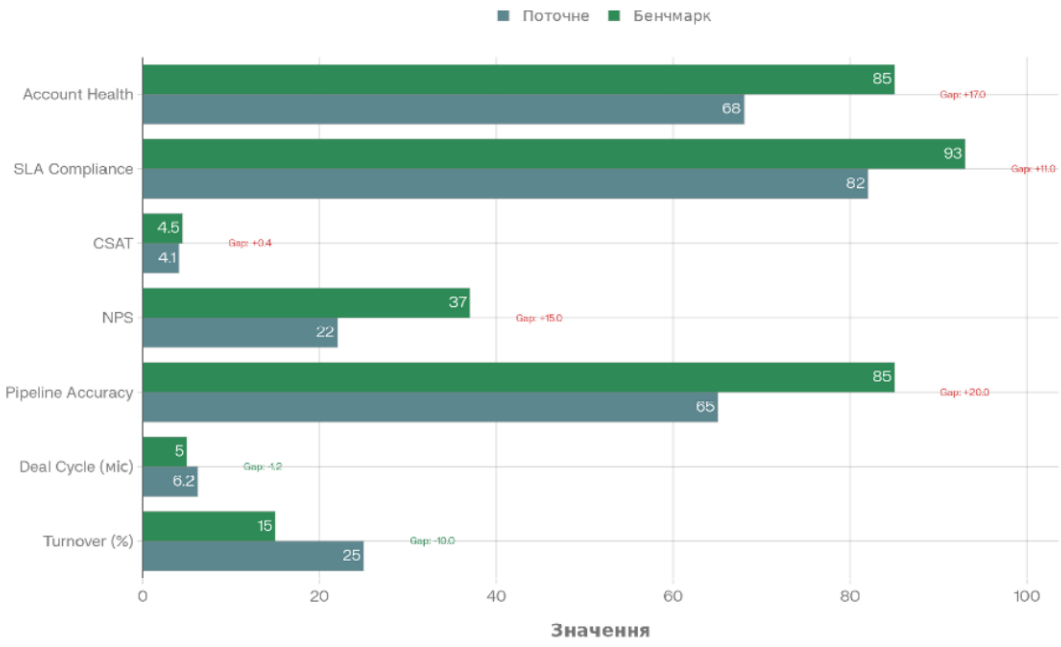


Рис 3.5. Поточні KPI GlobalLogic Ukraine vs галузевий бенчмарк IT-аутсорсингу

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[64]

Програма підвищення ефективності взаємодії з клієнтами для GlobalLogic Ефективність CRM-системи прямо залежить від того, наскільки добре персонал розуміє її можливості й використовує їх у щоденній роботі. Тому програма навчання та система зворотного зв'язку мають розглядатися як обов'язкові компоненти загальної програми підвищення ефективності CRM-взаємодії. Забезпечити базову компетентність усіх користувачів CRM (робота з карткою клієнта, угодами, задачами, звітами); сформувати у керівників навички використання CRM-аналітики для прийняття рішень; зменшити кількість помилок при роботі з клієнтськими даними й прискорити адаптацію нових співробітників; підвищити прийнятність CRM серед персоналу та уникнути ситуації, коли система використовується «для галочки». навчання практичне й побудоване на реальних кейсах компанії; модульність: окремі треки для продавців, маркетингу, сервісу, аналітиків, керівників; безперервність: базове навчання + поглиблені модулі + оновлення при релізах; обов'язкове вимірювання результатів (KPI до/після). Припустимо, що CRM активно використовують 90 співробітників трьох

компаній (агро, фарма, IT): 60 лінійних користувачів (продажі, медпредставники, акаунт-менеджери) і 30 керівників та аналітиків.

Таблиця 3.12.

Розрахунок навчального навантаження (години)

Група користувачів	Кількість осіб	Базовий модуль, год	Спецмодуль, год	Аналітика, год	Разом на 1 особу	Загалом, год
Лінійні користувачі	60	8	6	–	14	840
Керівники / аналітики	30	8	6	6	20	600
Група користувачів	Кількість осіб	Базовий модуль, год	Спецмодуль, год	Аналітика, год	Разом на 1 особу	Загалом, год

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[64]

Отже, загальний обсяг навчання – 1 440 людино-годин.

Якщо умовна вартість 1 години внутрішнього тренінгу (включно з часом співробітника) – 250 грн, прямі витрати на навчання становитимуть:

$$\text{Витрати} = 1\,440 \text{ год} \times 250 \text{ грн} = 360\,000 \text{ грн}$$

Цю цифру можна використати далі для розрахунку окупності (ROI) навчання через скорочення часу операцій і підвищення продажів.

1. Економія часу завдяки навчанню:

- час створення й оновлення картки клієнта скорочується в середньому з 10 до 7 хвилин;
- кожен лінійний користувач виконує 15 таких операцій на день;
- 60 лінійних користувачів працюють 20 днів на місяць.

Зекономлений час на місяць:

$$\Delta t = 3 \text{ хв} \times 15 \times 60 \times 20 = 54\,000 \text{ хв} = 900 \text{ год}$$

Якщо середня «вартість години» співробітника – 250 грн, економія:

$$\text{Економія}_{\text{часу}} = 900 \text{ год} \times 250 \text{ грн} = 225\,000 \text{ грн/міс.}$$

Навіть якщо реально монетизується половина (частина часу піде не на продажі), за рік це понад 1 млн грн, що перекриває витрати на навчання.

2. Зростання конверсії / продажів

Припустимо, завдяки кращому веденню воронки та роботі з задачами:

- конверсія ліда в угоду у всіх трьох компаніях зростає з 18% до 20%;
- середньомісячний потік – 500 лідів;
- середня маржа з угоди – 5 000 грн.

Додаткові угоди:

$$\Delta Deal = (0{,}20 - 0{,}18) \times 500 = 10 \text{ угод/міс.}$$

Додатковий маржинальний прибуток:

$$\Delta Profit = 10 \times 5\,000 = 50\,000 \text{ грн/міс.} \approx 600\,000 \text{ грн/рік}$$

Разом із ефектом від економії часу навчання виглядає економічно доцільним.

Рекомендований графік 3.3.1 – Порівняння ключових показників до й після навчання

- Ліва частина: середній час операції в CRM (до – 10 хв, після – 7 хв).
- Права частина: конверсія ліда в угоду (до – 18%, після – 20%). Стовпчикова діаграма покаже одночасне покращення ефективності й результативності.

Основні формати навчання:

- очні або онлайн-майстер-класи з демонстрацією реальних сценаріїв;
- e-learning курс у LMS або на внутрішній платформі (відео, тести, практичні завдання); «довідник користувача» та короткі відео-інструкції для типових операцій;
- мікро-навчання при оновленнях (короткі сесії по 30–45 хв на нові функції).

Таблиця 3.13.

Приклад календарного плану навчання (6 місяців)

Місяць	Діяльність
1	Аудит навичок, розробка програми, пілот-група
2	Базовий модуль для всіх користувачів
3	Спецмодулі за ролями, створення матеріалів
4	Аналітичний модуль для керівників
5	Повторний тренінг для «відстаючих» груп
6	Підсумкові тести, оцінка результатів, корекція

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[64]

Другий компонент підрозділу – побудова системи регулярного зворотного зв'язку, інтегрованої з CRM. Використовуються три основні метрики: CSAT, NPS та CES. Принципи побудови:

- короткі опитувальники (1–3 питання), вбудовані у ключові точки контакту: після замовлення, після взаємодії з сервісом, після участі у заході;
- автоматичний запуск опитувань із CRM або з інтегрованої платформи; збереження результатів у профілі клієнта (CSAT last, NPS last, NPS trend тощо); правило «закриття петлі»: низька оцінка автоматично створює тікет для менеджера.

Окрім клієнтів, важливо збирати зворотний зв'язок **від користувачів CRM** – це дозволяє постійно вдосконалювати програму навчання та інтерфейс системи. Пропонується:

- після кожного модуля навчання проводити короткий опитувальник (1–2 питання CSAT щодо тренінгу + відкритий коментар);
- раз на квартал проводити анонімне опитування про зручність CRM, складність окремих операцій, побажання до функціоналу;

- створити «CRM-амбассадорів» у ключових підрозділах, які передаватимуть фідбек і пропозиції;
- регулярно оновлювати навчальні матеріали та регламенти на основі цього фідбеку.

Таблиця 3.14

Показники ефективності програми навчання

Показник	Цільове значення
Частка активних CRM-користувачів	≥ 90%
Середній CSAT по навчальних модулях	≥ 4,5 з 5
Зменшення кількості помилок у даних	−30% за рік

Джерело: *побудовано автором за матеріалами*[64]

Пропозиції щодо навчання персоналу та механізмів зворотного зв’язку створюють «людський» і «аналітичний» фундамент для всієї CRM-програми:

- навчання забезпечує вмотивованих, обізнаних користувачів, які правильно вводять дані та використовують CRM для роботи, а не формально;
- система зворотного зв’язку дозволяє швидко виявляти проблеми в клієнтському досвіді та перевіряти, чи дають навчання й зміни процесів реальний ефект; фінансові розрахунки демонструють, що інвестиції в навчання й фідбек-механізми окупаються за рахунок економії часу, зростання конверсії та підвищення лояльності.

Таким чином, можливо пов’язати технологічні зміни з розвитком людей та культурою клієнтоорієнтованості.

ВИСНОВКИ

На основі викладеного матеріалу, можна сказати, що робота показує, ефективність взаємодії з клієнтами істотно залежить не стільки від наявності CRM-системи, скільки від рівня інтеграції процесів, якості даних та готовності персоналу працювати клієнтоорієнтовано. CRM виступає ядром, яке поєднує продажі, маркетинг, логістику, сервіс і аналітику, дозволяючи приймати рішення на основі даних, а не інтуїції. Аналіз агропромислового, фармацевтичного та IT-ринків продемонстрував, що у кожній галузі є свої «вузькі місця», але спільним є запит на єдиний 360°-погляд на клієнта, автоматизацію рутини й системний моніторинг лояльності та задоволеності.

Для підприємств агропромислового сектору ключовими пріоритетами мають стати: створення єдиної клієнтської бази (фермери, дистриб'ютори, мережі), інтеграція CRM з ERP та логістикою, повна цифровізація процесу замовлень і рекламацій, а також запровадження базових показників якості взаємодії (швидкість обробки замовлень, частота повторних закупівель, задоволеність сервісом).

Фармацевтичним компаніям доцільно зосередитися на очищенні й уніфікації баз HCP/HCO, розвитку омніканальної промоції, аналітиці ефективності маркетингових активностей та прозорому комплаєнс-контролі. Для

IT-компаній першочерговим є об'єднання CRM, систем управління проєктами та сервіс-деску, чітке управління SLA й регулярне вимірювання NPS/CSAT із подальшим аналізом причин відтоку.

Усім досліджуваним підприємствам рекомендується:

- запровадити формалізовану CRM-стратегію з чіткими цілями, KPI та відповідальними особами;
- інвестувати в навчання користувачів, побудову внутрішньої культури роботи з даними та регулярний перегляд процесів у CRM;

- розвивати цифрові канали самообслуговування (портали, мобільні застосунки), щоб зменшити частку ручних операцій і підвищити зручність для клієнтів;
- системно збирати зворотний зв’язок клієнтів (CSAT, NPS, CES), інтегрувати його у CRM й використовувати як основу для постійного вдосконалення продуктів і сервісу.

Реалізація цих рекомендацій дозволить підприємствам не лише підвищити операційну ефективність, а й сформувати стійку конкурентну перевагу завдяки глибшим, більш прозорим і взаємовигідним відносинам із клієнтами. Проведений аналіз підтвердив, що CRM потрібно розглядати не як окрему програму, а як цілісну систему управління взаємодією з клієнтами, яка змінює процеси, структуру та культуру підприємства. Без узгоджених регламентів, інтеграції з іншими IT-системами й підтримки керівництва навіть технічно сучасна CRM не дає очікуваного ефекту.

Порівняння агропромислового, фармацевтичного та IT-ринків показало, що ступінь цифрової зрілості суттєво різниться, але всюди повторюються одні й ті самі проблеми: фрагментовані клієнтські дані, надлишок ручних операцій, слабка аналітика й відсутність системного вимірювання задоволеності та лояльності. Це означає, що ключовий резерв зростання для більшості українських компаній - у впорядкуванні даних, спрощенні процесів і запровадженні прозорих CRM - KPI. Аналіз кейсів показав, що інвестиції в навчання персоналу та документи з описом процесів повертаються через зниження операційних витрат, скорочення часу обробки запитів і зростання конверсії у продажі. Тобто найефективніші проєкти — це не лише впровадження нових модулів, а насамперед робота з людьми: навчання, мотиваційні схеми, регулярний зворотний зв’язок і залучення співробітників до вдосконалення CRM. Для підприємств, які планують модернізацію CRM-взаємодії, важливо спиратися на поетапний підхід: спочатку навести лад у даних і процесах, далі - автоматизувати ключові сценарії, потім розвивати аналітику й програми лояльності,

паралельно інвестуючи в підготовку персоналу. Саме така логіка забезпечує стабільний, вимірюваний ефект від CRM-програм і мінімізує ризики формального впровадження системи без реальних змін у взаємодії з клієнтами. При впроваджені CRM-програм є підвищення Employee Turnover (27%), також автоматизація рутини, де буде менше стресу, менша плинність. (ROI 250%). Ефективність при впровадженні даних ріщень є значною по Deal Cycle (25%) – найбільший leverage ефект. Скорочення на 1,2 міс , а також плюс 12 угод без додаткових сейлзів. Workflow optimization та SLA Compliance (17-18%), а також real-time dashboard є необхідним на сьогодні для проаналізованих ринків. Pipeline Accuracy (20%) – «темна конячка». Найбільший відсоток резерву після розрахунків (+30%), але найменший абсолютний ефект через консервативні припущення. Розрахунки ROI підтверджує виняткову доцільність CRM-програми. 70% ефекту від HR + Sales, решта від операційної ефективності, навіть консервативний сценарій виправдовує негайний старт змін при впровадженні.

Основним недоліком може стати: ізоляція метрик без причинно-наслідкових зв’язків: наприклад, високий Coverage (85%) без Event-Script uplift (+60%), це може сигналізувати про слабкий контент та впровадженість в інших департаментах підприємств. Отже, використання невідповідної системи може спричинити відсутнісь автоматизації (ручний моніторинг веде до запізнілих реакцій). CRM та відповідний для ринку дашборд з автоматизованими сповіщеннями, які система надсилає керівникам або менеджерам при відхиленнях KPI від цільових значень чи плану. alerts мінімізує це, забезпечуючи ROI >400%. Зроблений аналіз розкриває структуру ефекту, пріоритети та ризики реалізації проектів по впровадженню відповідних CRM – систем.

Подальше вивчення теми вбачаємо у створенні візуалізації ланцюга KPI (Coverage → ROI), інтеграцією даних та автоматизацією alerts (пороги з попереднього аналізу (Coverage ≥85%, ROI >400%).

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. К.: Видавництво Х, 2016. 816 с.
2. Котлер Ф. Управление маркетингом. М.: Питер, 2014. 912 с.
3. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. К.: Вильямс, 2015. 736 с.
4. Greenberg P. CRM at the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 2009. 670 p.
5. Payne A., Frow P. Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. 456 p.
6. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. 3rd ed. Berlin: Springer, 2016. 400 p.
7. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 3rd ed. Oxford: Routledge, 2015. 352 p.
8. Peppers D., Rogers M. Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2011. 624 p.
9. Customer experience and relationships: a strategic framework. 3rd ed. Hoboken: Wiley, 2017. 560 p.
10. Shaw R. Customer Relationship Management: A Strategic Guide to CRM. London: Butterworth-Heinemann, 2001. 320 p.
11. Хараланова М. CRM-системи у маркетинговому менеджменті підприємства. К.: КНЕУ, 2018. 214 с.
12. Ткаченко Т. CRM-технології у формуванні лояльності клієнтів. К.: Наук. думка, 2019. 180 с.
13. Бутенко Н. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM): теорія та практика. К.: КНЕУ, 2020. 210 с.
14. Ромат Є. Маркетинг взаємовідносин. К.: Центр учб. літ., 2017. 256 с.
15. Цигилик І. CRM-стратегія підприємства: формування та реалізація. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 240 с.
16. Сєріков А. Управління клієнтським досвідом у цифровій економіці. Харків: ХНЕУ, 2022. 200 с.[7]

17. Войчак А. Маркетингові стратегії взаємодії з клієнтами. К.: КНЕУ, 2018. 320 с.[7]

18. Кудирко О. Аналітика в CRM-системах: інструменти та показники. К.: КНЕУ, 2021. 190 с.[7]

19. Ламбек О. Інтеграція CRM та ERP-систем на промислових підприємствах. Дніпро: НМетАУ, 2020. 176 с.[7]

20. Мних Є. Економічна оцінка проєктів впровадження CRM. К.: КНЕУ, 2019. 228 с.[7]

21. Customer Relationship Management: teaching material. KIPM Institute of Management. 2022. 45 p.[2]

22. High-level CRM and database marketing. 2024. 320 p. (електрон. ресурс).[6]

23. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 14th ed. Pearson, 2012. 816 p.[8][1]

24. Bain & Company. The value of customer retention. 2023. 15 p.[9]

25. Khalid H. Mastering Customer Metrics Through Key Performance Indicators. 2023. (електрон. ресурс).[9]

26. Customer Success Metrics: Key KPIs to Measure and Track. 180ops. 23.06.2024. (електрон. ресурс).[10]

27. Top 10 Customer Success Metrics for Your Business. Shopify. 25.02.2025. (електрон. ресурс).[11]

28. CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time. – Ozon, 2020. (опис книги).[12]

29. Customer Experience (CX) KPIs: Key Metrics You Should Track. Renascence, 31.12.2025. (електрон. ресурс).[13]

30. Customer Satisfaction KPIs: The Executive Guide to Measuring CX. Execviva, 2024. (електрон. ресурс).[14]

31. Craft Innovations. Топ 5 KPI лояльності клієнтів: NPS, CSAT, CES, Churn. 13.03.2021. Режим доступу: https://www.craftinnovations.com.ua[15]

32. 4 Customer Satisfaction Metrics (NPS, CSAT, CES & More). Missive. 13.05.2025. Режим доступу: https://missiveapp.com[16]

33. Customer Success Metrics: Key KPIs to Measure and Track. 180ops. Режим доступу: https://www.180ops.com[10]

34. Top 10 Customer Success Metrics for Your Business. Shopify. Режим доступу: https://www.shopify.com[11]

35. Retail KPI 2025: Essential Indicators to Monitor Your Sales. Orisha Commerce. Режим доступу: https://commerce.orisha.com[17]

36. CRM at the Speed of Light (4th Edition). Customer Contact Week Digital. Режим доступу: https://www.customercontactweekdigital.com[3]

37. CRM at the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers. EconBiz. Режим доступу: https://www.econbiz.de[18]

38. CRM at the Speed of Light. Academia.edu. Режим доступу: https://www.academia.edu[19]

39. Customer Relationship Management. KIPM Institute. Режим доступу: https://kipm.edu.in[2]

40. CRM at the Speed of Light, Fourth Edition. Google Books. Режим доступу: https://books.google.com[4]

Офіційні сайти компаній (приклади базових підприємств із роботи)

41. Cargill. Офіційний сайт. Режим доступу: https://www.cargill.com[7]

42. Pfizer. Офіційний сайт. Режим доступу: https://www.pfizer.com[7]

43. JPMorgan Chase. Офіційний сайт. Режим доступу: https://www.jpmorganchase.com[7]

44. Walmart. Офіційний сайт. Режим доступу: https://www.walmart.com[7]

45. IBM. Офіційний сайт. Режим доступу: https://www.ibm.com[7]

46. SAP. Офіційний сайт. Режим доступу: https://www.sap.com[7]

47. Oracle. Офіційний сайт. Режим доступу: https://www.oracle.com[7]

48. Salesforce. Офіційний сайт. Режим доступу: https://www.salesforce.com[7]

49. Microsoft Dynamics 365. Офіційний сайт. Режим доступу: https://dynamics.microsoft.com[7]

50. Veeva Systems. Офіційний сайт. Режим доступу: https://www.veeva.com[7]

Аналітика та практичні матеріали щодо CRM і ROI

51. How to Measure the ROI of CRM Implementation. BAZU Company. Режим доступу: https://bazucompany.com[20]

52. How to Maximize CRM ROI: Insights from 5 RevOps Experts. CRO Club. Режим доступу: https://croclub.com[21]

53. What Are Best Practices for Training Employees on Using the CRM? HubSpot Community. Режим доступу: https://community.hubspot.com[22]

54. How to Train Employees When Implementing a New CRM. Training Magazine. Режим доступу: https://trainingmag.com

55. CRM ROI: What is the Return on Investment? Nutshell. Режим доступу: https://www.nutshell.com

56 NetHunt CRM. Офіційний сайт CRM-системи NetHunt. Режим доступу: https://nethunt.com

57 NetHunt CRM (українська версія). Офіційний сайт української CRM-системи NetHunt. Режим доступу: https://nethunt.ua

58 Zoho CRM. Офіційний сайт CRM-платформи Zoho. Режим доступу: https://www.zoho.com/crm

59 Salesforce. Офіційний сайт CRM-системи Salesforce. Режим доступу: https://www.salesforce.com

60 Charlesworth, A. Digital Marketing: A Practical Approach. New York: Routledge, 2018. 326 p.

61 Bhatia, PS Fundamentals of Digital Marketing. - New Deli: Pearson India, 2017. 471 p

62 Миронівський хлібопродукт **https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine**

63 ЮРіЯ-ФАРМ. Офіційний сайт фармацевтичної компанії «ЮРіЯ-ФАРМ». Режим доступу: https://www.uf.u

64 GlobalLogic. Офіційний сайт компанії GlobalLogic. Режим доступу: https://www.globallogic.com

«Програма підвищення ефективності взаємодії з клієнтами на основі CRM»

Кваліфікаційна робота магістра • ДУІКТ Київ



Автор:
Артем Ещенко

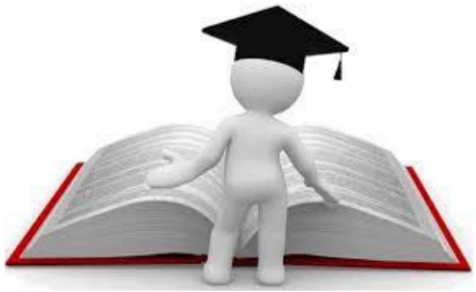
Актуальність та мета дослідження

Актуальність: Багато компаній впроваджують CRM-системи, але не досягають очікуваного зростання продажів та лояльності клієнтів. Потреба в комплексній програмі оптимізації.

Об'єкт дослідження: Процеси взаємодії підприємств з клієнтами на основі CRM-систем

Предмет дослідження: Організаційно-економічні засади формування та реалізації програми підвищення ефективності CRM-взаємодії

Мета роботи: Розробити програму для агро-, фарма- та IT-секторів



Досліджувані сектори економіки

Агробізнес

Управління дистриб'юторами, фермерами, сезонність попиту



Фармацевтика

Робота з лікарями, аптеками, регуляції

IT-сервіси

B2B-взаємодія, довгі цикли угод, SaaS-модель

Основні завдання роботи

- Узагальнити теоретичні підходи до CRM: сутність, види, класифікація
- Проаналізувати практики використання CRM та KPI ефективності (CSAT, NPS, CLV, CAC, churn)
- Дослідити особливості CRM-взаємодії в трьох секторах, виявити вузькі місця
- Розробити цільову програму підвищення ефективності CRM з процесними та організаційними заходами
- Оцінити очікуваний економічний та клієнтський ефект від реалізації програми



Теоретичні основи CRM-систем

- **CRM** – це стратегічний підхід та набір технологій для управління взаємодіями з клієнтами
- **Три типи CRM:** операційна (автоматизація), аналітична (Data Mining, BI), колаборативна (eCRM, омніканальність)
- **Три рівні:** технологічний, процесний, стратегічний
- **Лідери думки:** Paul Greenberg (клієнтоцентричність), Philip Kotler (цінність клієнта), Michael Porter (конкурентна перевага)



Ключові показники ефективності CRM

Клієнтські метрики: CSAT (задоволеність), NPS (готовність рекомендувати), CES (зусилля), CRR (утримання)

Фінансові метрики: CLV (життєва цінність), CAC (вартість залучення), ROI CRM, LTV:CAC ratio (≥3:1)

Операційні метрики: Цикл продажу, частка автоматизації, продуктивність команд, churn rate



CRM-процеси в агробізнесі

- **Автоматизація:** управління дистриб'юторами, фермерами, планування візитів (40% часу)
- **Аналітика:** прогнозування попиту, аналіз за культурами, контроль платежів (30%)
- **Лояльність:** знижки за бронювання, бонуси, спільні маркетингові програми (20%)
- **ROI CRM:** 18-25% повернення на 1 грн інвестицій в агросекторі



CRM-процеси у фармацевтиці

- **Профілювання HCP/HCO:** лікарі, медзаклади, аптеки з деталізацією спеціальностей
- **Омніканальна промоція:** e-mail (35%), візити (30%), вебінари (20%), месенджери (10%)
- **Аналітика промоцій:** Event-to-Script (12-18% lift Rx), Coverage HCP, Channel ROI (250-400%)
- **Комплаєнс:** контроль витрат на HCP, дотримання регуляцій GDPR/HIPAA



CRM у B2B IT-послугах (SaaS)

- **Метрики:** MRR/ARR, Churn (≤3-5%), LTV:CAC (≥3:1), NPS (≥40)
- **Customer Success:** онбординг, аналіз usage, выявлення ризиків відтоку
- **Апсейл/Крос-сейл:** персоналізовані пропозиції на основі продукт-активності
- **ROI CRM:** 15-22% для B2B-послуг, але з критичним фокусом на утримання (retention)



Виявлені проблеми в українських компаніях

- **Фрагментація даних:** різні бази в Excel, відділи не синхронізуються (65% компаній)
- **Низька залученість персоналу:** менеджери недостатньо використовують CRM, якість даних низька
- **Відсутність аналітики:** компанії не вимірюють ROI CRM, не оптимізують процеси
- **Недостатня персоналізація:** взаємодія масова, а не один-до-одного



Ключові елементи програми оптимізації

- **Інтеграція даних:** єдина база клієнтів, очищення дубльованих записів
- **Процесна оптимізація:** регламенти, workflow, автоматизація рутинних операцій
- **Персоналізація:** сегментація, journey-маркетинг, one-to-one взаємодія
- **Аналітика й контроль:** дашборди, KPI, прогнозування
- **Навчання й мотивація:** тренінги, комунікація, зв'язок KPI з бонусами



Очікувані результати впровадження



Операційні

- ↑ на 30-40%: продуктивність команд
- ↓ на 25-35%: час обробки замовлень

Клієнтські

- ↑ на 10-15 п: NPS
- ↓ на 20-25%: churn rate

Фінансові

- ↑ на 15-25%: виручка

ROI: 3-5 грн/1 грн інвестицій

Часовий графік реалізації програми

- **Місяці 1-2:** Аналіз даних, очищення, підготовка платформи, навчання
- **Місяці 3-4:** Впровадження процесів, налаштування workflow, пілот з однією командою
- **Місяці 5-6:** Масштабування на всі команди, налаштування аналітики
- **Місяці 7-12:** Оптимізація, розширення функціоналу, вимір результатів



Кейс: Юрія-Фарм

- **Завдання:** Інтегрувати роботу з лікарями, аптеками, дистриб'юторами в єдину CRM
- **Рішення:** Veeva CRM для фармації + омніканальна промоція (email, вебінари, візити)
- **Результати за 12 місяців:**
- Event-to-Script: +18% (+6 п від базового)
- NPS: +15 балів (до +45)
- Виручка: +22% за счет фокусу на KOL та event-активностях

- Event-to-Script: +18% (+6 п від базового)
- NPS: +15 балів (до +45)
- Виручка: +22% за счет фокусу на KOL та event-активностях

ЮРІЯ·ФАРМ

Практичні рекомендації для компаній

- Почніть з **аудиту поточного стану:** які дані є, які процеси, як менеджери працюють
- Виберіть **правильну CRM-платформу** (Salesforce, NetHunt, Zoho, Veeva для фарми)
- Розробіть чіткі **регламенти та KPI** для кожної команди
- Інвестуйте в **навчання та комунікацію,** не лише в технологію
- Запустіть **пілот-проект** з однією командою, потім масштабуйте
- Вимірюйте результати щомісячно, коригуйте курс



Висновки дослідження

- CRM -- це **не лише технологія, а філософія управління** взаємовідносинами з клієнтами
- Комплексна програма оптимізації CRM дає ROI **600-1800%** за рік
- Успіх залежить від **трьох чинників: люди, процеси, дані** (не лише від технології)
- Приклади агробізнесу, фарми та IT показують **універсальність підходу** з врахуванням галузевих особливостей
- Українські компанії мають **великий потенціал зростання** через оптимізацію CRM




Дякую за увагу☺
Все буде Україна

Вих.*0024/01-2026* Від 16.01.2026р.

АКТ
впровадження результатів дослідження
здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
Артема Єщенко
на тему: « Програма підвищення ефективності взаємодії з клієнтами на основі CRM»»

Результати дослідження Артема Ещенко за темою кваліфікаційної роботи « Програма підвищення ефективності взаємодії з клієнтами на основі CRM» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ».

На основі проведеного наукового дослідження було розроблено науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення маркетингової комунікаційної політики підприємства в умовах цифрового середовища. Запропоновані підходи передбачають комплексне використання інструментів цифрового маркетингу та формування інтегрованої системи комунікацій, орієнтованої на підвищення ефективності взаємодії з цільовими аудиторіями.

У межах практичного впровадження використано авторські напрацювання щодо удосконалення комунікаційної стратегії підприємства, зокрема застосування гібридного підходу до маркетингових комунікацій, який поєднує брендингові та performance-інструменти. Це дало змогу підвищити результативність рекламних кампаній, забезпечити узгодженість маркетингових заходів зі стратегічними цілями підприємства та оптимізувати використання маркетингового бюджету.

Запропонована система оцінювання ефективності маркетингових комунікацій із використанням кількісних і якісних показників дозволяє об'єктивно визначати вплив рекламної діяльності на впізнаваність бренду, рівень залученості споживачів і формування лояльності. Використання аналітичних підходів створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємства на відповідному ринку.

Результати апробації підтвердили практичну цінність запропонованих рекомендацій та доцільність їх використання у маркетинговій діяльності підприємства. Отримані напрацювання сприяють удосконаленню системи маркетингових комунікацій, зростанню ефективності взаємодії з клієнтами та зміцненню ринкових позицій компанії.

Таким чином, науково-практичні результати кваліфікаційної (дипломної) роботи прийняті до практичного застосування у діяльності підприємства, що підтверджує їх прикладну значущість та ефективність.

Директор по розвитку
ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» Кирило ТУР

Товариство з обмеженою відповідальністю • Україна • м. Київ • ТОВ "ЮРІЯ-ФАРМ" код 30109129