

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ
МАРКЕТИНГУ (на матеріалах підприємства ТОВ «Arce Contact
Center)»**

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент
Гуменюк М. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник: Корюгін А. В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Хмельницький – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Гуменюк М. О. - Управління підприємством на засадах маркетингу (на матеріалах ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»).

Магістерська робота на здобуття освітнього рівня магістр за спеціальністю 073 Менеджмент.

Робота присвячена дослідженню управління підприємством на засадах маркетингу, що є важливим інструментом для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

У роботі розглянуто теоретичні аспекти формування маркетингових стратегій, проаналізовано діяльність ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» як приклад підприємства сфери послуг. Проведено оцінку маркетингового середовища, динаміки ключових техніко-економічних показників і структури управління.

На основі SWOT- та PEST-аналізів виявлено основні сильні сторони підприємства, зокрема використання сучасних технологій, високий рівень якості послуг та ефективність роботи персоналу. Водночас визначено проблеми, такі як недостатня систематизація маркетингової діяльності та потреба в автоматизації окремих процесів. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління підприємством шляхом інтеграції маркетингових інструментів, зокрема впровадження систематизованої маркетингової стратегії та підвищення аналітичної складової.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для покращення діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: маркетинг, стратегія, послуга, управління підприємством, засади маркетингу.

ABSTRACT

Gumeniuk M. O. - Enterprise Management Based on Marketing Principles (based on materials from LLC «ARCE CONTACT CENTER»).

Master's thesis for obtaining the educational level of Master in specialty 073 Management.

The work is devoted to the study of enterprise management based on marketing principles, which is an important tool for ensuring its competitiveness and sustainable development.

The work considers theoretical aspects of the formation of marketing strategies, analyzes the activities of LLC «ARCE CONTACT CENTER» as an example of a service enterprise. An assessment of the marketing environment, dynamics of key technical and economic indicators and management structure is carried out.

Based on SWOT and PEST analyses, the main strengths of the enterprise were identified, in particular the use of modern technologies, a high level of service quality and staff efficiency. At the same time, problems were identified, such as insufficient systematization of marketing activities and the need to automate individual processes. Recommendations were developed for improving enterprise management by integrating marketing tools, in particular the implementation of a systematized marketing strategy and increasing the analytical component.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the developed recommendations to improve the activities of the enterprise and increase its competitiveness.

Keywords: marketing, strategy, service, enterprise management, marketing principles.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ	8
1.1 Формування процесу управління підприємством на засадах маркетингу	8
1.2 Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства у сфері послуг.	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ У ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»	17
2.1 Оцінка маркетингового середовища на підприємстві	17
2.2. Аналіз управління підприємством на засадах маркетингу	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ	40
3.1 Загальні засади удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»	40
3.2 Обґрунтування ефективності управління підприємством на засадах маркетингу у сфері послуг	52
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної конкуренції та динамічних змін ринкового середовища маркетинговий підхід до управління підприємствами набуває стратегічного значення. Зростання рівня цифровізації, посилення глобалізації та активний розвиток аутсорсингових послуг визначають нові правила ведення бізнесу. Підприємства, що працюють у сфері клієнтського сервісу, зокрема контактні центри, зіштовхуються з низкою викликів: підвищення вимог клієнтів до швидкості та якості обслуговування, необхідність гнучкої адаптації до змінних ринкових умов, впровадження інноваційних рішень для автоматизації процесів.

Зокрема, ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» як представник аутсорсингової сфери має потребу у вдосконаленні маркетингових підходів для забезпечення стійкого розвитку та конкурентних переваг. Впровадження маркетингових інструментів не лише підвищить ефективність операційної діяльності підприємства, а й дозволить сформувати сильний бренд, розширити базу клієнтів та покращити фінансові результати.

У цьому контексті магістерська робота спрямована на розробку рекомендацій щодо вдосконалення управління ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» шляхом інтеграції маркетингових стратегій.

Ступінь дослідження. Увага до проблематики маркетингового управління проявлена у роботах таких науковців, як Аблязова Н.Р., Авдокушин Є.Ф., Балабанова Л.В., Вачевський М.В., Журавель Ю.В. та інших, які вивчали аспекти оптимізації маркетингової діяльності та її впливу на конкурентоспроможність підприємств

Мета та завдання дослідження полягає у розробці рекомендацій з удосконалення управління ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» на основі інтеграції маркетингових стратегій. Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- дослідити особливості формування процесу управління підприємством на засадах маркетингу;
- розкрити сутність маркетингової стратегії як інструмента розвитку підприємства у сфері послуг;
- надати загальну характеристику та аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства;
- здійснити оцінку маркетингового середовища підприємства;
- провести аналіз стау управління підприємством на засадах маркетингу;
- сформувати рекомендації щодо вдосконалення управлінських підходів на основі маркетингових інструментів;
- провести обґрунтування ефективності маркетингового управління підприємства сфери послуг.

Об'єкт дослідження. Управління підприємством на засадах маркетингу.

Предмет дослідження. Теоретичні та практичні аспекти маркетингових стратегій управління та їх вплив на ефективність діяльності підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів, що забезпечили всебічний аналіз управління підприємством на засадах маркетингу: метод системного аналізу застосовувався для оцінки структури управління підприємством, його внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволило визначити основні фактори впливу на ефективність діяльності; SWOT-аналіз використовувався для виявлення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що сприяло формуванню стратегії маркетингового розвитку; PEST-аналіз дав змогу оцінити макроекономічні фактори, які впливають на діяльність компанії, такі як політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни; метод економіко-статистичного аналізу застосовувався для вивчення динаміки ключових показників підприємства, зокрема прибутковості, продуктивності праці та рентабельності; метод порівняльного аналізу використовувався для оцінки конкурентних позицій компанії щодо аналогічних підприємств на ринку; метод експертних оцінок залучався для аналізу

ефективності маркетингових стратегій через опитування керівників та співробітників підприємства; графічний метод допоміг візуалізувати отримані результати, що сприяло наочності аналізу та легшому сприйняттю даних; метод моделювання використовувався для прогнозування наслідків впровадження маркетингових стратегій, що дозволило оцінити їхню ефективність у майбутньому.

Використання цих методів дозволило здійснити комплексне дослідження управління підприємством на засадах маркетингу, визначити його проблеми та сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності.

Практична значущість. Розроблені пропозиції спрямовані на підвищення ефективності діяльності ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» через інтеграцію маркетингових підходів. Результати дослідження можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємства.

Апробація результатів дослідження. Окремі матеріали магістерської роботи були представлені на Міжнародній науково-практичній конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні ЗНУ «Сучасні перспективи розвитку обліку, фінансів, економіки, управління, права та інженерії».

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 48 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

1.1 Формування процесу управління підприємством на засадах маркетингу

В умовах ринкової економіки сучасні ринки переповнені товарами і послугами, а споживач стає дедалі більш вимогливим і критично налаштованим до вибору товару. У цих умовах підприємства вимушені докладати зусиль для досягнення і підтримки конкурентних переваг. Маркетинговий менеджмент у цьому контексті – це не просто набір інструментів, а цілісна філософія управління, що інтегрує ресурси компанії з її можливостями.

Маркетингова діяльність охоплює широкий спектр завдань, що виходять за рамки традиційного управління. Підприємства, які ігнорують маркетинговий підхід, ризикують втратити конкурентні позиції на ринку. Без постійного аналізу ринкової ситуації, включаючи дії конкурентів і вподобання споживачів, підприємства не можуть вчасно реагувати на зміни попиту, розробляти ефективні товарні та цінові стратегії для задоволення потреб конкретних сегментів. Крім того, відсутність маркетингових досліджень і заходів зі створення позитивного іміджу фірми знижує можливості залучення нових клієнтів і перспективи розвитку [21].

Сутність маркетингу в системі управління підприємством доцільно аналізувати через історичні етапи його становлення:

1. Донауковий етап (4–3 тис. до н.е. – перша половина XIX ст.). У цей період виникли перші способи впливу на споживача, які слугували прототипами сучасних інструментів маркетингу. Ці процеси стали наслідком розпаду первіснообщинного ладу, коли обмін товарами почав набувати системного характеру.

2. Етап початку становлення та розвитку концепцій маркетингу (друга половина XIX ст. – перша половина XX ст.). Цей період характеризується

офіційним введенням терміна «маркетинг» у ділову лексику. Маркетинг трактували як функцію управління, спрямовану переважно на вимоги масового виробництва, а не на задоволення потреб споживачів. Основний акцент робився на оптимізації виробничих процесів [33].

3. Етап формування маркетингового управління (з початку 50-х рр. ХХ ст. і до сьогодні). Маркетингове управління базується на принципах орієнтації на споживача. В центрі організації стоїть клієнт, а система маркетингу та менеджменту об'єднує зусилля для максимально ефективного задоволення його потреб. Це поєднання дозволяє підприємствам досягати стратегічних цілей і зміцнювати конкурентні переваги [32].

Якщо звернутись до сучасного визначення маркетингового менеджменту, то він являє собою процес управління діяльністю підприємства на засадах маркетингу, спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом розробки, впровадження та контролю ефективних маркетингових стратегій [48].

Виробники, особливо у висококонкурентних сегментах, зобов'язані формувати унікальні маркетингові стратегії, які враховують як внутрішні, так і зовнішні виклики. Наприклад, підприємство, яке прагне закріпитися на міжнародному ринку, не може обійтися без аналізу місцевих ринкових можливостей, позиціонування продукції та чіткої адаптації до культурних особливостей регіону.

Як зазначав В. Куценко [28], маркетинговий менеджмент базується на логічній послідовності дій, кожна з яких є критично важливою для успіху.

1. Аналіз ринкових можливостей. Цей етап передбачає вивчення поточної кон'юнктури, оцінювання конкурентів, аналіз попиту й поведінки споживачів. Наприклад, розуміння змін у пріоритетах споживачів, викликаних технологічними інноваціями, може визначити успішність майбутніх продуктів.

2. Відбір цільових ринків. У світі обмежених ресурсів підприємства змушені зосереджувати зусилля на сегментах, які принесуть максимальну віддачу. Вибір цільового ринку базується на глибокій аналітиці і прогнозуванні.

3. **Позиціювання товару.** На цьому етапі формується унікальна пропозиція, що має задовольнити конкретну потребу клієнта. Наприклад, позиціювання преміум-бренду відрізняється від стратегії масового ринку і потребує відповідного маркетингового комплексу.

4. **Визначення маркетингової стратегії.** Стратегія – це міст між цілями підприємства і їх реалізацією. Вона включає вибір напрямів діяльності, цілей і способів досягнення бажаних результатів.

5. **Реалізація маркетингових програм** – це етап практичного втілення планів, яке вимагає координації між підрозділами, управління ресурсами і постійного моніторингу їх впровадження.

6. **Заключним етапом** є контроль та аналіз, що включає оцінювання виконання маркетингових планів дозволяє швидко реагувати на проблеми та коригувати стратегії.

Системний підхід до організації маркетингу є ключовою умовою успішної діяльності підприємства на ринку. Підприємство, що використовує методологію маркетингу, функціонує як відкрита складна система, орієнтована на взаємодію з ринком та зовнішнім середовищем.

Маркетингове управління діяльністю підприємства являє собою процес аналізу, розробки та впровадження заходів, спрямованих на встановлення та підтримку взаємовигідних обмінів із покупцями. Його основною метою є досягнення стратегічних цілей підприємства, таких як зростання прибутку, збільшення обсягів збуту та частки ринку.

Система маркетингу постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, що включає фактори, які можуть бути підконтрольними керівництву та службі маркетингу, а також ті, які не піддаються управлінському впливу. Для забезпечення ефективного функціонування маркетингової системи необхідно враховувати вплив факторів мікро- та макросередовища.

Задля того, щоб детальніше відобразити роль маркетингу в системі управління підприємством виділимо його основні завдання та функції (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 Зміст маркетингу в системі управління підприємством

Примітка: складено на основі [27]

Маркетинг у системі управління виконує низку важливих завдань і функцій, починаючи з організаційно-підготовчої роботи і завершуючи контрольною діяльністю. Його роль полягає у забезпеченні безперервного моніторингу ринку, адаптації до його змін та підтримці конкурентоспроможності підприємства.

Отже, можемо дійти висновку, що формування маркетингової системи управління підприємством потребує ґрунтовних знань щодо потреб ринку, виробничих процесів, фінансових операцій та соціально-економічних принципів управління. Лише комплексний підхід до впровадження маркетингових інструментів дозволяє підприємству досягати сталого розвитку і ефективно конкурувати в сучасних умовах.

1.2 Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства у сфері послуг

В умовах глобалізації в Україні відбуваються масштабні трансформаційні процеси, що зумовлюють посилення конкуренції на ринку послуг. Це створює для підприємців нагальну потребу глибокого розуміння особливостей ринку, яке дозволяє підвищити ефективність маркетингових стратегій підприємства.

Виникнення послуги як економічної категорії та виду діяльності тісно пов'язане з періодом, коли людство почало обмінюватися результатами праці, формувати виробничі відносини тощо. Незважаючи на наявність усталеного уявлення про сферу послуг, у сучасній економічній літературі досі не вироблено загальноприйнятого визначення поняття «послуга». Це пояснюється тим, що сутність послуги розглядається з різних позицій [4]: як економічна категорія, вид діяльності, сфера чи навіть як грошовий потік.

Найбільш поширеним є визначення послуги як економічної категорії. Термін «послуга» вперше запровадив Ж.Б. Сей у своїй праці «*Graite d'Economic Politique*», написаній у 1803 році [4]. О. Ланге трактував послуги як «будь-які функції, які пов'язані... із задоволенням людських потреб, але які безпосередньо не спрямовані на виробництво предметів» [2].

Е.М. Агабабьян описував послугу як «корисний ефект, що виникає в процесі продуктивної праці як цілеспрямованої діяльності. Цей ефект є сукупністю корисних властивостей, які задовольняють певну потребу людини» [40]. М.В. Солодков вбачав у послугі «специфічну форму економічних відносин, що виникають у контексті конкретної трудової діяльності» [40].

Леонард Л. Беррі визначав послугу як «справу, виконання, зусилля» [16], тоді як Т. Хідл трактував її як «стан людини або предмета, який належить учаснику економічних відносин...» [5]. На думку Ф. Котлера, «послуги – це об'єкти продажу у вигляді дій, вигод або задоволення», що не мають матеріальної форми і не можуть зберігатися [22].

Е.Г. Решетнікова характеризувала її як «форму економічних відносин, що виникають у процесі створення споживчої вартості» [13]. М.Б. Росинский підкреслював, що «послуга – це специфічна політико-економічна категорія, яка виражає відносини праці, реалізованої як корисний ефект діяльності» [13].

Л.П. Хмелевська акцентувала, що «послуга – це діяльність, спрямована на задоволення потреб чи господарських зручностей» [23]. І.В. Калачова розглядала послуги як «результати економічної діяльності, які не набувають матеріально-речової форми, але задовольняють особисті, колективні та суспільні потреби» [23].

Стаханов В.Н. трактував послугу як «продукт праці, корисний ефект якого полягає не в предметі, а в самій діяльності» [34]. Л.І. Тикоцький наголошував, що «послуги є продуктом суспільної праці та подібні за своєю економічною природою до матеріальних благ» [13].

З огляду на різноманітність підходів до визначення терміну «послуга», запропонованих науковцями, послугу можна визначити як результат економічної діяльності, що має нематеріальну природу, надається у формі дій, зусиль чи вигод і спрямований на задоволення особистих, колективних або суспільних потреб споживачів. Наше бачення цього поняття враховує ключові аспекти, такі як економічна сутність, орієнтованість на споживчі запити, неможливість зберігання та транспортування, а також залежність якості від безпосереднього процесу надання.

До недавнього часу сферу послуг прирівнювали до невиробничої, включаючи житлово-комунальне господарство, побутове обслуговування, транспорт, зв'язок, освіту, культуру, охорону здоров'я тощо. Однак сучасний підхід відокремлює сферу послуг як окрему категорію, яка має свої унікальні характеристики та впливає на економічний розвиток [35].

Формування стратегії є ключовим етапом у процесі стратегічного управління підприємством. Серед різних типів стратегій особливе значення має маркетингова стратегія. Хоча чимало науковців класифікують її як функціональну стратегію, вона фактично охоплює всі рівні стратегічного

планування в організації. Варто підкреслити, що на сьогодні відсутнє загальноприйняте визначення поняття «маркетингова стратегія». У табл. 1.1 представлено різноманітні підходи вітчизняних дослідників до трактування сутності цього терміна.

Таблиця 1.1 Визначення поняття «стратегія маркетингу» вітчизняними авторами

Автор	Визначення
О.М. Тімонін, С.С. Олійник	«Стратегія маркетингу – це раціональний, логічно обґрунтований механізм дій, керуючись яким підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання» [44]
Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай	«Стратегія маркетингу – це раціональна, логічна побудова, керуючись якою, підприємство планує виконати свої маркетингові завдання» [46]
Т.І. Лук'янець	Стратегія маркетингу трактується як система логічно взаємопов'язаних дій, що включає спеціалізовані стратегії для окремих сегментів, маркетинговий комплекс і визначення рівня витрат [30].
Н.В. Куденко	«Маркетингова стратегія – це вектор дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій» [26]
В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов	«Маркетингова стратегія – це засіб, за допомогою якого має досягатися маркетингова мета» [42]
Л.В. Балабанова	«Маркетингові стратегії – це основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації. Маркетингові стратегії мають орієнтувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення їхніх стратегічних цілей» [9]

Примітка: складено на основі [17]

З огляду на наведені визначення різних авторів, наше бачення поняття «маркетингова стратегія» – це інтегративний та раціональний план управлінських дій підприємства, спрямований на досягнення визначених ринкових цілей шляхом оптимального використання ресурсів, формування ефективних відносин зі споживачами та адаптації до змін у конкурентному середовищі.

Сфера послуг має низку унікальних характеристик, що вимагають спеціальних підходів до розробки маркетингових стратегій [37; 38].

1) Однією з ключових особливостей ринку послуг є одночасність виробництва та споживання, яка ускладнює процес оцінки якості пропозицій до моменту їх споживання. Споживач може формувати своє уявлення лише на основі непрямих характеристик, що робить маркетингові комунікації критично

важливими. Відсутність можливості зберігання та транспортування послуг збільшує підприємницький ризик, особливо в умовах сезонних коливань попиту. Це висуває суворі вимоги до точності прогнозування та гнучкості виробництва.

2) Ще однією важливою характеристикою є невіддільність послуги від її виробника, що підкреслює роль персоналу. Професійні навички, компетенції та комунікабельність співробітників напряду впливають на конкурентоспроможність підприємства. У контексті цього персонал потребує постійного вдосконалення та адаптації до зростаючої індивідуалізації запитів споживачів. Окрім того, якість надання послуг є змінною величиною, яка залежить від численних внутрішніх і зовнішніх факторів. Для мінімізації цього впливу підприємства вдосконалюють структуру управління, впроваджують сучасні технології та забезпечують підвищення кваліфікації працівників.

3) Ринок послуг також відрізняється високою динамічністю попиту і пропозиції, значною мірою зумовленою впливом часу. Швидке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій відкриває нові можливості для підприємців, зокрема, через розширення спектра послуг, що надаються в онлайн-форматі. Використання інтернет-ресурсів дозволяє значно збільшити охоплення цільової аудиторії, сприяючи залученню нових споживачів.

4) Одним із ключових принципів сегментації ринку послуг є територіальний підхід. Він передбачає врахування просторових особливостей діяльності підприємств. Компактний ринок зосереджується на обмеженій території, наприклад, у межах міста чи району, що дозволяє краще враховувати локальні запити та пропонувати послуги, які відповідають специфічним потребам споживачів. Для більш точного аналізу територіальні критерії необхідно доповнювати соціальними, демографічними та поведінковими характеристиками.

Маркетинг послуг – це діяльність, завдяки якій послуги стають доступними клієнтам, сприяючи потенційним споживачам у прийнятті рішень щодо їх оцінки. Цей процес дозволяє науково обґрунтовувати вибір напрямів

виробництва, збуту та просування послуг на ринку, забезпечуючи можливість точного прогнозування ринкової ситуації, розробки стратегій і тактик для конкурентної боротьби [14].

Маркетинг у сфері послуг спрямований не лише на задоволення потреб споживачів, а й на визначення можливостей збуту. Він включає детальне вивчення потреб людей, зокрема їх індивідуальне задоволення.

Для досягнення стратегічного успіху необхідно правильно обирати маркетингові стратегії підприємства. Одним із ключових аспектів формування конкурентних переваг є надання послуг вищої якості порівняно з аналогами, представленими на ринку. Основою цього є забезпечення послуг, які не лише відповідають очікуванням клієнтів, але й перевершують їх. Ці очікування формуються на основі попереднього досвіду клієнтів та інформації, отриманої через прямі (особисті) або масові (загальні) канали маркетингових комунікацій.

Також слід зазначити, що діяльність будь-якого підприємства починається з маркетингового аналізу, основні завдання якого включають [14]:

- дослідження платоспроможного попиту на різні види послуг, визначення ринків збуту та обґрунтування планів виробництва і реалізації;
- аналіз факторів, які впливають на еластичність попиту на послуги, та оцінку ризику їх незатребуваності;
- оцінку стабільності, конкурентоспроможності та ефективності виробництва і збуту послуг, а також пошук шляхів для підвищення їх якості;
- розробку стратегій, тактик і методів стимулювання збуту.

Маркетинг забезпечує регулювання виробництва і збуту послуг у довгостроковій перспективі, адаптацію до змін на ринку, уточнення асортименту через дослідження життєвого циклу послуг, а також освоєння нових товарів і послуг. Таким чином, успішна маркетингова діяльність на ринку послуг вимагає врахування специфічних рис галузі, інтенсивного використання сучасних технологій та глибокого розуміння цільового ринку, що стають основою для створення стійкої конкурентної переваги підприємств у динамічному середовищі.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ У ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»

2.1 Оцінка маркетингового середовища на підприємстві

ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» – це аутсорсингове підприємство, що надає послуги обробки клієнтських звернень та інформаційного супроводу через голосові канали зв'язку. Компанія функціонує відповідно до законодавства України на основі Статуту, використовуючи бізнес-модель «оплата за використання», яка оптимізує витрати клієнтів.

Історія компанії почалася у Львові в 2007 році. За понад 15 років діяльності підприємство розширилося до міжнародного рівня, відкривши офіси у Львові, Хмельницькому, Рівному та представництва за кордоном. У компанії працюють понад 700 співробітників, які щорічно обробляють близько 15 мільйонів звернень.

Метою діяльності є отримання прибутку, який розподіляється серед учасників. Компанія має незалежний баланс, власні рахунки, логотип і корпоративні атрибути, що дозволяє їй діяти як автономна бізнес-одиниця.

Підприємство використовує новітні телекомунікаційні рішення, що забезпечують високу якість послуг і швидку адаптацію до ринкових змін. Аутсорсингова модель дозволяє клієнтам зосередитися на основних бізнес-процесах, делегуючи клієнтське обслуговування фахівцям.

Ключовими факторами успіху є впровадження нових технологій і висока якість послуг. У той же час економічна ситуація впливає на попит: у періоди зростання економіки попит підвищується, а в періоди спаду – знижується. Особливості послуг компанії наведено у таблиці 2.1.

Із таблиці 2.1 ми бачимо, що діяльність ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» відзначається продуманою організацією виробничих процесів.

Лінійна структура, що лежить в основі управління, дозволяє забезпечувати чітке розмежування обов'язків між підрозділами.

Таблиця 2.1. Особливості організації виробництва ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»

Основні аспекти організації виробництва	Характеристика
Вид виробничої структури	Лінійна, з чітким розподілом функцій і відповідальності між підрозділами.
Основні цехи	Центр вартості (колл-центр), центр видатків, центр інвестицій
Структура цеху і його управління (на прикладі провідного)	Адміністрація, відділ постачання, відділ економіки та фінансів, відділ маркетингу, директор, головний бухгалтер, адміністратор, ЗЕД.
Допоміжні цехи	Технічна підтримка, аналітичний відділ, відділ навчання та підвищення кваліфікації операторів.
Основні технологічні операції	- Надання відповідей на дзвінки клієнтів; - Автоматичний розподіл дзвінків через інтерактивні системи; - Формування та обслуговування і комп'ютерних систем; - Надання інформації про товари та послуги, реагування на скарги та запити клієнтів; - Підтримка замовлень через інтернет та соціальні мережі.
Провідне устаткування	Сучасні CRM-системи, автоматизовані телефонні вузли, хмарні технології для обробки даних, веб-портали, засоби управління та збереження інформації.
Спосіб організації руху предметів праці	Послідовний, із чіткою маршрутизацією завдань між підрозділами для забезпечення безперебійної роботи.

Примітка: розроблено автором

ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» є середнім підприємством за чисельністю працівників. Організаційна структура включає відділи: клієнтського сервісу, зв'язків із громадськістю, кадрів, ІТ, бухгалтерії тощо. Основний керівник – директор, який координує всі підрозділи.

Ключовою ланкою є оператори, які формують перше враження про компанію. Вони можуть бути постійними чи тимчасовими, залежно від масштабів кампаній. Регулярні тренінги допомагають адаптуватися до професійних вимог і уникати психологічного тиску. Супервайзери, як керівники груп операторів, забезпечують оперативний контроль, організують роботу, слідкують за графіками й ефективно перерозподіляють ресурси.

Управлінська структура ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» є багаторівневою і забезпечує ефективний розподіл функцій, що сприяє досягненню стратегічних і операційних цілей підприємства.

Для глибокого розуміння функцій, які виконуються ключовими посадовими особами підприємства, а також їх повноважень і відповідальності, пропонуємо ознайомитись із таблицею 2.2.

Таблиця 2.2 Розподіл функцій структури управління підприємства

Посади керівників	Основні функції, що виконуються	Відповідальність і повноваження
Директор	Визначення стратегічних напрямків розвитку, планування діяльності підприємства, управління фінансовими ресурсами, координація всіх підрозділів, ухвалення рішень.	Відповідальний перед Зборами Засновників за загальну ефективність, дотримання законодавства, та взаємодію з держорганами.
Заступник директора	Адміністративна підтримка директора, організація роботи з документацією, формування оперативних і стратегічних планів, контроль виконання доручень в межах компетенції.	Забезпечує своєчасну підготовку документів, відповідає за виконання завдань, визначених директором та нормативними актами.
Головний бухгалтер	Контроль ведення бухгалтерського обліку, формування фінансових звітів, контроль економічних показників, управління фінансово-кредитною політикою, стимулювання праці.	Несе відповідальність перед директором за фінансову звітність та забезпечення економічної стабільності підприємства.
Тренер	Розробка навчальних програм, організація тренінгів для працівників, підвищення кваліфікації персоналу, комунікація між підрозділами для забезпечення безперебійної роботи.	Підзвітний директору, відповідає за ефективність навчання персоналу та впровадження сучасних методів підготовки кадрів.
Супервайзер	Організація роботи старших операторів, вирішення нестандартних ситуацій, контроль процесу виконання великих замовлень, забезпечення якості консультаційного процесу.	Підзвітний директору та заступнику директора, відповідає за координацію операцій та ефективність комунікаційної роботи.
Старший оператор	Управління невеликими групами операторів (5-7 осіб), забезпечення своєчасної обробки вхідних замовлень, контроль якості надання консультаційних послуг.	Підпорядковується супервайзеру, відповідає за злагоджену роботу своєї групи та задоволеність клієнтів.

Примітка: розроблено автором

Ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від чіткої організації управлінської структури. У ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» система управління побудована для оптимального розподілу обов'язків, реалізації стратегічних і операційних завдань та ефективного використання ресурсів.

Управлінська структура включає кілька рівнів керівництва з чітко визначеними функціями і повноваженнями, що забезпечує узгодженість дій між підрозділами та оперативність у вирішенні питань. Директор координує стратегічний розвиток підприємства, ухвалює ключові рішення та відповідає за загальні результати діяльності, тоді як заступник директора забезпечує адміністративну підтримку і виконання поточних завдань. Фінансова складова під контролем головного бухгалтера, який відповідає за економічний аналіз, облік, звітність і фінансово-кредитну діяльність, забезпечуючи фінансову стабільність компанії. Навчання персоналу організовує тренер, який розробляє програми підвищення кваліфікації та формує професійні стандарти. Операційна діяльність координується супервайзерами, які керують великими процесами, та старшими операторами, відповідальними за взаємодію в малих групах і якість обслуговування клієнтів.

Ефективність діяльності підприємства охоплює економічний та соціальний аспекти, оцінюючи результативність досягнення цілей із використанням наявних ресурсів. Важливими показниками є прибутковість, продуктивність праці, рентабельність та співвідношення витрат до результатів. Аналітична оцінка ефективності потребує комплексного аналізу фінансових звітів, динаміки техніко-економічних показників і впливу управлінських рішень, що дозволяє виявити шляхи для підвищення ефективності [25].

Для більш детального дослідження ефективності господарської діяльності пропонується здійснити аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» за період 2021–2023 років (табл. 2.3).

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» за 2021–2023 роки свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій, які потребують уваги. Після спаду у 2022 році підприємство поступово відновлює свої ринкові позиції.

Чистий дохід, який знизився у 2022 році на 29,1%, у 2023 році зріс до 13 078,9 тис. грн (109,2% від попереднього року), що вказує на часткове

відновлення. Середньооблікова чисельність працівників також збільшилася з 54 до 63 осіб (116,7%), що свідчить про активізацію операційної діяльності.

Таблиця 2.3 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2021-2022 р.

№	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023/2022,%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	16890,4	11976,5	13078,9	109,2%
2	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	67	54	63	116,7%
3	Середньорічний виробіток, тис. осіб	252,1	221,8	207,6	93,6%
4	Фонд оплати праці, тис.грн.	1121,7	1033,9	1803,7	174,5%
5	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	16713,1	11669,8	12642,5	108,3%
6	Чистий прибуток (збиток), всього, тис. грн	145,4	251,5	438,3	174,3%
7	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн	0,99	0,97	0,97	99,2%
8	Рентабельність продукції, робіт, послуг, %	1,06%	2,63%	3,45%	131,3%
9	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1014,5	1160,9	1342,6	115,7%
10	Фондовіддача, грн/грн	16,6	10,3	9,7	94,4%

Примітка: складено на основі звітності підприємства

Однак продуктивність праці у 2023 році знизилася до 207,6 тис. грн на одного працівника (93,6%), що може бути пов'язане зі збільшенням штату без відповідного зростання ефективності. Зростання фонду оплати праці до 1 803,7 тис. грн (174,5%) може свідчити про підвищення зарплат і мотивацію персоналу.

Чистий прибуток зріс на 174,3%, досягнувши 438,3 тис. грн, а рентабельність реалізованої продукції підвищилася до 3,45%. Витрати на 1 грн реалізованої продукції залишилися стабільними на рівні 0,97 грн, що свідчить про ефективний контроль.

Середньорічна вартість основних засобів зросла на 15,7%, до 1 342,6 тис. грн, що вказує на оновлення матеріально-технічної бази. Однак фондовіддача знизилася до 9,7 грн/грн (94,4%), що вимагає підвищення ефективності використання ресурсів.

Загалом підприємство демонструє позитивну фінансову динаміку, однак зниження продуктивності праці та фондівіддачі вимагає детального аналізу і вдосконалення управлінських рішень для підвищення ефективності.

Динаміка кадрового складу ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» за 2021–2023 роки характеризується змінами, які впливають як на стабільність колективу, так і на ефективність функціонування підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Динаміка кадрів у ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» за 2021–2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 від 2022	
				абсолютне	відносне
Середньооблікова чисельність штатних працівників на кінець року, осіб	67	54	63	9	117%
Прийнято працівників, осіб	11	18	13	-5	72%
Вибуло працівників, усього з них:	24	27	23	-4	85%
з причин скорочення штатів	-	-	-	-	-
за власним бажанням	24	27	23	-4	85%
за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-	-
Коефіцієнт з прийняття кадрів	0,16	0,33	0,21	-0,13	62%
Коефіцієнт зі звільнення кадрів	0,36	0,5	0,37	-0,13	73%
Коефіцієнт плинності кадрів	0,36	0,5	0,37	-0,13	73%

Примітка: складено на основі звітності підприємства

Аналіз даних із табл. 2.4 свідчить, що середньооблікова чисельність штатних працівників у 2023 році зросла до 63 осіб, що на 9 осіб (117%) більше порівняно з 2022 роком. Це вказує на поступове відновлення штату після попереднього скорочення. Число прийнятих працівників зменшилося до 13 осіб (-5 осіб, або 72% від рівня 2022 року), а кількість звільнень знизилася до 23 осіб (-4 особи, або 85%). Усі звільнення відбулися за власним бажанням без примусових скорочень, що свідчить про стабільність трудових відносин. Коефіцієнт прийняття кадрів становив 0,21, що на 0,13 пункту менше, ніж у 2022 році, а коефіцієнт звільнень знизився до 0,37 (-0,13, або 73%). Ця динаміка свідчить про загальну стабілізацію кадрової ситуації та зниження плинності кадрів. Загалом у 2023 році підприємство демонструє покращення умов праці та зростання лояльності персоналу.

При аналізі динаміки чисельності та структури персоналу варто звернути увагу на таблицю 2.5, яка відображає ці показники ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» за 2021–2023 роки за ступенем кваліфікації.

Таблиця 2.5 Динаміка чисельності та структури персоналу за ступенем кваліфікації ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» за 2021–2023 рр.

Категорії персоналу	2021 рік	Питома вага, %	2022 рік	Питома вага, %	2023 рік	Питома вага, %	Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+/-)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	67	100	54	100	63	100	-4
Висококваліфіковані	13	19,4	11	20,3	12	19	-1
Кваліфіковані	16	23,9	14	25,9	11	17,5	-5
Малокваліфіковані	33	49,3	27	50,0	36	57,1	+3
Некваліфіковані	5	7,4	2	3,7	4	6,3	-1

Примітка: складено на основі звітності підприємства

Аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» за 2021–2023 роки демонструє незначні зміни, що відображають стратегічні потреби підприємства. Загальна чисельність працівників знизилася з 67 осіб у 2021 році до 63 осіб у 2023 році, що вказує на оптимізацію штату.

Чисельність висококваліфікованих працівників, включаючи керівників та ключових спеціалістів, зменшилася до 12 осіб, але їх частка залишилася стабільною (19%). Це свідчить про збереження основи для стратегічного управління. Кількість кваліфікованих працівників середнього рівня скоротилася на 5 осіб, а їх частка знизилася до 17,5%. Це може свідчити про оптимізацію функцій або скорочення позицій середнього рівня.

Найбільше зростання спостерігалось серед малокваліфікованих працівників, зокрема операторів, чисельність яких збільшилася до 36 осіб (57,1%). Це може бути пов'язано із зростанням обсягів виконуваних завдань або підвищенням попиту на послуги операторів. Чисельність некваліфікованих працівників зменшилася до 4 осіб (6,3%), що вказує на стабільну, але невелику потребу у працівниках для рутинних завдань.

Зміни у структурі персоналу свідчать про акцент на збільшення частки малокваліфікованих працівників, що може бути зумовлено розвитком

обслуговуючих функцій компанії. Зменшення кількості кваліфікованих кадрів може відобразити стратегічні зміни або автоматизацію процесів.

Таким чином, ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» є прикладом успішної організації, яка поєднує передові технології, ефективну організаційну структуру та високу якість послуг. Її діяльність спрямована на забезпечення стійкого розвитку, зміцнення репутації та задоволення потреб клієнтів як в Україні, так і за кордоном.

В Україні послуги аутсорсингових кол-центрів пропонують близько десяти компаній, серед яких Adelina Call Center Beeper, ContactisS, VTS Group і СмартЛайн. Ринок розподілений між глобальними лідерами, такими як Teleperformance і Global Bilgi, та місцевими провайдерами. Українські компанії демонструють високий рівень обслуговування, що відкриває перспективи розширення в мультимовному сегменті, орієнтованому на закордонні ринки.

Аутсорсинг передбачає передачу функцій сторонній компанії на основі довготривалих угод. В Україні його активно застосовують у сферах інтернет-торгівлі, бухгалтерії, транспорту, логістики, комунікацій, права, HR, маркетингу, фінансів, ІТ, друку та інших галузях.

ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» обслуговує клієнтів із різних секторів, включаючи виробництво, страхування, маркетинг, колекторські послуги, інтернет-магазини та провайдерів. Основні напрями діяльності включають: підтримку телефонних ліній для клієнтів і акцій; оптимізацію роботи з телефонними контактами; обробку вхідних дзвінків і переадресацію складних запитів; організацію масових вихідних дзвінків; впровадження автоматизованих телефонних служб; інтеграцію телефонії з іншими каналами комунікації; аудіозапис і документування запитів; підготовку звітності у зручному форматі.

Особливу увагу компанія приділяє якості обслуговування: здійснюється контроль усіх етапів роботи, прослуховування дзвінків, збереження записів і тестування співробітників. Замовники можуть контролювати процес у реальному часі.

В умовах високої конкуренції продуктивність кол-центрів відіграє ключову роль, оскільки кожен запит клієнта може стати точкою зміцнення лояльності до компанії-замовника та джерелом оптимізації бізнес-процесів. Відповідно, аналіз динаміки наданих послуг дозволяє оцінити не лише результативність підприємства, а й можливості для його подальшого розвитку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Динаміка кількісних показників наданих послуг ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп росту 2023/2022, %
Кількість оброблених клієнтських звернень, млн	14,8	12,6	15,2	+20,6%
Середня тривалість розмови, хв.	4,3	4,1	4,0	-2,4%
Частка успішно вирішених звернень, %	92,1%	89,3%	94,2%	+5,5%
Кількість опрацьованих e-mail-звернень, тис.	160,5	152,8	165,4	+8,3%
Кількість вихідних дзвінків, тис.	850,2	910,6	940,3	+3,3%

Пимітка: складено на основі звітності підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.6, зауважимо, що зростання обсягу оброблених звернень у ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» свідчить про успішну оптимізацію процесів, підвищення продуктивності операторів і впровадження ефективних CRM-систем.

Скорочення тривалості розмови свідчить про впровадження ефективних скриптів і якісну підготовку персоналу, що знижує навантаження на операторів і підвищує задоволеність клієнтів. Частка успішно вирішених звернень досягла 94,2%, завдяки постійному аудиту розмов та вдосконаленню навичок працівників.

Популярність цифрових каналів, зокрема e-mail-звернень, демонструє позитивну динаміку. Це вимагає розробки чітких алгоритмів обробки запитів і залучення висококваліфікованих кадрів. Зростання вихідних дзвінків на 3,3% свідчить про активізацію маркетингових кампаній, які сприяють зміцненню лояльності клієнтів та формуванню позитивного іміджу компанії.

Для більш глибокого розуміння обсягів та динаміки наданих послуг ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» за 2021–2023 роки було здійснено систематизацію обсягів наданих послуг за видами діяльності у табл. 2.7.

Таблиця 2.7. Обсяги наданих послуг за видами діяльності ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» за 2021–2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп росту 2023/2022, %
Обробка вхідних дзвінків, млн.	8,5	7,2	8,9	+23,6%
Масові вихідні дзвінки (телемаркетинг, нагадування), млн.	4,8	5,1	5,3	+3,9%
Обробка e-mail та онлайн-звернень, млн.	0,95	0,92	1,02	+10,9%
Обслуговування IVR-систем (автоматизовані відповіді), млн	1,5	1,6	1,8	+12,5%
Аудіозапис розмов і підготовка звітності, млн.	0,7	0,8	0,85	+6,3%
Опитування та анкетування клієнтів, млн.	0,65	0,6	0,7	+16,7%
Інтеграція послуг із соцмереж	0,3	0,28	0,35	+25,0%
Підтримка інтернет-магазинів та замовлень онлайн	0,45	0,4	0,5	+25,0%

Пимітка: складено на основі звітності підприємства

Аналіз таблиці 2.7 показує позитивну динаміку послуг ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» за 2021–2023 роки. Ключовим напрямом залишається обробка вхідних дзвінків, обсяг яких зріс з 7,2 млн у 2022 році до 8,9 млн у 2023 році (+23,6%), що свідчить про відновлення попиту на голосову підтримку. Масові вихідні дзвінки демонструють стабільність із незначним зростанням (+3,9%).

Звернення через e-mail і онлайн-канали збільшилися на 10,9%, а використання IVR-систем зросло на 12,5%, підкреслюючи інтерес до автоматизованих рішень. Попит на аудіозапис розмов залишився стабільним (+6,3%), що вказує на сталість потреби у звітності. Опитування та анкетування клієнтів досягли 0,7 млн (+16,7%), що свідчить про зростаючу важливість зворотного зв'язку. Найшвидше зростання продемонстрували інтеграція соцмереж і підтримка інтернет-магазинів (+25,0%), підтверджуючи

актуальність цифрових платформ та онлайн-комунікацій. Загальна динаміка відображає акцент підприємства на автоматизацію та цифровізацію.

Для оцінки ефективності послуг важливо проаналізувати структуру доходів за 2023 рік (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Структура доходів від наданих послуг в ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» за 2023 рік

№ з/п	Види послуг	Сума, тис. грн	Частка в доході, %
1	Обробка вхідних дзвінків	4 577,6	35%
2	Масові вихідні дзвінки	2 877,4	22%
3	Обробка e-mail та онлайн-звернень	1 963,2	15%
4	Обслуговування IVR-систем	1 307,9	10%
5	Аудіозапис розмов і підготовка звітності	1 046,3	8%
6	Опитування та анкетування клієнтів	654,0	5%
7	Інтеграція послуг із соцмереж	392,4	3%
8	Підтримка інтернет-магазинів	261,6	2%
	Разом	13078,9	100%

Пимітка: складено на основі звітності підприємства

Аналіз таблиці 2.8 дає змогу оцінити внесок кожного виду послуг у дохід компанії. Найбільшу частку забезпечує обробка вхідних дзвінків — 4 577,6 тис. грн (35% загального доходу), що підтверджує її ключову роль у діяльності компанії. На другому місці за доходністю — масові вихідні дзвінки з показником 2 877,4 тис. грн (22% доходу). Незначне зростання обсягів у цьому сегменті вказує на стабільний попит. Третє місце посідає обробка e-mail і онлайн-звернень, яка принесла 1 963,2 тис. грн (15%), що підкреслює зростаючу важливість цифрових каналів комунікації. IVR-системи забезпечили 1 307,9 тис. грн (10%), демонструючи перспективність автоматизованих рішень, попри порівняно менший обсяг послуг. Менші частки доходу припадають на аудіозапис розмов (8%), опитування клієнтів (5%), інтеграцію з соцмережами (3%) та підтримку інтернет-магазинів (2%).

Для наочного відображення структури доходу за видами наданих послуг побудуємо діаграму на рис. 2.1.

Загальний дохід ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» у 2023 році становив 13 078,9 тис. грн, де провідну роль відіграють традиційні послуги голосового

обслуговування. Перспективним напрямом залишається інтеграція автоматизованих рішень та цифрових платформ, що забезпечує потенціал для подальшого розвитку. Така структура доходів демонструє баланс між основними й допоміжними напрямками діяльності, сприяючи стабільності та створюючи можливості для зростання.

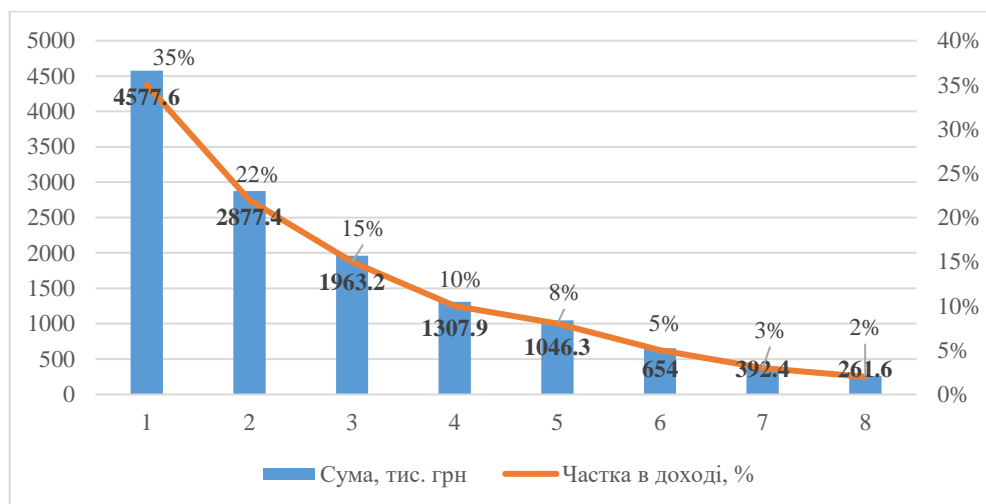


Рисунок 2.1. Діаграма структури доходу за видами послуг в ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» за 2023 рік

Далі проведено PEST-аналіз зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії (додаток А).

Результати PEST-аналізу показали, що найбільший негативний вплив мають політичні та економічні фактори, зокрема війна та зниження купівельної спроможності. Водночас технологічний прогрес і соціальні зміни створюють нові можливості для зростання.

Для забезпечення стійкого розвитку компанії рекомендовано зосередитися на адаптації до економічних викликів, впровадженні інноваційних рішень та вдосконаленні внутрішніх процесів, що дозволить зменшити вплив негативних зовнішніх чинників.

Наступним кроком оцінки маркетингового середовища підприємства нами проведено оцінку маркетингової активності ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» із застосуванням елементів, представлених у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 Оцінка маркетингової активності ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»

Елементи маркетингової активності	Оцінка у балах					
	Директор	Зам.директора з адміністративно-господарської діяльності	Заступник директора із загальних питань	Начальник відділу маркетингу	HR-менеджер	Середньо-зважена оцінка
Використання маркетингових досліджень	1	1	2	2	1	1,4
Розробка маркетингових стратегій	2	1	2	2	1	1,6
Просування послуг (реклама, PR-кампанії)	2	2	1	2	1	1,6
Аналіз ринків	1	1	1	2	1	1,2
Оцінка ефективності маркетингових заходів	2	2	2	2	1	1,8
Рівень контролю якості послуг	3	2	3	2	2	2,4
Формування іміджу підприємства	2	2	1	2	1	1,6
Навчання і мотивація співробітників	3	2	3	3	3	2,8
Загальна середня оцінка	2	1,6	1,9	2,1	1,4	1,8

Примітка: складено на основі експертних оцінок менеджменту ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»

Для цього було організовано опитування п'яти керівників підприємства, кожен із яких оцінював складові маркетингової діяльності за трьома рівнями: 1 бал – ситуаційне використання, 2 бали – часте, але нерегулярне застосування, 3 бали – систематичне використання. На основі отриманих результатів розраховано середньозважені оцінки, що відображають рівень залучення кожного елемента у практику діяльності підприємства.

Оцінка маркетингової активності ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» виявила як сильні сторони, так і недоліки. Найвищі показники отримали навчання та мотивація співробітників (2,8 бала) і контроль якості послуг (2,4 бала), що свідчить про ефективність внутрішніх процесів. Водночас аналіз ринків (1,2 бала) та використання маркетингових досліджень (1,4 бала)

продемонстрували найнижчі результати, вказуючи на недостатню увагу до цих напрямів.

Загальна середня оцінка маркетингової активності становить 1,8 бала, що вказує на необхідність удосконалення багатьох елементів. Особливо важливими є покращення аналізу ринків і застосування маркетингових досліджень, які впливають на розробку ефективних стратегій. Крім того, формування іміджу компанії та просування послуг оцінено на рівні 1,6 бала, що вказує на потребу в посиленні зовнішнього маркетингу.

Таким чином, проведений аналіз демонструє певні успіхи в організації внутрішніх процесів і контролі якості, проте виявляє значні прогалини у дослідженні ринку, формуванні маркетингових стратегій та іміджу підприємства.

Для комплексного розуміння сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей компанії, доцільно провести SWOT-аналіз маркетингово середовища ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» (табл.2.10).

Таблиця 2.10 SWOT-аналіз маркетингового середовища ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1.Зростання попиту на аутсорсингові послуги завдяки розвитку технологій. 2.Розширення мультимовного сегмента для виходу на міжнародні ринки. 3.Співпраця з компаніями різних галузей бізнесу. 4.Використання BTL-активностей для залучення лояльних споживачів.	1.Нестабільність економічної ситуації в Україні. 2.Падіння купівельної спроможності клієнтів. 3.Висока конкуренція як на національному, так і на міжнародному ринку. 4.Вплив політичної нестабільності, зокрема військових дій.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Використання передових CRM-систем та сучасних технологій. 2.Регулярне навчання персоналу для підвищення кваліфікації. 3.Систематичний контроль якості послуг та аудіозапис дзвінків. 4.Гнучкість і масштабованість завдяки аутсорсинговій моделі.	1.Недостатній рівень аналізу ринків та використання маркетингових досліджень. 2.Відсутність систематизованої маркетингової стратегії. 3.Залежність від загальної економічної ситуації. 4.Недостатній рівень автоматизації окремих бізнес-процесів.

Примітка: складено автором

У таблиці 2.10 представлено загальну характеристику внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, де виокремлено можливості, загрози, сильні та слабкі сторони.

Особливу увагу приділено перевагам компанії, зокрема використанню сучасних технологій та систематичному навчанню персоналу, а також проблемним аспектам, таким як недостатній рівень автоматизації та недостатній аналіз ринку. На основі цих висновків сформульовано стратегічні проблеми та альтернативи, що спрямовані на подолання існуючих труднощів та максимальне використання нових можливостей, як це представлено в табл.2.11.

Таблиця 2.11 Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем та альтернатив для підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми та альтернативи, що сформульовані на основі сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
Поле СіМ	1. Використання передових CRM-систем та сучасних технологій дозволяє ефективно працювати на мультимовному сегменті, залучаючи міжнародних клієнтів.	3
	2. Систематичне навчання персоналу підвищує кваліфікацію співробітників, що дозволяє успішно співпрацювати з компаніями різних галузей бізнесу.	3
Поле СліМ	1. Недостатній рівень маркетингових досліджень може бути компенсований розширенням мультимовного сегмента через нові маркетингові можливості.	3
	2. Недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів можна вдосконалити завдяки партнерству з компаніями різних галузей та використанню новітніх технологій.	2
Поле СіЗ	1. Високий рівень технологічної оснащеності допомагає зменшити вплив конкуренції та забезпечує стабільність навіть у нестабільних економічних умовах.	3
	2. Контроль якості послуг через аудіозаписи дзвінків сприяє збереженню репутації компанії навіть за умов політичної нестабільності та падіння купівельної спроможності клієнтів.	2
Поле СліЗ	1. Відсутність систематизованої маркетингової стратегії разом із впливом політичних ризиків може призвести до втрати частки ринку та підвищення рівня ризиків для бізнесу.	3
	2. Залежність від загальної економічної ситуації ускладнює роботу при падінні купівельної спроможності та створює додатковий тиск через високу конкуренцію на ринку.	2

Примітка: складено автором

Проаналізувавши дані з таблиці 2.11, можна зробити висновок, що використання CRM-систем та сучасних технологій надає компанії конкурентну перевагу в мультимовному сегменті. Систематичне навчання персоналу

підвищує якість послуг і відкриває можливості для ефективних партнерств з компаніями різних галузей. Ці сильні сторони отримали високу оцінку (3 бали), оскільки вони створюють потенціал для подальшого розвитку на міжнародних ринках.

Недостатній рівень маркетингових досліджень і автоматизації бізнес-процесів стримує розвиток. Компенсувати ці слабкі сторони можна через розширення мультимовного сегмента та впровадження інноваційних технологій. Оцінка (3 та 2 бали) свідчить про те, що реалізація цих альтернатив має перспективний характер, але потребує додаткових ресурсів.

Високий рівень технологічної оснащеності дозволяє зменшити вплив зовнішніх загроз, таких як конкуренція та економічна нестабільність. Контроль якості через аудіозаписи дзвінків допомагає підтримувати репутацію навіть за умов нестабільності. Ці фактори отримали 3 та 2 бали, що підтверджує їхню важливість для стабільності бізнесу.

Відсутність систематизованої маркетингової стратегії та залежність від загальної економічної ситуації є серйозними проблемами, які створюють ризики втрати частки ринку. Висока конкуренція та падіння купівельної спроможності додатково ускладнюють ситуацію. Оцінки (3 та 2 бали) свідчать про нагальну необхідність вирішення цих проблем.

Головними викликами для ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» залишаються недостатня систематизація маркетингових стратегій і залежність від зовнішніх факторів, зокрема економічної та політичної нестабільності. Водночас сильні сторони компанії, такі як використання сучасних технологій, якість послуг і підвищення кваліфікації персоналу, надають їй конкурентні переваги.

2.2. Аналіз управління підприємством на засадах маркетингу

Концепція управління підприємством, орієнтованого на маркетинг, базується на врахуванні поточного стану споживчого попиту та прогнозуванні

його змін. Маркетингові принципи однаково застосовуються для внутрішніх і зовнішніх ринків, хоча міжнародні ринки потребують врахування специфіки сегментів.

Контактні центри відіграють ключову роль у взаємодії підприємств із клієнтами, збільшуючи цінність послуг і підвищуючи конкурентоспроможність. Проте їхня якість обслуговування може варіювати через довгі черги чи неповні відповіді, що вимагає вдосконалення управління обслуговуванням.

Індустрія послуг характеризується високою контактністю, де якість взаємодії між постачальником і покупцем є вирішальною. Постачальник повинен забезпечити професійність, уважність, оперативність та використання сучасних інструментів, щоб відповідати запитам клієнтів. Елементи взаємодії між постачальником і покупцем формують у споживача впевненість та задоволення від послуги, роблячи виконавця невід'ємною частиною результату. Якість послуги залежить від якості виконавця, що потребує створення умов для задоволення працівників як матеріально, так і професійно.

Внутрішній маркетинг стає основним інструментом для забезпечення задоволеності співробітників, що, у свою чергу, сприяє задоволенню клієнтів. Задоволені працівники — це запорука якісного обслуговування клієнтів.

Особливості маркетингу в кол-центрах зумовлені, перш за все, інфраструктурними чинниками галузі та впливом технологій зв'язку та інформатизації. Відмінною рисою маркетингу ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» є необхідність збалансувати та оптимізувати інтереси трьох основних сторін:

1. Галузі зв'язку, яка має необхідну матеріально-технічну базу для розвитку та орієнтована на максимізацію прибутку.
2. Споживачів, котрі потребують високоякісних комунікаційних послуг та збереження доступності основних сервісів.
3. Суспільства, яке зацікавлене в ефективному функціонуванні економіки та державного управління, що забезпечує стабільність і розвиток ринку послуг.

Модель маркетингу ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» складається із застосування трьох типів маркетингу та зображена нами на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Модель маркетингу ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»

Примітка: розроблено автором

Людський ресурс є ключовим фактором у забезпеченні якості послуг, оскільки саме працівники формують клієнтський досвід. У цьому контексті ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» впроваджує стратегії зовнішнього, внутрішнього маркетингу та маркетингу відносин, що забезпечують комплексний підхід до роботи з клієнтами й персоналом.

Зовнішній маркетинг спрямований на позиціонування послуги, визначення її ціни та створення ціннісної пропозиції для споживачів. Ці заходи дозволяють підприємству адаптуватися до ринку та задовольняти потреби клієнтів. Внутрішній маркетинг фокусується на мотивації персоналу, їхньому навчанні та підвищенні кваліфікації. Цей напрям є основою маркетингу відносин, що забезпечує якісну взаємодію з клієнтами. Важливо, що внутрішній маркетинг повинен випереджати зовнішній, адже без готовності персоналу реклама може зашкодити репутації компанії.

Особливу роль у впровадженні двостороннього маркетингу відіграє цінність послуги, яка визначається індивідуально кожним клієнтом залежно від його потреб. Цінність послуги є умовною та залежить від актуальності для споживача. За відсутності сформованого попиту її можна створити через

підвищення якості чи зниження вартості, стимулюючи попит і формуючи конкурентні переваги (рис. 2.3).

Вигоди для клієнтів, що надаються послугами, поділяються на базові та додаткові. Базова послуга є мінімальним рівнем очікуваних переваг, а її реалізація зазвичай залежить від додаткових складових, значущість яких визначається характером послуги.

Ціна послуги включає як встановлену підприємством вартість, так і супутні витрати клієнтів. Для багатьох споживачів грошовий аспект є вирішальним, особливо у сфері інформаційних послуг. Водночас ціна впливає на сприйняття якості: надмірне її зниження може створити враження низького рівня обслуговування.



Рисунок 2.3 – Ціннісна модель послуг ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»

Примітка: розроблено автором

Зовнішні ознаки, такі як розташування офісу, формують додаткову цінність послуги. Психологічний комфорт, який вони забезпечують, позитивно впливає на сприйняття клієнтами. Водночас негрошові витрати, зокрема час, витрачений на пошук чи очікування, та психологічні витрати, викликані відчуттям ризику, є важливими складовими цінності послуг.

Ефективне управління часовими ресурсами значно підвищує цінність послуг. Комунікаційна політика ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» базується на інтеграції різних інструментів для взаємодії з клієнтами. Просування послуг включає PR-кампанії, публікації у спеціалізованих виданнях та BTL-активності, спрямовані на формування лояльності. Організація акцій та розіграшів допомагає зміцнювати ринкові позиції та збільшувати продажі у короткостроковій перспективі.

Детальніше про основні види рекламних заходів, що використовуються на підприємстві для просування послуг відображено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12. Основні рекламні заходи ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»

№	Вид рекламного заходу	Цільова аудиторія	Формат проведення	Очікуваний результат
1	Контекстна реклама в Google Ads	Бізнес-клієнти та партнери	Рекламні кампанії в Інтернеті	Залучення нових клієнтів
2	Публікації у спеціалізованих виданнях	Підприємства, B2B-сегмент	Статті, аналітичні огляди	Підвищення впізнаваності бренду
3	PR-кампанії у ЗМІ	Широка громадськість	Прес-релізи, інтерв'ю	Створення позитивного іміджу
4	BTL-активності (акції, розіграші)	Існуючі клієнти та партнери	Телефонні кампанії, email-розсилки	Підтримка лояльності клієнтів

Примітка: складено автором

Аналіз таблиці 2.12 показує, що рекламна діяльність ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» спрямована на різні цільові аудиторії із використанням комплексного підходу до просування послуг. Контекстна реклама в Google Ads орієнтована на бізнес-клієнтів та партнерів. Завдяки точному налаштуванню інтернет-кампаній досягається залучення нових клієнтів, що сприяє розширенню ринку. Публікації у спеціалізованих виданнях націлені на B2B-сегмент. Через статті та огляди підвищується впізнаваність бренду та зміцнюються партнерські зв'язки. PR-кампанії у ЗМІ, включаючи прес-релізи та інтерв'ю, створюють позитивний імідж компанії серед широкої громадськості, зміцнюючи її репутацію. BTL-активності (акції, розіграші, телефонні кампанії, email-розсилки) спрямовані на підтримку лояльності

існуючих клієнтів і партнерів, стимулюючи повторні замовлення та довгострокові відносини.

Для глибшого розуміння рекламної активності ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» було проведено аналіз витрат на рекламну діяльність за 2021–2023 роки (табл. 2.13).

Дані таблиці 2.13 свідчать, що витрати на рекламу у 2023 році зросли на 19,9%, що підкреслює посилення маркетингової активності компанії.

Таблиця 2.13. Витрати на рекламну діяльність ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» за 2021–2023 роки

Статті витрат	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Темп росту 2023/2022, %
Контекстна реклама	120,5	105,3	135,7	+28,9%
Публікації у спеціалізованих виданнях	95,0	85,2	98,4	+15,5%
PR-кампанії у ЗМІ	110,3	95,0	112,6	+18,5%
BTL-активності	75,2	80,1	85,3	+6,5%
SMM-просування	50,4	55,0	72,1	+31,1%
Разом	451,4	420,6	504,1	+19,9%

Примітка: складено автором

Для кращого розуміння динаміки та обсягів витрат на рекламні заходи використаємо графік на рис. 2.4.

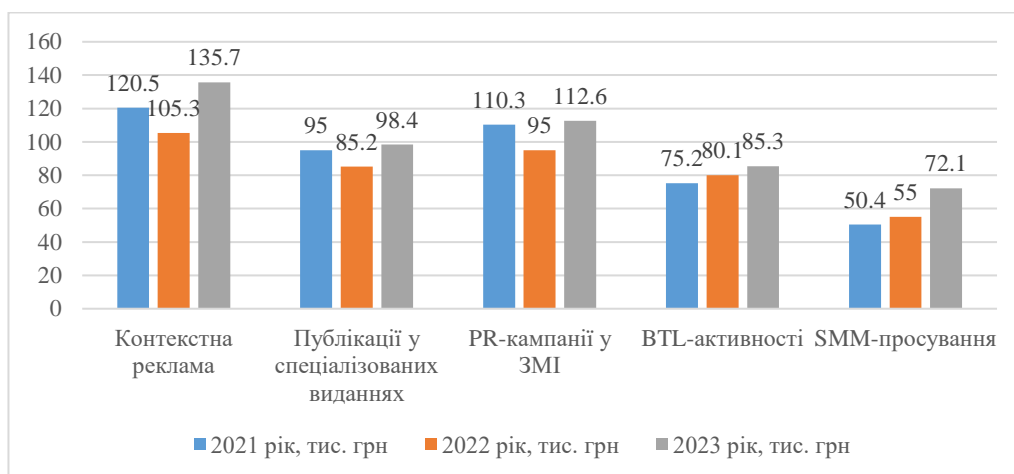


Рисунок 2.4 – Динаміка витрат на рекламу за її видами у ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» за 2021–2023 роки

Найбільший приріст показали SMM-просування (+31,1%) та контекстна реклама (+28,9%), що підкреслює акцент на цифрові канали комунікації як основні інструменти залучення нових клієнтів та підвищення видимості бренду в онлайн-середовищі. Збільшення витрат на публікації у спеціалізованих

виданнях (+15,5%) та PR-кампанії у ЗМІ (+18,5%) вказує на зусилля компанії у зміцненні іміджу та підвищенні впізнаваності серед ділової аудиторії. Водночас витрати на BTL-активності зросли найменше (+6,5%), що свідчить про стабільність цього напрямку з акцентом на підтримку лояльності існуючих клієнтів.

Наступним кроком у дослідженні пропонуємо розрахувати показники рентабельності маркетингових витрат за період 2021-2023 років.

Рентабельність маркетингових витрат (PMB) – це показник який характеризує прибутковість маркетингових заходів і визначається як відношення чистого прибутку компанії до загальних витрат на маркетингові заходи:

$$PMB = (\text{Чистий прибуток} / \text{Витрати на маркетинг}) * 100\%, \quad (2.1)$$

$$PMB_{2021} = (145,4/451,4) * 100\% = 32,2\%$$

$$PMB_{2022} = (251,5/420,6) * 100\% = 59,8\%$$

$$PMB_{2023} = (438,3/504,1) * 100\% = 86,9\%$$

Ці показники свідчать про поступове підвищення ефективності маркетингових витрат, що підтверджує доцільність інвестицій у маркетингову діяльність. У 2023 році на кожну витрачену гривню маркетингових витрат компанія отримала 0,87 грн чистого прибутку, що є значним покращенням порівняно з 2021 роком.

Таким чином, структура витрат на рекламу демонструє зосередження на цифрових інструментах просування та поступове розширення традиційних каналів для посилення конкурентних позицій компанії на ринку.

Конкурентні стратегії компанії орієнтовані на підтримку високої якості обслуговування завдяки використанню сучасних технологій та регулярному навчанню персоналу. Компанія також приділяє увагу сегментації ринку, адаптуючи свої послуги до потреб окремих споживчих груп.

Таким чином, рекламна політика підприємства базується на поєднанні традиційних та цифрових інструментів, що дозволяє ефективно досягати різних

цільових аудиторій, підтримувати позитивний імідж компанії та забезпечувати зростання клієнтської бази.

Успішність таких дій значною мірою залежить від ретельно підібраних каналів комунікації, які забезпечують ефективне донесення інформації до споживачів. Крім того, важливим аспектом є формування посилів, які відповідають потребам та очікуванням цільової аудиторії. Для цього компанія постійно ідентифікує ключові сегменти споживачів та представляє свої послуги як унікальний набір переваг, що мають цінність для клієнтів.

Активний розвиток сфери інформаційних послуг вимагає суттєвої трансформації підходів до маркетингу. ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» стикається з необхідністю врахування специфічних особливостей цього ринку, зокрема нематеріального характеру послуг та важливості персоналізованої взаємодії зі споживачами. Зусилля компанії мають бути спрямовані на створення та підтримання значущості інформаційних послуг для клієнтів, забезпечення синхронізації попиту і пропозиції, розвиток конкурентних переваг, інвестування в підготовку кваліфікованих працівників та стандартизацію якості послуг для мінімізації варіативності у їх наданні.

Незважаючи на наявність певних досягнень, маркетингова діяльність компанії залишається недостатньо систематизованою. Зокрема, спостерігається відсутність інтегрованих стратегій просування послуг, обмежена реалізація маркетингових функцій та недостатня узгодженість підходів. Крім того, існуюча структура управління не враховує таких ключових аспектів, як комплексний аналіз ринку, оцінка факторів, що впливають на споживання інформаційних послуг, та розробка довгострокових стратегій поведінки на ринку.

Подолання зазначених проблем та впровадження системного підходу до управління маркетингом дозволить ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» не лише зміцнити свої позиції на ринку, але й забезпечити стійке зростання ефективності та конкурентоспроможності в умовах динамічної економіки.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

3.1 Загальні засади удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»

Кризові явища в економіці України суттєво впливають на діяльність підприємств сфери послуг, особливо контакт-центрів. Зниження рентабельності традиційних операцій спонукає такі компанії, як ТОВ «ARCE CONTACT CENTER», адаптувати свої підходи до взаємодії з клієнтами, орієнтуючись на комплексне обслуговування та максимальну ефективність співпраці. У цих умовах ключовим стає розвиток клієнтської бази, яка є основою для стабільного функціонування й забезпечення прибутковості.

Наявність розвиненої клієнтської бази дозволяє ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» підтримувати конкурентоспроможність і задовольняти потреби цільового ринку. Це сприяє залученню нових клієнтів, утриманню наявних і формуванню їхньої лояльності, що в перспективі забезпечує зростання доходів підприємства. Проте процес формування такої бази має бути системним, упорядкованим і відповідати стратегічним цілям компанії.

На думку В.Д. Сухова [41], розвиток клієнтської бази повинен відповідати можливостям і орієнтирам підприємства. Для ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» це означає необхідність сегментації споживачів, враховуючи специфіку їхніх запитів і потреб у послугах. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти очікування клієнтів і забезпечити якісне обслуговування. Формування бази клієнтів потребує інтегрованого підходу, який охоплює стратегічний та тактичний рівні.

На стратегічному рівні керівництво підприємства має зосередитися на розробці довгострокової стратегії управління клієнтськими відносинами. Ця стратегія включає сегментацію існуючої бази, створення нових інформаційних продуктів, методи їх просування, а також заходи для утримання клієнтів та

підвищення їхньої лояльності. Водночас, необхідно адаптувати маркетингові зусилля до змін ринку, враховуючи економічну нестабільність і зростаючі вимоги споживачів.

На тактичному рівні важливо забезпечити реалізацію оперативних дій, спрямованих на залучення нових клієнтів і зміцнення зв'язків із наявними. Це може включати індивідуалізований підхід до обслуговування, підвищення якості послуг і використання сучасних технологій для автоматизації комунікаційних процесів. Такий багаторівневий підхід дозволить компанії ефективно конкурувати на ринку і підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів.

Для ефективного формування клієнтської бази досліджуваного підприємства на стратегічному та тактичному рівнях слід дотримуватися чітких кроків, орієнтованих на особливості діяльності контакт-центрів.

Перш за все, важливо визначити цільові сегменти клієнтів, враховуючи специфіку роботи компанії, а саме надання інформаційних та комунікаційних послуг. Сегментація базується на аналізі ключових параметрів, таких як галузь, обсяг потреб у послугах та потенціал довгострокового співробітництва. Для кожного сегмента слід розробити пропозиції, що містять конкретні умови співпраці та адаптовані інформаційні продукти.

Особливу увагу потрібно приділити обслуговуванню цільових сегментів, які є основою для планування маркетингових зусиль компанії. Водночас, для нецільових сегментів доцільно створювати підтримуючі програми взаємодії, які допоможуть зберігати зв'язок із клієнтами й компенсувати витрати на їх обслуговування. Це дозволить підтримувати збалансованість ресурсів і спрямованість на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Процес формування клієнтської бази не може обмежуватися використанням лише «холодних» дзвінків через низький рівень довіри з боку потенційних клієнтів. Ефективність значно підвищується при комбінуванні різних методів, таких як презентаційні дзвінки, контекстна реклама в Інтернеті, участь посередників тощо. Усі ці заходи мають відбуватися поступово. Першим

кроком є складання бази потенційних клієнтів. На наступному етапі здійснюється детальний збір інформації про них, включаючи визначення продуктів, які можуть їх зацікавити. Завершальним етапом є планування та впровадження графіку комунікацій [20].

Реалізація стратегії розвитку клієнтської бази в ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» базується на клієнтоорієнтованому підході, зокрема CRM-системах (Customer Relationship Management). Ці системи забезпечують оптимізацію процесів взаємодії з клієнтами, підвищуючи лояльність споживачів та темпи зростання клієнтської бази. З поширенням інновацій CRM-системи трансформувалися у віртуальні е-CRM-інструменти, які інтегруються з глобальними мережами та забезпечують централізоване управління комунікаціями[45].

Професійне впровадження CRM-систем на досліджуваному підприємстві відкриває значний спектр переваг, які сприяють вдосконаленню бізнес-процесів і підвищенню загальної ефективності. Серед ключових переваг можна виокремити такі аспекти:

По-перше, автоматизація низки повторюваних завдань значно знижує навантаження на працівників. Відправлення звітів, нагадування про дедлайни або сповіщення щодо важливих дій виконується автоматично. Це дозволяє працівникам ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» зосередитися на виконанні стратегічних завдань, що підвищує продуктивність підприємства.

По-друге, централізація клієнтських даних забезпечує доступ до повної інформації про кожного клієнта в режимі реального часу. Завдяки цьому значно спрощується координація роботи між відділами та розподіл завдань. «Хмарні» CRM-рішення також гарантують безпечне зберігання інформації, що є важливим в умовах сучасних кіберзагроз.

Крім того, CRM-системи дозволяють планувати завдання більш структуровано та ефективно. Прозорість процесів дає змогу керівникам швидко реагувати на проблеми, які виникають під час реалізації проєктів, і запобігати їх повторенню в майбутньому.

Особливо вагомою перевагою є інтеграція CRM із іншими сервісами, такими як бухгалтерські програми, платформи управління проєктами та e-mail-маркетинг. Це створює єдине інформаційне середовище, де всі бізнес-процеси синхронізовані.

Ще одним важливим аспектом є доступність системи з будь-якого пристрою, що дозволяє співробітникам оперативно вирішувати завдання незалежно від їх місцезнаходження. Така гнучкість особливо актуальна для контакт-центрів, де необхідно оперативно реагувати на запити клієнтів.

Нарешті, головним результатом використання CRM-системи стає покращення взаємовідносин із клієнтами. Завдяки точному відстеженню їхніх потреб і вчасному виконанню завдань підвищується загальна задоволеність споживачів, що сприяє зростанню прибутку та лояльності клієнтів до підприємства.

Таким чином, використання сучасних CRM-рішень дозволяє ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» не лише підвищувати якість обслуговування, але й ефективно управляти клієнтськими відносинами, що є ключовим фактором успіху в умовах динамічного ринку. В умовах сучасного висококонкурентного ринку компанії, які управляють відносинами з клієнтами, мають набагато вищі шанси на успіх, ніж ті, які цього не роблять.

В умовах сучасного ринку впровадження та вдосконалення маркетингової стратегії як основи системи управління в діяльності ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» здатне забезпечити підприємству значні конкурентні переваги. Серед ключових переваг можна виділити такі аспекти:

1. Підвищення рівня задоволеності клієнтів завдяки покращенню якості обслуговування та врахуванню їхніх потреб. Це сприяє зміцненню лояльності клієнтів, що є важливим у конкурентному середовищі.

2. Освоєння нових ринків та сегментів через адаптацію послуг до специфіки різних споживчих груп. Це дозволяє підприємству розширювати свою клієнтську базу.

3. Покращення якості послуг, а також розробка інноваційних продуктів, які відповідають сучасним тенденціям і запитам споживачів.

4. Раціональне ціноутворення: встановлення цінової політики, яка забезпечує баланс між якістю послуг і їх вартістю, сприяючи максимізації прибутків підприємства.

5. Ефективне позиціонування послуг на ринку, що дозволяє підприємству закріпити свої конкурентні переваги та створити позитивний імідж.

6. Покращення комунікаційної діяльності шляхом інтеграції маркетингових зусиль у внутрішні та зовнішні процеси організації.

Інтеграція маркетингового підходу в управління підприємством формує основи для його гнучкості в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. Реалізація концепції маркетингу сприяє створенню стратегічних програм, які дозволяють оперативно реагувати на виклики ринку та успішно конкурувати у складних умовах.

Концепція управління підприємством на засадах маркетингу є складовою загальної системи керування підприємством. Вона інтегрується на стратегічному рівні, забезпечуючи комплексний підхід до управлінських рішень. Зокрема, функції маркетингу передбачають: організацію маркетингової діяльності, управління відносинами із зовнішнім середовищем і адаптацію послуг до потреб споживачів[45].

Ми переконані, що застосування засад маркетингу в управлінні діяльністю ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» сприятиме оптимізації управлінських процесів, покращенню фінансових результатів та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

Оскільки чисельність працівників ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» є відносно невеликою, виконання маркетингових функцій доцільно покласти на одну посадову особу, що значно спрощує організацію роботи. Посадова інструкція такої особи має бути чітко структурованою та забезпечувати ефективне управління маркетинговою діяльністю (додаток Б).

Аналіз системи управління маркетингом у досліджуваній компанії виявив низку недоліків, які обмежують її потенціал:

- відсутність маркетингових стратегій для просування послуг;
- виконання основних функцій маркетингового менеджменту в неповному обсязі та без єдиного підходу;
- недостатня орієнтація управлінської структури на такі ключові маркетингові функції, як-от аналіз ринку, оцінка чинників впливу на збут, розробка стратегій і тактик ринкової поведінки.

Ці проблеми знижують ефективність використання можливостей підприємства. Для їх подолання пропонується:

- удосконалити систему управління на засадах маркетингу;
- розробити рекомендації для впровадження ефективних маркетингових стратегій;
- оптимізувати проведення маркетингових досліджень.

Розробку пропозиції щодо вдосконалення управління маркетингом слід розпочати із забезпечення більш ефективного інтегрування маркетингових принципів у систему управління компанії. Для цього підприємству необхідно:

- отримувати надійну та своєчасну інформацію про ринкові умови, попит, структуру клієнтської бази та запити споживачів;
- реагувати на ринкові зміни за допомогою оперативних управлінських рішень;
- формувати асортимент послуг, який задовольняє ринок краще, ніж аналогічні пропозиції конкурентів;

Ключовим принципом ефективного управління маркетингом є повна орієнтація діяльності на кінцевого споживача. Усі зусилля підприємства повинні бути спрямовані на задоволення потреб клієнтів, що стане основою для стійкого розвитку й зміцнення позиції на ринку.

Інтеграція маркетингових принципів у структуру управління ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» дозволить не лише підвищити якість послуг, але й

забезпечить конкурентні переваги завдяки адаптивності до ринкових умов та постійній роботі з клієнтськими запитами.

Основною метою маркетингового управління на ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» є забезпечення стабільного розвитку підприємства та досягнення високих результатів через максимальне задоволення потреб споживачів. Для досягнення цієї мети пропонується виконати такі завдання:

- постійно здійснювати моніторинг конкурентного середовища, що дозволить компанії адаптувати свої стратегії до змін ринку;
- проводити оцінку маркетингових можливостей та ризиків, забезпечуючи вчасне реагування на потенційні загрози та використання сприятливих умов;
- аналізувати сильні та слабкі позиції на ринку для визначення конкурентних переваг і областей для вдосконалення;
- розробити маркетингову концепцію стратегічного розвитку, яка включатиме довгострокові цілі та конкретні заходи для їх досягнення;
- трансформувати місію підприємства в комплекс стратегічних маркетингових цілей, забезпечуючи їхню відповідність загальній бізнес-стратегії;
- сформувати маркетингову стратегію розвитку бізнес-портфеля, враховуючи специфіку надання послуг контакт-центру;
- адаптувати маркетингові стратегії до змін зовнішнього середовища для збереження конкурентоспроможності та актуальності;
- забезпечити ефективну реалізацію стратегій, контролюючи їх виконання на всіх рівнях.

Для реалізації вказаних завдань рекомендується розробити структурований механізм дій, який забезпечить послідовність і узгодженість заходів. Наочний варіант описаного механізму зображено на рис. 3.1.

Для впровадження цього механізму необхідно використовувати відповідну методологічну основу. Такою основою в рамках маркетингового

менеджменту можуть слугувати кілька підходів: системний, комплексний, оптимізаційний або ситуаційний.

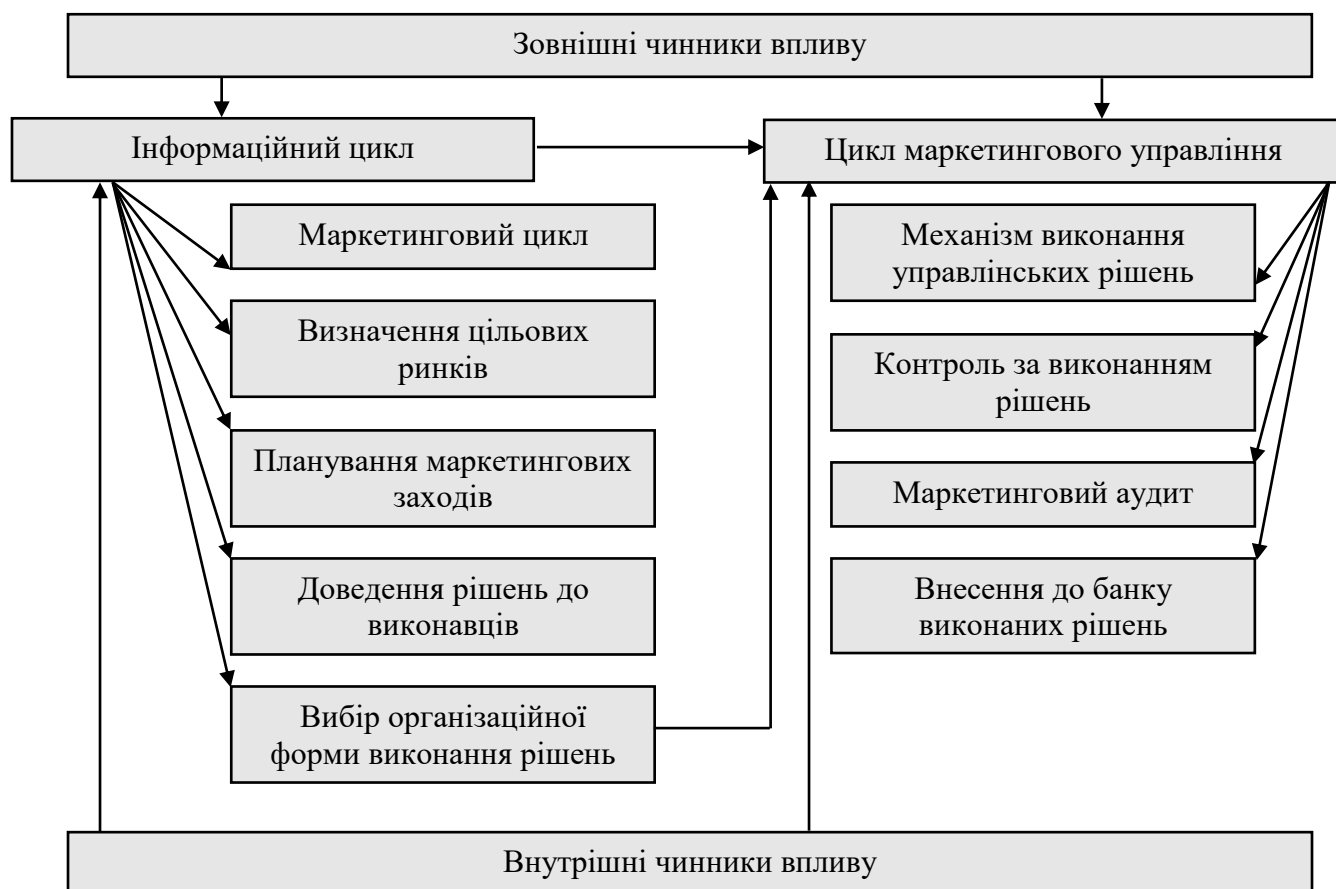


Рисунок 3.1 – Рекомендований механізм управління на засадах маркетингу для ТОВ «ARCE CONTACT CENTRE»

Примітка: складено на основі [15]

Для підвищення ефективності управління маркетинговими процесами на досліджуваному підприємстві рекомендується застосування системного підходу. Цей підхід ґрунтується на концепції, що будь-який об'єкт дослідження є цілісною системою, яка складається з окремих компонентів, кожен із яких має власні інтереси. Таким чином, досягнення стратегічної мети можливе лише за умов розгляду маркетингової діяльності як єдиної системи, що водночас включає окремі елементи, які тісно взаємодіють між собою.

Відповідно до принципів системного підходу, ключовими складовими системи є вхід, процес або операція, та вихід. На виході формується результат діяльності, який представлений методами впливу на споживачів, що є керованою підсистемою. Після впливу на споживачів підприємство отримує

бізнес-результат, який аналізується для оцінки ефективності здійснених заходів. На основі цього формулюються нові управлінські рішення. Особливістю цієї системи є її циклічність – процес постійний і безперервний.

Схематично ми відобразили алгоритм управління маркетингом з точки зору системного підходу на рис. 3.2.

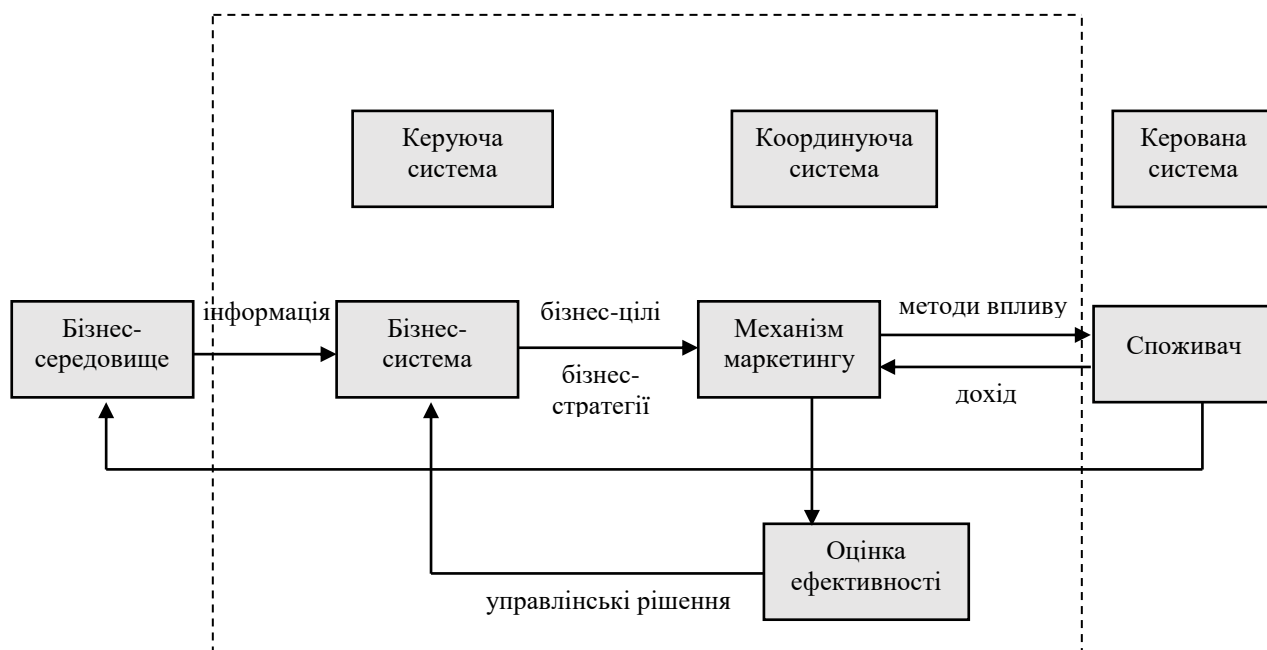


Рисунок 3.2 – Рекомендований алгоритм управління маркетингом за системним підходом для керівництва ТОВ «ARCE CONTACT CENTRE»

Примітка: складено на основі [15]

Організація маркетингової діяльності є надзвичайно складним і вимогливим процесом. Вона охоплює ретельний аналіз ринкової кон'юнктури, визначення цільової аудиторії, взаємодію з посередниками, встановлення ділових зв'язків, проведення переговорів та укладання угод.

З огляду на це, для успішного управління маркетингом необхідна структура управління, яка враховує особливості функціонування підприємства та адаптується до його потреб.

Маркетингове управління підприємством, на наш погляд, можна порівняти з «надбудовою» над виробничими відносинами. Ця надбудова визначає характер взаємодії підприємства з маркетинговим середовищем, яке, у свою чергу, безпосередньо впливає на процес прийняття управлінських рішень.

Перш ніж розпочати розробку стратегії, яка стане основою стратегічного управління, необхідно оцінити готовність підприємства до впровадження саме такого підходу. Ця готовність характеризується низкою ознак, що проявляються в діяльності організації на різних рівнях.

Ступінь їх вираженості свідчить про спроможність підприємства до реалізації стратегічного керування, маркетингового планування та ефективного використання маркетингових стратегій. Крім того, ці ознаки значною мірою визначають конкурентні переваги підприємства, що відображається у його загальній діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Рекомендовані заходи з удосконалення управління ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» на засадах маркетингу

Принцип стратегічного управління	Рекомендовані заходи
1. Чітке визначення місії підприємства	Удосконалення формулювання місії компанії, узгодження її змісту з довгостроковими стратегічними цілями. Донесення до співробітників суті місії підприємства, акцентуючи увагу на її практичній значущості.
2. Встановлення цілей і розробка стратегій	Затвердження стратегічного плану підприємства у вигляді офіційного документа. Формування детального плану заходів з визначенням відповідальних за реалізацію стратегії. Проведення інформаційних сесій для персоналу щодо основних положень стратегії.
3. Своєчасне виявлення проблем і механізмів вирішення	Створення та підтримка бази даних з маркетингової інформації. Виявлення ключових потреб співробітників у маркетинговій інформації. Формування зрозумілих форматів для її представлення. Впровадження стандартів управління інформаційними потоками.
4. Підвищення конкурентоспроможності компанії	Виявлення сильних сторін та загроз для підприємства. Забезпечення єдиного бачення конкурентних переваг серед керівництва. Інтеграція конкурентних даних у процеси планування діяльності підприємства.
5. Адаптація до нових ринкових можливостей	Регулярне дослідження ринку для виявлення перспективних можливостей. Проведення звітів маркетингової команди щодо нових комерційних перспектив. Розробка планів із реалізації виявлених можливостей.
6. Орієнтація поточного управління на стратегію	Чітке визначення та деталізація стратегічних цілей підприємства. Оптимізація організаційної структури для забезпечення ефективного виконання стратегічних завдань.
7. Розмежування стратегічного та оперативного управління	Передача відповідальності за оперативне управління середній ланці керівництва з чітким визначенням повноважень.
8. Інформування персоналу про стратегічні цілі	Проведення регулярних нарад та зустрічей для донесення до працівників місії, стратегічних планів та ключових завдань підприємства.

Примітка: розроблено автором

Викладені вище рекомендації є базисом для вдосконалення управлінських процесів на підприємстві з опорою на маркетингові принципи. Розглянемо детально кожен аспект, що формує основу такого підходу.

1. Визначеність місії. Чітке формулювання місії компанії є ключовою ознакою її готовності до стратегічного управління. Це не лише бачення майбутнього, а й орієнтир, який задає напрямок розвитку, допомагаючи згуртувати зусилля всієї команди навколо досягнення спільних цілей.

2. Визначеність цілей і стратегії. Документально оформлені стратегії та плани є інструментами, що дозволяють узгодити роботу всіх підрозділів. Їхня детальна розробка забезпечує логічну послідовність дій, створюючи фундамент для реалізації концепції стратегічного управління протягом визначеного періоду.

3. Системність у зборі та аналізі маркетингової інформації. Надійний механізм обробки й аналізу маркетингових даних є запорукою ефективного прийняття управлінських рішень. Він дозволяє вчасно виявляти проблеми, аналізувати їхні причини та оперативно впроваджувати дієві рішення, спрямовані на підвищення результативності діяльності.

4. Конкурентоспроможність як пріоритет. Для підтримання сильних позицій на ринку підприємство має постійно шукати нові підходи та форми діяльності. Чітке розуміння конкурентних переваг і слабких сторін дозволяє своєчасно адаптувати стратегії до змін ринкового середовища. Адже навіть найкраща стратегія може втратити актуальність, якщо вона не враховує динаміки зовнішнього середовища.

5. Гнучка адаптація до ринкових можливостей. Здатність швидко реагувати на появу нових можливостей є визначальною у стратегічному підході. Це вимагає мобілізації ресурсів, які дозволяють підприємству ефективно використовувати ці можливості для посилення своїх позицій на ринку.

6. Синхронізація поточного та стратегічного управління. Поточне управління має бути органічною частиною реалізації стратегічних цілей. Його

завдання полягає в деталізації й упровадженні стратегічних рішень, що гарантує їх ефективну реалізацію у межах обраної концепції розвитку.

7. Чітке розмежування стратегічного й оперативного управління. Відокремлення функцій стратегічного та оперативного управління сприяє ефективності процесів. Стратегічне управління зосереджується на довгострокових цілях, тоді як оперативне вирішує поточні питання, забезпечуючи виконання щоденних завдань.

Отже, системна реалізація цих рекомендацій дозволить підприємству не лише досягти високої ефективності управління, але й закріпити свої позиції на ринку, підвищивши стійкість до зовнішніх викликів та адаптивність до нових можливостей.

На основі проведеного прикладного дослідження сформовано рекомендації, спрямовані на вдосконалення управлінських процесів у ТОВ «ARCE CONTACT CENTER».

1. Ефективне задоволення потреб клієнтів цільового ринку сприяє не лише утриманню наявної клієнтської бази, а й залученню нових споживачів, що позитивно впливає на загальну прибутковість підприємства. Для досягнення цієї мети пропонується впровадження автоматизованих CRM-систем (управління відносинами з клієнтами), які дозволяють автоматизувати ключові бізнес-процеси, що стосуються взаємодії з клієнтами. Професійна інтеграція CRM-системи сприятиме зростанню продуктивності, оптимізації роботи з клієнтськими даними, ефективному плануванню, інтеграції з іншими інформаційними платформами та значному покращенню відносин із клієнтами.

2. Дослідження маркетингової діяльності ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» виявило ряд недоліків, які стримують потенціал підприємства. Основними проблемами є відсутність системного підходу до просування послуг, розрізнене виконання функцій маркетингового менеджменту та неадаптована структура управління, що не дозволяє повною мірою реалізувати маркетингові функції, такі як аналіз ринку, оцінка збутових можливостей та розробка стратегії поведінки на ринку.

3. Щоб подолати ці недоліки, рекомендується удосконалити систему управління маркетинговою діяльністю, сформувати цілісну маркетингову стратегію та оптимізувати процеси маркетингових досліджень. Враховуючи невелику кількість співробітників підприємства, усі маркетингові функції доцільно покласти на одного фахівця. З метою ефективного виконання цих завдань розроблено посадову інструкцію, яка міститься у додатках роботи.

4. Основною метою управління підприємством на засадах маркетингу повинно стати забезпечення стійкого розвитку та підвищення ефективності компанії шляхом максимального задоволення потреб клієнтів. Для цього важливо регулярно здійснювати моніторинг конкурентного середовища, аналізувати маркетингові можливості та ризики, визначати сильні та слабкі сторони, а також адаптувати стратегії маркетингу до змін зовнішнього середовища. Необхідно трансформувати місію компанії в сукупність стратегічних маркетингових цілей і забезпечити їх практичну реалізацію.

Застосування вищезазначених рекомендацій сприятиме створенню високоефективної системи управління, що дозволить ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» забезпечити конкурентні переваги та успішний розвиток на ринку.

3.2 Обґрунтування ефективності управління підприємством на засадах маркетингу у сфері послуг

У сучасних умовах глобалізації автоматизація маркетингових процесів стає одним із ключових напрямів розвитку підприємств. Згідно зі світовими дослідженнями, підприємства, що використовують CRM-платформи для автоматизації маркетингової діяльності, збільшують ефективність роботи на 30-40%, знижуючи витрати на адміністрування. Такі рішення дозволяють не тільки оптимізувати взаємодію з клієнтами, а й забезпечують глибокий аналіз ринкових трендів.

Автоматизовані системи зберігання та обробки даних відповідають міжнародним стандартам захисту інформації, що є особливо важливим для

підприємств, які працюють із чутливими даними клієнтів, такими як платіжна інформація.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності та реалізації стратегічних напрямів розвитку, визначених у попередньому підрозділі, доцільно впровадити автоматизацію маркетингових процесів на підприємстві ТОВ «ARCE CONTACT CENTER». У зв'язку з цим проведено аналіз найбільш популярного програмного забезпечення для автоматизації маркетингу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Порівняльна характеристика програмного забезпечення з автоматизації маркетингу

Назва ПЗ	Чи є безкоштовний тариф/демоверсія	Ціна за місяць	Сфери застосування
Omnisend	Безкоштовний тариф	\$16	Електронна комерція будь-якого розміру
HubSpot	Безкоштовні інструменти, але без безкоштовного тарифу чи демоверсії	\$45	SaaS-бізнес, малий, середній та великий бізнес
Mailchimp	Безкоштовний тариф	\$9,57	Індивідуальні підприємці, стартапи
Klaviyo	Безкоштовний тариф	\$20	Інтернет-магазини
Sendinblue	Безкоштовний тариф	\$25	Малі підприємства
GetResponse	Безкоштовний тариф та 30-денна безкоштовна пробна версія	\$15,58	Стартапи, малий та середній бізнес
Взаємодія з обліковим записом Marketing Cloud (Pardot)	Немає	\$1,250	Підприємства, великий бізнес B2B

Примітка: складено на основі [18]

На основі порівняння вартості стартової ліцензії та функціональних можливостей програм, оптимальним варіантом для підприємства є HubSpot. Ця CRM-платформа забезпечує комплексний підхід до управління клієнтськими відносинами, маркетингом, продажами та обслуговуванням клієнтів. HubSpot інтегрує ресурси, необхідні для управління вебсайтами, підтримки клієнтів і здійснення продажів, забезпечуючи оптимізацію діяльності всіх підрозділів організації.

HubSpot відзначається високою функціональністю кожного з модулів, що дозволяє ефективно використовувати їх як окремо, так і в комплексі, що суттєво підвищує загальну продуктивність.

Детальний опис основних модулів системи наведено у табл. 3.3, де представлено ключові переваги та можливості для автоматизації маркетингових процесів.

Таблиця 3.3 Характеристика модулів HubSpot

Модулі	Характеристики
Marketing Hub	Програмне забезпечення для маркетингу, яке сприяє залученню цільової аудиторії, конвертації відвідувачів у клієнтів та реалізації масштабованих кампаній вхідного маркетингу. Основні функції: створення форм, електронний маркетинг, управління рекламою, розробка цільових сторінок.
Sales Hub	CRM-рішення для відділів продажу, яке допомагає укласти більше угод, зміцнювати взаємовідносини та оптимізувати управління процесами. Основні можливості: управління контактами, організація конвеєра угод, створення комерційних пропозицій, планування зустрічей.
Service Hub	Програмне забезпечення для клієнтського обслуговування, яке забезпечує безперебійну адаптацію, якісну підтримку та поглиблення взаємодії з клієнтами. Включає: управління заявками, планування електронної пошти, чат-боти та живі чати, спільний поштовий інбокс.
CMS Hub	Інструменти для управління вебсайтами, які забезпечують зручність для маркетологів, функціональність для розробників та індивідуальний і безпечний досвід для користувачів. Основні функції: створення сторінок сайту, ведення блогу, редактор із функцією перетягування елементів, SEO-рекомендації.
Operations Hub	Операційне програмне забезпечення, яке спрощує синхронізацію та управління даними клієнтів, а також автоматизує бізнес-процеси. Серед функцій: синхронізація даних, збереження історії змін, налаштування відображення полів, інтеграція з App Marketplace.

Примітка: складено на основі [1; 3]

HubSpot дозволяє підприємствам налаштовувати інтегровані кампанії, які охоплюють багатоканальну комунікацію з клієнтами. Наприклад, функції автоматизованого електронного маркетингу, інтеграція з платформами соціальних мереж та аналітичними інструментами дають змогу компаніям забезпечувати персоналізоване спілкування з клієнтами, підвищуючи їх лояльність.

Для оцінки економічної доцільності впровадження програмного забезпечення HubSpot у маркетингову діяльність ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» враховано витрати на автоматизацію протягом року, які становлять 540 доларів США (еквівалентно 21,1 тис. грн). Розрахунок очікуваного

економічного ефекту наведено в таблиці 3.4, що включає основні показники ефективності.

Таблиця 3.4 Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту

Показник	Значення
Заплановане підвищення продуктивності праці задіяних працівників (згідно з експертною оцінкою), %	15%
Чисельність персоналу, осіб	63
Чисельність задіяних працівників, осіб.	9
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн	17039,0
Адміністративні витрати, тис.грн.	604,9
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, тис.грн.	13078,9
Витрати на автоматизацію процесів маркетингової діяльності, тис.грн.	21,1

Примітка: складено автором

Підвищення продуктивності праці працівників, залучених до виконання маркетингових завдань, оцінюється через умовне вивільнення робочої сили. Це дозволяє уникнути додаткових витрат на наймання нових співробітників, що зменшує операційні витрати та підвищує економічну ефективність роботи підприємства:

$$Чек = (Чзад * \Delta Пп) / (100 + \Delta Пп), \quad (3.1)$$

де Чек – економія чисельності персоналу;

Чзад – кількість працівників, задіяних у заходах;

$\Delta Пп$ – показник приросту продуктивності праці.

Використовуючи формулу 3.1 економія чисельності персоналу складе:

$$Чек = (9 * 15,0) / (100 + 15,0) = 1,17 \text{ чол}$$

На наступному етапі слід визначити значення загального приросту продуктивності праці працівників ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» за формулою:

$$\Delta Пп.заг = Чек / (Чзаг - Чек), \quad (3.2)$$

де Пп.заг – загальна чисельність працівників в товаристві;

Чзаг – загальний приріст продуктивності праці всіх працівників.

Таким чином, загальний приріст продуктивності праці всіх працівників підприємства становить:

$$\Delta Пп.заг. = 1,17 / (63 - 1,17) = 0,02 \text{ чол.}$$

Очікувана умовна економія чисельності персоналу передбачає економію коштів основної заробітної плати, що розраховується за такою формулою:

$$E_{\text{кош}} = Z_{\text{сер.річна}} \times \text{Чек},$$

(3.3)

де $E_{\text{кош}}$ – сума економії коштів основної заробітної плати;

$Z_{\text{сер.річна}}$ – величина середньорічної заробітної плати працівника ($Z_{\text{сер.річна}} = 204,468$ тис.грн).

Економія коштів за рахунок заробітної плати становитиме:

$$E_{\text{кош}} = 204,468 * 1,17 = 239,23 \text{ тис.грн.}$$

Значним елементом розрахунку економічного ефекту від впровадження розроблених рекомендацій є економія адміністративних витрат, яка визначається за такою формулою:

$$E_{\text{AB}} = ((\text{AB}/\text{ЧД1})/(\text{AB}/\text{ЧД2}) - 1) \times \text{AB},$$

(3.4)

де E_{AB} – економія адміністративних витрат;

AB – адміністративні витрати за звітний період;

ЧД1 і ЧД2 – фактичний та очікуваний чистий дохід від реалізації продукції.

Очікуваний чистий дохід від реалізації продукції розраховується за формулою:

$$\text{ЧД2} = \text{ЧД1} + \text{ЧД1} \times \Delta \text{Пп.заг},$$

(3.5)

Для ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» очікуваний чистий дохід від реалізації продукції становить:

$$\text{ЧД2} = 13078,9 + 13078,9 * 0,02 = 13340,478 \text{ тис.грн.}$$

Економія за рахунок адміністративних витрат для товариства складатиме:

$$E_{\text{AB}} = ((604,9/13078,9)/(604,9/13340,478) - 1) * 604,9 = 12,1 \text{ тис.грн.}$$

Річний економічний ефект становить:

$$E_{\text{еф.річ}} = (239,23 + 12,1) - 21,1 = 230,23 \text{ тис. грн.}$$

Отже, впровадження автоматизації в маркетингові процеси ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» призведе до збільшення чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг, що оцінюється в річний ефект у розмірі 230,23 тис. грн.

Окрім економічних переваг, автоматизація маркетингових процесів сприяє зменшенню витрат на друковану продукцію та енергоспоживання, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку. Це також покращує імідж підприємства в очах екологічно свідомих клієнтів.

Отже, впровадження автоматизації дозволяє підприємствам, зокрема в умовах висококонкурентного середовища, зайняти нішу лідерів ринку. Зокрема, підприємства зі сфери послуг, які використовують CRM-системи, мають можливість швидше адаптуватися до змін попиту, забезпечуючи високий рівень задоволеності клієнтів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можемо здійснити такі висновки:

1. Формування процесу управління підприємством на засадах маркетингу забезпечує ефективну інтеграцію ринкових вимог із внутрішніми можливостями організації. В результаті дослідження визначено, що маркетингова діяльність є фундаментом, який поєднує аналіз ринкового середовища, вивчення споживчого попиту та конкурентного оточення, дозволяючи підприємствам оперативно адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Проаналізовано історичні етапи становлення маркетингу, що дало змогу ідентифікувати його еволюцію від інструменту оптимізації виробництва до стратегічного напрямку, орієнтованого на споживача. Виокремлено ключові функції маркетингу, які забезпечують підприємствам ефективне управління бізнес-процесами, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

2. Маркетингова стратегія є ключовим інструментом розвитку підприємства у сфері послуг. Дослідження показало, що сучасний ринок послуг характеризується високою динамічністю, впливом технологічних інновацій та індивідуалізацією споживчих запитів, що зумовлює необхідність стратегічного підходу до управління. Також було визначено, що послуга є нематеріальним результатом економічної діяльності, спрямованим на задоволення потреб споживачів, а її ефективність залежить від кваліфікації персоналу, технологічного забезпечення та здатності адаптуватися до змін попиту. Розглянуто маркетингову стратегію як інтегративний інструмент, що сприяє формуванню конкурентних переваг і досягненню стратегічних цілей підприємства. Таким чином, маркетингова стратегія забезпечує оптимальне поєднання ресурсів, інновацій та ринкових можливостей, що є запорукою ефективного розвитку підприємства в умовах мінливого середовища.

3. ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» є сучасною аутсорсинговою компанією, яка демонструє успішну динаміку розвитку завдяки інтеграції інноваційних технологій та високоякісному обслуговуванню клієнтів. Проведений аналіз діяльності підприємства охопив його історію, організаційну структуру, основні техніко-економічні показники та управлінські практики. Компанія функціонує на основі лінійної структури управління, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами та швидкість ухвалення рішень. Значну увагу приділено ефективному використанню передових інформаційних систем, що дозволяють оптимізувати клієнтоорієнтовані бізнес-процеси. Аналіз техніко-економічних показників свідчить про позитивну динаміку: у 2023 році чистий прибуток підприємства зріс на 174,3% до 438,3 тис. грн, рентабельність реалізованої продукції збільшилася до 3,45%, а середньооблікова чисельність працівників зросла на 16,7% до 63 осіб. Водночас продуктивність праці знизилася до 207,6 тис. грн на одного працівника (93,6% до рівня 2022 року), а фондівіддача скоротилася до 9,7 грн/грн (94,4%), що потребує вдосконалення.

На основі проведеного аналізу маркетингового середовища ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» встановлено, що компанія функціонує в умовах значної конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, демонструючи водночас високий потенціал для розвитку, зокрема в мультимовному сегменті. SWOT-аналіз показав, що підприємство має суттєві сильні сторони, серед яких використання передових технологій, систематичний контроль якості та гнучкість операційної моделі, що дають змогу ефективно працювати на ринку інформаційних послуг. Водночас ідентифіковано слабкі сторони, такі як відсутність систематизованої маркетингової стратегії, низький рівень аналізу ринку та недостатня автоматизація окремих бізнес-процесів. PEST-аналіз підтвердив, що ключовими загрозами є нестабільність економіки, падіння купівельної спроможності та політичні ризики, які значно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Оцінка маркетингової активності виявила недостатнє використання маркетингових досліджень, просування послуг та аналізу ринків, що потребує вдосконалення.

4. Аналіз управління підприємством ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» на засадах маркетингу виявив, що концепція орієнтованого на маркетинг підходу забезпечує основу для побудови ефективної взаємодії з клієнтами, спираючись на поточні та прогнозовані зміни споживчого попиту. Підприємство застосовує інструменти зовнішнього, внутрішнього маркетингу та маркетингу відносин для створення ціннісної пропозиції як для клієнтів, так і для співробітників. Проте маркетингова діяльність компанії є недостатньо систематизованою: виявлено обмежене використання маркетингових досліджень, відсутність комплексних стратегій просування послуг та узгодженості функцій у межах маркетингового управління. Водночас сильними сторонами є впровадження інноваційних технологій, систематичний контроль якості та значна увага до навчання і мотивації персоналу. Основними викликами залишаються відсутність інтегрованої маркетингової стратегії, недостатній аналіз ринку та залежність від економічної ситуації.

5. На основі досліджень запропоновано вдосконалити маркетингову діяльність ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» шляхом розробки структурованої маркетингової стратегії, запровадження процедур збору та аналізу ринкових даних, адаптації організаційної структури до стратегічних завдань і впровадження системи мотивації персоналу. Особливу увагу приділено використанню сучасних інструментів, зокрема CRM-систем, що автоматизують ключові бізнес-процеси, підвищують якість обслуговування клієнтів і централізують управління комунікаціями. Рекомендовані схеми управління маркетингом демонструють послідовність дій для підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій і довгостроковій стабільності компанії.

6. Обґрунтування ефективності маркетингового управління ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» підтвердило доцільність впровадження автоматизації маркетингових процесів. Порівняльний аналіз програмного забезпечення виявив, що оптимальним рішенням є HubSpot, завдяки його функціональності та комплексному підходу до управління маркетингом, продажами та

обслуговуванням клієнтів. Розрахунок економічного ефекту від автоматизації показав, що впровадження HubSpot сприятиме підвищенню продуктивності праці, економії адміністративних витрат і збільшенню чистого доходу. Очікуваний річний економічний ефект оцінюється у 230,23 тис. грн. Автоматизація дозволяє оптимізувати ключові бізнес-процеси, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства у динамічному ринковому середовищі.

Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення маркетингового управління ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» мають універсальний характер. Їх впровадження сприятиме не лише підвищенню ефективності діяльності цього підприємства, але й може бути адаптоване іншими компаніями у сфері послуг для зміцнення конкурентних позицій, оптимізації ресурсів і досягнення довгострокового розвитку в умовах динамічних ринкових змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова Н.Р. Управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств в епоху цифрових перетворень. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту С. 94-107.
2. Авдокушин Є. Ф. Маркетинг в міжнародному бізнесі: навч. посіб. К.: 2020. 328 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. 3-тє вид., перероб. і допов. – К. : КНЕУ, 2011. 543 с.
4. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб., за ред. Л.В. Балабанової. 2-ге вид., випр. і доп. К. : Знання, 2005. 301 с.
5. Вачевський М.В., Долішний М.І., Скотний В.Г. Маркетинг для менеджера: підручник. Стрий: Просвіта, 2018. 140 с.
6. Вдовенко Н. М., Сухомлин Л. В., Бачкір І. Г., Гнатенко І. А. Управлінські засади моделювання державних пріоритетів в інноваційній економіці: диверсифікація підприємницької діяльності та адаптування ринку. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 19–23
7. Вебпортал А.Р.С.Е. URL: <https://arce.com.ua>
8. Вітренко А. Сутність нематеріальної послуги як особливої теоретичної категорії в системі сучасної постіндустріальної економіки. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. 2015. № 8. С. 42 –49.
9. Дам'янов А., Савельєв Є., Штефанич Д. Галузевий маркетинг : навч. посібник, за заг. ред. Є. Савельєва та Д. Штефанича. К. : ІЗМН, 2017. 176 с.
10. Журавель Ю. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг. Полтавський університет економіки і торгівлі. Полтава, 2019. 97с.
11. Заячківська Г. Маркетинг міжнародних туристичних послуг : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2016. 394 с.

12. Івченко Є. Дослідження підходів щодо визначення сутності маркетингової стратегії підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 4, т. 2. С. 90 – 96.
13. Кіслова В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f5216231-2269-4dda-a501-170bd3253906/content>
14. Ковалевський В. Контакт-центр як ефективна технологія сучасних політичних комунікацій. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. Київ: ППіЕНД ім. І.Ф. Кураса, 2015. В. 4(78) С. 52-63.
15. Коваленко В.В. Методичні підходи до формування клієнтської бази банку в контексті фінансово-кредитних взаємовідносин. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 188-193.
16. Ковбас, І. М. Управління аграрним підприємством на основі маркетингу. *Інноваційна економіка*. 2012. № 7. С. 218-221.
17. Корінев В., Кулішов В. Маркетинг : навчальний посібник. МОН України. Львів : «Магнолія 2006», 2015. 384 с.
18. Коюда В. Сутність та змістовна характеристика послуги як бази управління. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 473–478.
19. Краус К. М. Управління маркетингом малих торговельних підприємств: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 226с.
20. Круш П.В. Економіка підприємства: навчальний посібник/ П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк та ін.. Київ: Ельга-Н: КНТ, 2007. 777 с.
21. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія, К. : КНЕУ, 2002. 245 с.
22. Курбацька Л. М., Маркетинг в системі управління підприємством. *Ефективна економіка* № 5, 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3389>
23. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : МАУП, 2003. 184

24. Лазоренко Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 13-17.
25. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. Дисципліни. К. : КНЕУ, 2002. 200 с.
26. Маркетинг: бакалаврський курс: підручник за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2019. 1134 с.
27. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб., за ред. Л.В. Балабанової. - 3-тє вид., перероб. і доп. К: Знання, 2004. 354 с.
28. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник, за ред. д.е.н. І.М. Комарницького. Львів: Априорі, 2007. 1032 с.
29. Мацук З. Фінансова послуга як економічна категорія. *Бізнес Інформ*. 2017. № 3. С. 267–273.
30. Міцура О. О. Маркетинговий план для малого підприємства, що планує вихід на новий ринок збуту. Суми, 2017. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/32616/1/Mitsura_marketing%20plan.pdf
31. Модельний статут Товариства з обмеженою відповідальністю "А.Р.С.І."
32. Пойта І.О. Основні фактори і чинники впливу на розвиток ринку послуг. *Бізнес Інформ. Міжнародний науковий економічний журнал*. Харків: Видавничий дім «Інжек», 2013. №1 (420). С. 170–174.
33. Пугачевська К.Й. Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»* : збірник наукових праць. Одеса, 2016. В.18. С. 52-56.
34. Райко Д. В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123
35. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг : підручник. Х. : Фактор, 2018. 544 с.

36. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг : підручник. Х. : Фактор, 2018. 544 с.
37. Руделіус В., Азарян О.М., Виноградов О.А. Маркетинг: підручник, за ред. О.І. Сидоренко, П.С. Редько. К. : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. 422 с.
38. Суров В. Формування клієнтської бази банківських установ України. *Молодий вчений*. 2013. № 1(01). С. 43-46.
39. Тимонін О.М., Олійник С.С. Стратегії маркетингу: навч. посіб. Х. : Око, 1999. 184 с.
40. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Львів: Львівська політехніка, 2015. 24 с.
41. Чухрай Н.І., Мороз Л.А. Маркетинг: навч. посіб.; збірник вправ. Львів : Державний університет «Львівська політехніка», 1999. 244 с.
42. Шарапа О.М. Управління взаємовідносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 7(97). С. 175-183.
43. Яроміч С. А., Величко Т.Г. Сутність поняття маркетингового менеджменту в науковому дискурсі. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 740–745.
44. Get started with HubSpot. URL: <https://knowledge.hubspot.com/get-started>
45. Gronroos Chr. Service Management and Marketing: a Customer Relationship Approach, 3rd ed. New York : McGraw-Hill Higher Education, 2015.
46. HubSpot CRM допомагає мільйонам бути успішними. URL: <https://softprom.com/ua/vendor/hubspot>
47. Rust R., Oliver R. Service Quality New Direction is Theory and Practice. London : Sage Publication, 2015. 456 p.
48. Zeithaml V.A., Bitner M.J. Services marketing: integrating customer focus across the firm, 2nd ed. New York : McGraw-Hill Higher Education, 2016.

Виконав: студент

2 курсу магістратури

спеціальності

073 Менеджмент

денної форми навчання

« ____ » січня 2025 р.

Підпис

М.О. Гуменюк

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

доцент кафедри

к.е.н., доцент

« ____ » січня 2025 р.

Підпис

А.В. Корюгін

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

« ____ » січня 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Таблиця А. 1 PEST-аналіз ТОВ ARCE CONTACT CENTER»

№	Чинники	Вагомість для підприємства	Сила впливу (від 1 до 3)	Характер впливу (+/-)	Оцінка впливу
1. Політичні чинники					
1.1	Діюче законодавство	0,15	2	-	-0,3
1.2	Податковий тягар	0,25	3	-	-0,75
1.3	Державна підтримка галузі	0,1	2	+	+0,2
1.4	Військово-політична ситуація в країні	0,3	3	-	-0,9
1.5	Регулювання місцевими органами самоврядування	0,2	2	-	-0,4
Разом		1			-2,15
2. Економічні чинники					
2.1	Загальна економічна ситуація в країні	0,25	3	-	-0,75
2.2	Інвестиційний клімат	0,2	2	+	+0,4
2.3	Доступність ресурсів	0,15	2	-	-0,3
2.4	Рівень розвитку ринку аутсорсингу	0,2	2	+	+0,4
2.5	Купівельна спроможність населення	0,2	3	-	-0,6
Разом		1			-0,85
3. Соціальні чинники					
3.1	Демографічні зміни	0,25	3	-	-0,75
3.2	Активність споживачів	0,25	2	-	-0,5
3.3	Соціальна напруга через військові дії	0,25	2	-	-0,5
3.4	Мобільність населення	0,25	3	+	+0,75
Разом		1			-1
4. Технологічні чинники					
4.1	Впровадження інновацій	0,3	3	+	+0,9
4.2	Доступність технологій у сфері ІТ	0,2	2	+	+0,4
4.3	Висока інформатизованість суспільства	0,25	2	+	+0,5
4.4	Висока вартість технологій	0,25	3	-	-0,75
Разом		1			+1,05

Примітка: розроблено автором