

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«ОЦІНКА ВПЛИВУ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ НА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КОМПАНІЇ»**

Виконала: здобувач вищої освіти 4-го
року навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Шевченко Анастасія Сергіївна

Керівник Бурбело Н.О.

старший викладач

Рецензент _____

Кваліфікаційна робота захищена з
оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«__» _____ 202__ р.

Київ – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

_____ Шевченко Анастасії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Оцінка впливу впровадження CRM-системи на конкурентоспроможність компанії» та

керівник роботи Бурбело Наталія Олексіївна, старший викладач

(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)

затвердженні наказом НаУКМА від « __ » _____ 202__р. № _____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 13 » травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, фінансова та нефінансова звітність підприємств.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

РОЗДІЛ 1. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ DANONE S.A.

РОЗДІЛ 3. СПОСОБИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМИ DANONE S.A.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, графіки, діаграми, рисунки.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	27.10	<i>Ю.ч.</i>	
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	01.11	<i>Ю.ч.</i>	
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	12.11	<i>Ю.ч.</i>	
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового досладження	грудень – березень	12.11	<i>Ю.ч.</i>	
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий – березень	22.01	<i>Ю.ч.</i>	
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	04.04	<i>Ю.ч.</i>	
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	до 8 січня	04.04	<i>Ю.ч.</i>	
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	до 4 квітня	23.04	<i>Ю.ч.</i>	
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	до 30 квітня	10.05	<i>Ю.ч.</i>	
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	13.05	<i>Ю.ч.</i>	
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	13.05	<i>Ю.ч.</i>	
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 20 травня	26.04	<i>Ю.ч.</i>	
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	20.05	<i>Ю.ч.</i>	
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	-	-	

Графік узгоджено « __ » _____ 202__ р.

Науковий керівник _____

Ю.ч.

Бурбело Н.О.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи _____

А.С.

Шевченко А.С.

(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ	8
1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства.....	8
1.2. Інформаційні системи управління як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	14
1.3. Роль CRM-систем у формуванні цифрового інформаційного поля суб'єктів господарювання	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ DANONE S.A.....	32
2.1. Характеристика та основні особливості діяльності Danone S.A.	32
2.2. Аналіз та оцінка впливу впровадження CRM-системи на результати діяльності Danone S.A.....	47
РОЗДІЛ 3. СПОСОБИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМИ DANONE S.A.....	58
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми: У сучасних умовах світового соціально-економічного розвитку, експоненційно зростаючий ступінь конкуренції та насиченості сучасних ринків призводять до збільшення числа інформаційних потоків маркетингового та комерційного характеру, що зумовлює підвищення складності процесу агрегації та аналізу даних. Здатність підприємства до збору та аналізу великих масивів зовнішньої інформації та їх подальше використання для прийняття обґрунтованих управлінських рішень стають критично важливим фактором для підтримки його конкурентоспроможності, забезпечуючи стабільний рівень його конкурентних переваг та конкурентної позиції на ринку. У даному контексті системи управління відносинами з клієнтами являють собою ключовий інструмент, що дає змогу оптимізувати операційні та аналітичні процеси маркетингового і комерційного характеру всередині підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення загальної ефективності його операційної діяльності.

Об'єкт дослідження: процес впровадження та характеристики функціонування CRM-системи в організаційній структурі підприємства.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні методи аналізу та оцінки впливу впровадження CRM-системи на конкурентоспроможність підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення підходів до аналізу та оцінки впливу впровадження CRM-систем на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання та розробка рекомендацій щодо способів підвищення ефективності використання CRM-системи на прикладі корпорації Danone S.A. Для досягнення мети роботи були визначені наступні **завдання**:

- Дослідити теоретичні підходи до визначення поняття та сутності конкурентоспроможності підприємства;
- Визначити поняття та класифікацію інформаційних систем забезпечення управління на підприємстві, їх характеристики;

- Проаналізувати теоретичні та практичні аспекти реалізації та оцінки впливу впровадження CRM-систем на конкурентоспроможність підприємства.
- Провести дослідження основних характеристик діяльності корпорації Danone S.A. у 2020 – 2024 рр.;
- Проаналізувати технічні, функціональні та аналітичні характеристики CRM-системи Danone S.A. та оцінити вплив її впровадження на результати діяльності компанії з використанням вивчених методів оцінки;
- Розробити рекомендації щодо способів підвищення ефективності використання CRM-системи Danone S.A. та запропонувати конкретні заходи щодо їх реалізації.

Для досягнення мети та завдань роботи автором були використані наступні **методи наукового дослідження**: аналіз літературних джерел, вивчення документації та звітності підприємства, застосування методів фінансового та статистичного аналізу, проведення опитувань та експериментів тощо.

Практична новизна дослідження полягає у критичному та порівняльному аналізі концепцій конкурентоспроможності підприємства в академічних працях вітчизняних та іноземних авторів, у ході якого автором було виявлено найбільш оптимальне теоретичне обґрунтування для інтерпретації даного економічного феномена. Додатково, автором було розроблено методологічний підхід децентралізації систем управління відносинами з клієнтами, що включає деталізований опис необхідних фаз, етапів і завдань для здійснення даного стратегічного перетворення.

Апробація результатів дослідження: тези дослідження було опубліковано на II Міжнародній науково-практичній конференції «МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОРИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ».

Структура та обсяг роботи: дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дипломної роботи становить 87 сторінок. У дипломі містяться 11 таблиць, 13

рисуноків, 1 формула, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 71 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ

1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція як економічна категорія визначає специфічну сферу взаємодії між економічними суб'єктами, що становить основу регулювання ринкової економіки та ключовий елемент функціонування суб'єктів господарювання. Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III, економічна конкуренція (конкуренція) – це змагання між двома або більше суб'єктами господарювання з метою здобуття конкурентних переваг над іншими господарськими суб'єктами, внаслідок чого учасники господарських відносин мають можливість обирати між кількома продавцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [1]. Конкуренція стимулює господарських суб'єктів до реалізації стратегій, спрямованих на досягнення або утримання заданого рівня конкурентоспроможності з метою збереження або покращення їхніх конкурентних позицій на ринку.

У сучасних літературних джерелах відсутнє єдине теоретичне обґрунтування сутності конкурентоспроможності та її взаємозв'язку з іншими ключовими економічними категоріями, такими як конкуренція, конкурентна позиція, конкурентна перевага тощо. Для дослідження цього поняття автором даної роботи було проведено аналіз наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів, представлений у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення сутності конкурентоспроможності підприємства

Автор 1	Визначення 2
В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко [2]	Характеристика здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом забезпечення сталого рівня його конкурентних переваг.

Продовження табл. 1.1

1	2
А. Амбаста, К. Момая [3]	Реальна та потенційна здатність підприємств ефективно здійснювати проектування, виробництво та збут товарів на ринку, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів порівняно з продукцією підприємств-конкурентів.
О.Г. Янковий [4]	Здатність підприємства здійснювати ефективно управління власними та позиковими ресурсами порівняно з компаніями-конкурентами.
О.В. Савчук [5]	Комплексна характеристика, що виражає здатність підприємства підтримувати та розширювати його частку ринку в умовах конкурентного середовища.
І.О. Піддубний, А.І. Піддубна [6]	Потенційна чи фактична здатність економічного суб'єкта до ефективного функціонування у відповідному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на його конкурентних перевагах та відображає позицію підприємства щодо інших учасників ринку.
А. Чикан [7]	Здатність компанії сприймати зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі й адаптуватися до них таким чином, щоб генерований потік прибутку гарантував довгострокове виживання фірми.
М. Портер [8]	Здатність організації створювати та утримувати унікальні конкурентні переваги, які дозволяють їй ефективно конкурувати на ринку та забезпечують стійке становище у галузі.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, відмінності у представлених поняттях конкурентоспроможності підприємства обумовлені неоднозначністю особливостей її економічної сутності. Визначення, надане А. Амбаста і К. Момоа, передбачає, що фундаментальним чинником конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його товарів і послуг. У даній теорії передбачається, що конкуренція компаній у ринковій економіці має форму конкуренції продукції, а можливість підприємства конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності його товарів. Ця позиція багаторазово підтверджується господарською практикою, яка свідчить про те, що абсолютна більшість конкурентоспроможних компаній представлена на ринку з конкурентоспроможною продукцією. Попри це, основним недоліком даної теорії є те, що вона дає змогу одержати обмежене

уявлення про переваги й недоліки в роботі підприємства, тому що його конкурентоспроможність набуває вигляду конкурентоспроможності продукції і не охоплює інших аспектів його господарської діяльності.

О.В. Савчук ототожнює конкурентоспроможність підприємства з результатами його господарської діяльності, а саме часткою ринку, яку він утримує. У рамках розглянутої теорії конкурентоспроможність підприємства є числовою характеристикою, яку розраховують як співвідношення продажів даної компанії до сумарних обсягів продажів по ринку або галузі. Таким чином, цей підхід використовує об'єктивні індикатори для визначення конкурентоспроможності, зменшуючи ймовірність суб'єктивізму. Незважаючи на це, існують методологічні дефекти розглянутої теорії:

- Необхідність визначення ринку і його параметрів вимагає значної аналітичної роботи та наявності достовірної маркетингової інформації, призводячи до потреби проведення додаткових досліджень.
- Використання спрощень і суб'єктивних припущень у розрахунках обмежує використання кількісних параметрів і математичного апарату, знижуючи можливість об'єктивного аналізу факторів конкурентоспроможності.
- Аналіз конкурентних позицій підприємства неможливо провести тільки методом оцінки його ринкової частки, оскільки цей метод істотно обмежує комплекс чинників, що характеризують конкурентні переваги підприємств та конкурентну ситуацію в галузі.

Поняття конкурентоспроможності підприємства, запропоноване О.Г. Янковим, ґрунтується на припущенні про те, що одержання прибутку в умовах ринкової економіки опосередковується ефективністю використання підприємством обмежених економічних ресурсів, тобто співвідношенням отриманого результату і витрат, здійснених для його досягнення. У рамках розглядуваного підходу конкурентоспроможність підприємства є узагальнювальною характеристикою діяльності господарюючого суб'єкта, що відображає рівень ефективності використання суб'єктом власних та позикових

ресурсів відносно ефективності використання економічних ресурсів конкурентами.

Підхід О.Г. Янкового у визначенні сутності конкурентоспроможності підтверджується емпіричними даними, оскільки оптимізація розподілу та використання ресурсів сприяє підвищенню показників рентабельності, фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності тощо, що безпосередньо впливає на конкурентну позицію підприємства на ринку. З іншого боку, даний підхід обмежує комплекс досліджуваних факторів конкурентоспроможності підприємства до економічних і фінансових, не враховуючи інших показників його господарської діяльності. Таким чином, цей підхід ігнорує джерела формування неекономічних конкурентних переваг підприємства, що істотно знижує практичну значимість даної теорії.

Отже, підходи у визначенні поняття конкурентоспроможності підприємства, запропоновані А. Амбаста, К. Момоа, О.В. Савчуком та О.Г. Янковим, не можуть мати теоретичних та практичних застосувань під час аналізу конкурентоспроможності підприємства, оскільки ці теорії враховують обмежену кількість чинників конкурентоспроможності та не розкривають повної економічної сутності цього поняття. Відсутність даних методологічних дефектів у поняттях В.Г. Шинкаренка, А.С. Бондаренка, І.О. Піддубного, А.І. Піддубної, А. Чикана та М. Портера пов'язане з використанням понять конкурентних переваг і зовнішнього середовища в теоретичному обґрунтуванні конкурентоспроможності підприємства.

За теоріями даних авторів, забезпечення конкурентоспроможності в широкому розумінні вимагає з боку економічних суб'єктів вивчення, оцінювання і контролю факторів їх організаційного середовища, які можуть належати як до внутрішнього, так і до зовнішнього середовища організації.

Під внутрішнім середовищем організації розуміють сукупність ситуаційних факторів, що виникли, існують і контролюються всередині організації у процесі її безпосередньої діяльності [10]. Дане середовище визначає економічні, соціальні та організаційні умови роботи підприємства та є

результатом управлінських рішень всередині даного підприємства, що визначає його відносну контрольованість та регульованість. Формування конкурентних переваг підприємства відбувається саме за рахунок факторів внутрішнього середовища організації.

Конкурентна перевага – це перевага стану конкурентних факторів суб’єкта господарської діяльності над станом даних факторів серед конкурентів за результатами конкурентної боротьби [3]. Конкурентна перевага як економічна категорія стосується наявності у суб’єкта унікальних атрибутів або ресурсів, які дозволяють йому домінувати над конкурентами у певних аспектах діяльності підприємства на певному ринку(-ах), що забезпечує стабільність і ефективність діяльності суб’єкта господарської діяльності, його конкурентоспроможність на ринку. Дані атрибути або ресурси при цьому можуть належати до будь-яких елементів внутрішнього середовища підприємства за умови, якщо вони мають прямий або опосередкований вплив на результати діяльності підприємства.

Системна модель внутрішніх змінних підприємства визначає такі основні елементи внутрішнього середовища: ціль, завдання, структура, технологія та персонал (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Системна модель факторів внутрішнього середовища підприємства

Елемент внутрішнього середовища	Визначення
Ціль	Конкретний стан у майбутньому чи бажаний результат, якого прагне досягти певна група людей у результаті їхньої спільної діяльності.
Завдання	Задана робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана заздалегідь встановленим способом у заздалегідь встановлений час.
Структура	Логічне взаємовідношення рівнів управління та функціональних областей підприємства, яке забезпечує найефективніше досягнення цілей даного підприємства.
Технологія	Поеднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інструментів, інфраструктури та технічних знань, необхідних для здійснення перетворень у матеріалах, людях та інформації при виконанні певних завдань.
Персонал	Сукупність всіх людей, що беруть участь у процесах внутрішнього середовища організації.

Джерело: сформовано автором на підставі [11]

Зовнішні чинники впливу розглядаються в теорії менеджменту як зовнішнє середовище організації. Під зовнішнім середовищем прийнято розуміти сукупність елементів, умов, факторів та сил, які не входять до складу самої організації, але чинять на неї певний вплив [12]. При цьому підприємство не має безпосереднього впливу на фактори зовнішнього середовища, тому єдиним способом забезпечення його ефективної діяльності є вжиття заходів до нейтралізації негативного впливу зовнішніх факторів, що досягається шляхом зміни та адаптації до них внутрішнього середовища підприємства.

Найбільш поширеним способом вертикального групування зовнішніх факторів впливу у науковій літературі можна вважати дворівневу структуру зовнішнього середовища. До прикладів даної класифікації можна віднести модель Ф. Котлера, що виокремлює зовнішнє середовище прямого (мезосередовище) та непрямого впливу (макросередовище) (рис. 1.1).

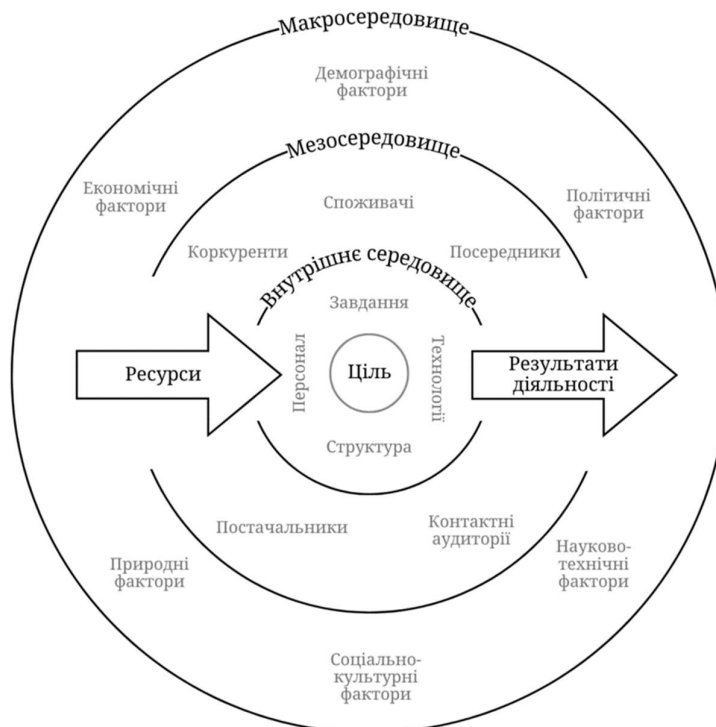


Рис. 1.1. Організаційне середовище підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі [13]

До середовища прямого впливу Ф. Котлер відносить чинники, які впливають на діяльність організації та водночас піддаються її безпосередньому впливу. До цих елементів слід віднести постачальників, посередників, споживачів, конкурентів, контактні аудиторії тощо. Під середовищем непрямого впливу автор розуміє чинники, які не мають прямого негайного впливу на діяльність підприємства, проте певним чином позначаються на ній. Ці елементи насамперед пов'язані зі створенням та змінами економічних, соціокультурних, демографічних, політичних, науково-технологічних та природних умов на макроекономічному рівні.

Ефективність функціонування підприємства при цьому значною мірою визначається його спроможністю до використання різноманітних ресурсів, зокрема матеріальних, інформаційних, людських і фінансових, та їх перетворення на результати діяльності, що систематизовано і структуровано через взаємодію внутрішніх і зовнішніх компонентів діяльності.

Таким чином, у рамках запропонованої теоретичної моделі конкурентоспроможність підприємства розглядають як комплексну характеристику, що відображає здатність організації ефективно реагувати й адаптуватися до зовнішніх чинників впливу шляхом адаптації її внутрішнього середовища для збереження сталого рівня її конкурентних переваг. На думку автора даний підхід є найбільш об'єктивним для аналізу конкурентоспроможності, оскільки він враховує всі аспекти діяльності підприємства. Не дивлячись на це, сучасна наукова література демонструє обмежену кількість як теоретичних, так і емпіричних досліджень, присвячених даній проблематиці, що вносить складнощі в процес аналітичної оцінки та підкреслює актуальність і необхідність продовження глибокого вивчення цього питання.

1.2. Інформаційні системи управління як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах світового соціально-економічного прогресу, активний розвиток та впровадження передових інформаційно-комунікаційних систем і комп'ютерних технологій чинять значний вплив на структурні аспекти національних і міжнародних економічних систем, сприяючи посиленню динамічності та конкурентної насиченості ринків. Інформація трансформується у стратегічний актив, рівень використання якого стає співставним із традиційними економічними ресурсами, а доступ – одним з основних чинників конкурентоспроможності підприємств. Унаслідок цього зростає роль інформаційного забезпечення процесу управління, що полягає у зборі та переробці інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, формування і розвиток корпоративної інформаційної інфраструктури та впровадження інформаційних технологій в управлінський процес стають пріоритетними завданнями в контексті сучасної економічної практики, реалізація яких становить одну з основних частин інформаційного менеджменту підприємства.

Інформаційний менеджмент – це дисципліна в галузі управлінських наук, що займається вивченням комплексного набору принципів, методологій і підходів, спрямованих на ефективне управління інформаційними ресурсами підприємства в межах його організаційних структур [14]. Дана дисципліна охоплює широкий спектр інших понять, таких як інформаційні системи, інформаційні технології та інформаційні ресурси (рис. 1.2).

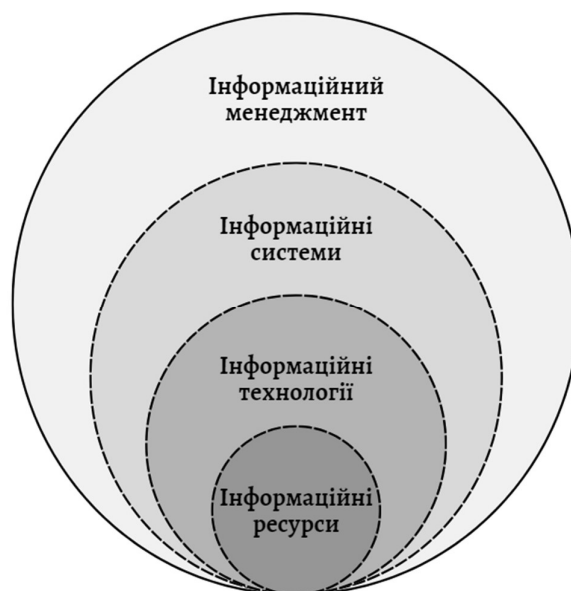


Рис. 1.2. Структура інформаційного менеджменту підприємства

Джерело: сформовано автором

Інформаційні системи підприємства являють собою комплексно організовані сукупності інформаційних технологій, даних, управлінського та виконавчого персоналу, а також методичних та організаційних рішень, спрямованих на автоматизацію процесів збору, зберігання, обробки, аналізу, розповсюдження та представлення інформації, призначеної для підтримки процесів управління та операційної діяльності підприємства [15].

Корпоративні інформаційні системи вирішують завдання організації виробничого процесу, ефективного управління ресурсами, оптимізації логістичних потоків, адміністрування бази даних клієнтів, управління фінансовими потоками тощо. Реалізація інформаційних систем сприяє автоматизації складних операційних процесів, спрощенню процесу складання управлінської звітності та проведення аналітичних робіт, забезпечуючи тим самим прозорість операцій і підвищення контролю над виконанням завдань.

Кінцевим продуктом інформаційних систем є оперативна, точна та актуальна інформація про поточний операційний стан організації та її зовнішнє середовище, яка може бути використана під час прийняття управлінських

рішень, спрямованих на створення та утримання конкурентних переваг підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

У науковій літературі виокремлюють п'ять основних елементів, що формують структуру корпоративних інформаційних систем: апаратне забезпечення, програмне забезпечення, дані, процеси та людські ресурси (рис. 1.3).

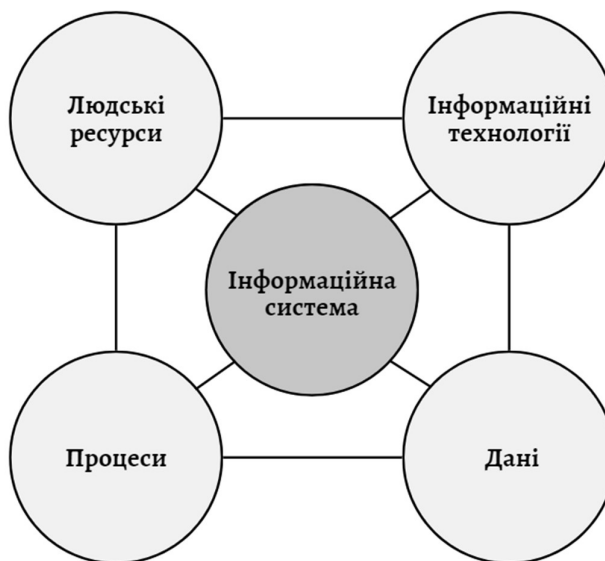


Рис. 1.3. Структура корпоративних інформаційних систем

Джерело: сформовано автором на підставі [16]

Інформаційні технології – це сукупність методів, програмно-апаратних засобів і процедур, що використовуються для обробки, зберігання і передачі інформації [17]. Інформаційні технології охоплюють як апаратне забезпечення (комп'ютери, мережеве обладнання, сховища даних тощо), так і програмне забезпечення (операційні системи, бази даних, прикладні програми, системи управління базами даних тощо), а також мережеву інфраструктуру і протоколи.

Процеси як елемент інформаційної системи підприємства описують правила та інструкції використання апаратного та програмного забезпечення, а також методи обробки та управління даними. Процеси визначають, як

користувачі та програмне забезпечення взаємодіють з інформаційною системою, забезпечуючи стандартизацію операцій та ефективність технічних процесів.

Дані є головним ресурсом інформаційних систем, що складається з неструктурованих записів, значень та інших форм подання, які систематизуються й обробляються всередині системи для отримання інформації, необхідної задля підтримання операційної діяльності підприємства та ухвалення управлінських рішень. Людські ресурси як реципієнти даної інформації включають користувачів, які взаємодіють з інформаційною системою і використовують результати її функціонування, а також робочий персонал, який бере участь у розробленні, обслуговуванні та адмініструванні системи.

Сукупність зазначених елементів та їхня системна взаємодія сприяє оптимізації процесів в інформаційних системах підприємства, що, зі свого боку, покращує ефективність опрацювання та надання інформації, необхідної для підтримки процесів прийняття рішень та управлінської діяльності в різних сферах операційної діяльності підприємства.

Інформаційні системи охоплюють різні функціональні сфери підприємства, включно з фінансовим плануванням, управлінням персоналом, виробничими процесами, логістикою, клієнтськими відносинами та іншими, формуючи інтегроване середовище для взаємодії всіх функціональних підрозділів підприємства. Класифікація корпоративних інформаційних систем за напрямками їх використання представлена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація корпоративних інформаційних систем

Назва інформаційних систем	Опис
1	2
Системи підтримки рішень (англ. Decision Support System, DSS)	Системи, призначені для збору, обробки, аналізу та представлення даних про операційну діяльність підприємства для підтримки прийняття управлінських рішень.
Системи планування ресурсів підприємства (англ. Enterprise Resource Planning, ERP)	Інформаційні системи, спрямовані на автоматизацію та управління основними операційними процесами господарських суб'єктів, включно з фінансами, виробництвом, логістикою, маркетингом, управління персоналом тощо.

Продовження табл. 1.3

1	2
Системи планування виробничих ресурсів (англ. Material Resource Planning, MRP)	Інформаційні системи, спрямовані на оптимізацію процесів планування, управління і контролю за виробничими операціями, включно з управлінням запасами, розрахунком потреб у матеріалах і комплектуючих, плануванням виробничих завдань тощо.
Системи управління ланцюгами поставок (англ. Supply Chain Management, SCM)	Інформаційні системи, спрямовані на автоматизацію та управління логістичними процесами на підприємстві, включаючи закупівлю сировини та матеріалів, виробництво, транспортування та розповсюдження продукції.
Системи управління виробничими процесами (англ. Manufacturing Execution System, MES)	Інформаційні системи, призначені для автоматизації управління виробничими процесами на підприємстві, забезпечуючи синхронізацію, координацію, аналіз та оптимізацію процесу випуску продукції.
Системи управління відносинами з клієнтами (англ. Customer Relationship Management, CRM)	Інформаційні системи, призначені для автоматизації та управління процесами взаємодії з клієнтами, що включає у себе продажі, маркетинг, сервісне обслуговування тощо.
Системи управління персоналом (англ. Human Resources Management, HRM)	Інформаційні системи для автоматизації процесів та функцій управління персоналом, зберігання даних про співробітників, управління заробітною платою тощо.
Системи управління документообігом (англ. Document Management System, DMS)	Інформаційні системи, що забезпечують електронний обмін, зберігання, управління та контроль документообігу та інформаційних потоків всередині організації.

Джерело: сформовано автором на підставі [18-20]

Центральним елементом інформаційного менеджменту та його супутніх концепцій є поняття інформації. У корпоративному середовищі інформація визначається як набір даних, що були попередньо оброблені для забезпечення їхньої релевантності та придатності до використання в процесі прийняття управлінських рішень [21]. Цей ресурс може охоплювати спектр елементів, включно з, але не обмежуючись, фактичними даними, вимірюваннями, розрахунками, аналітичними висновками та прогнозами, що стосуються поточного операційного стану підприємства та його зовнішнього середовища.

Сукупність усієї інформації, створюваної та одержуваної в процесі діяльності організації, називається інформаційними ресурсами підприємства [22]. З погляду функціональності, інформаційні ресурси спрямовані на задоволення інформаційних потреб широкого кола зацікавлених сторін, включно

з управлінським і виконавчим персоналом, споживачами, діловими партнерами, регулятивними органами та іншими суб'єктами взаємодії.

У контексті інформаційного менеджменту на підприємстві, інформація формується шляхом трансформації зовнішніх та внутрішніх даних у процесі діяльності підприємства. Під даними розуміють вихідну, не піддану обробці сукупність чисельних значень, текстових записів, графічних зображень та інших форм подання, які потребують систематизації та аналітичного опрацювання з метою перетворення на структуровану інформацію, що набуває значимості та придатності для прийняття управлінських рішень [23]. Дані можуть надходити з безлічі джерел, формуючи складну систему інформаційних потоків, які підтримують операційні та управлінські функції організації (рис 1.4).

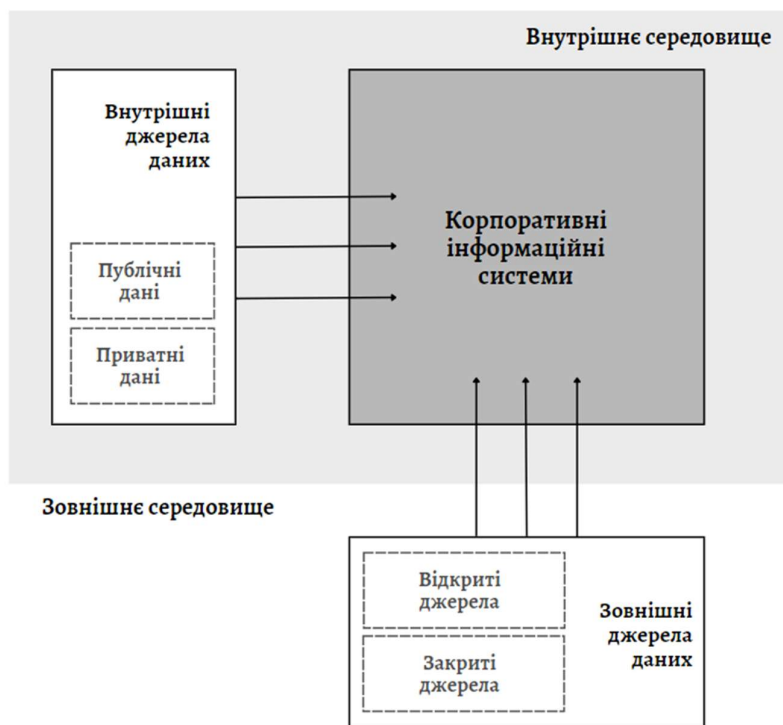


Рис. 1.4. Модель інтеграції внутрішніх і зовнішніх джерел даних

Джерело: сформовано автором

Внутрішні дані являють собою комплекс даних, що генеруються всередині організації в процесі її операційної діяльності. Внутрішні дані є

структурованими і систематично агрегованими у корпоративних інформаційно-управлінських базах даних, що формують основу інформаційної системи організації та забезпечують необхідну підтримку для виконання її основних операційних функцій [24]. До внутрішніх даних належать, наприклад, дані про обсяги виробництва, фінансові транзакції, облікові дані про складські запаси, дані про клієнтську базу, персональні дані співробітників тощо.

Незважаючи на значний обсяг і релевантність внутрішніх даних для операційної діяльності організації, у певних ситуаціях вони можуть бути недостатніми для всебічного аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У цьому контексті виникає потреба в зовнішніх даних, отриманих із джерел за межами внутрішнього середовища підприємства. Зовнішні дані можуть містити інформацію з відкритих джерел, таких як державні та міжнародні статистичні бази даних, звіти дослідницьких агентств, а також дані, одержувані із закритих джерел, таких як спеціалізовані аналітичні служби або комерційні бази даних.

Для досягнення ефективності в аналітичній діяльності та стратегічному плануванні, організації повинні демонструвати здатність глибокого аналізу як внутрішньокорпоративних, так і зовнішніх даних. Інтеграція широкого спектра даних з різних джерел сприяє підвищенню повноти і точності інформації про внутрішні та зовнішні умови функціонування підприємства, що, зі свого боку, створює передумови для формування обґрунтованих стратегічних рішень, спрямованих на адресацію критично важливих операційних завдань і забезпечення довгострокової конкурентної переваги. У цьому контексті, організації, які ефективно здійснюють інтеграцію та аналіз великих наборів даних за допомогою інформаційних систем, здатні виявляти нові напрямки для розвитку та оптимізації своїх процесів, тим самим зміцнюючи своє становище на ринку.

Отже, критичним аспектом ефективності управлінської діяльності на підприємстві є доступність повної, актуальної та достовірної інформації про поточні процеси в його організаційному середовищі. Інформаційний

менеджмент, що включає в себе комплексне управління інформаційними потоками, ресурсами і технологіями, є фундаментом для інформаційного забезпечення діяльності суб'єктів господарювання. Інформаційні системи як інструмент інформаційного менеджменту відіграють ключову роль в зборі та аналізі даних, забезпечуючи тим самим прийняття обґрунтованих управлінських рішень для забезпечення підтримки операційного і стратегічного рівнів управління підприємством.

1.3. Роль CRM-систем у формуванні цифрового інформаційного поля суб'єктів господарювання

Маркетинг являє собою один із ключових напрямів застосування інформаційних систем і технологій у рамках сучасної економічної діяльності. Вимоги споживачів, що постійно змінюються, динамічність ринкового середовища і значні обсяги інформаційних потоків вимагають від підприємств швидкості і точності прийняття рішень, спрямованих на підтримку ефективності його маркетингової та управлінської діяльності. У даному контексті системи управління відносинами з клієнтами стають ключовим інструментом, що дає змогу автоматизувати й оптимізувати інформаційні та аналітичні процеси маркетингового характеру всередині підприємства, забезпечуючи при цьому збільшення продажів, скорочення витрат і підвищення загальної ефективності управління клієнтськими відносинами.

Системи управління відносинами з клієнтами (англ. Customer Relationship Management, CRM) являють собою інформаційні системи, призначені для автоматизації та оптимізації стратегій взаємодії суб'єктів господарювання з клієнтами [25]. Дані системи забезпечують збір, аналіз і централізоване зберігання даних про поточних і потенційних клієнтів, включно з контактною інформацією, персональними даними, історією взаємодій та покупок, а також надають інструменти для автоматизації продажів, реалізації маркетингових

кампаній, систематизації обслуговування і підтримки клієнтів, створення звітів та аналітики тощо.

Мета використання CRM-систем полягає в максимізації ефективності взаємодії суб'єктів господарювання з їх клієнтами, що досягається за рахунок автоматизації та інтеграції ключових бізнес-функцій, таких як продажі, маркетинг, обслуговування, управління клієнтською базою та аналіз даних про клієнтів, в єдину корпоративну інформаційну систему підприємства [26]. У результаті, підприємство отримує можливість формувати цілісне і деталізоване уявлення про кожного клієнта, історію його взаємодій і покупок, що дає змогу оптимізувати наявні процеси у межах інформаційної системи та інші напрямки діяльності підприємства, такі як виробництво, маркетинг, обслуговування тощо.

На сучасному етапі розвитку інформаційних технологій можливості CRM-систем можна класифікувати на три основні функціональні модулі [27]:

- Автоматизація маркетингової діяльності (англ. Marketing Automaton, MA)
- Автоматизація діяльності з продажу (англ. Sales Force Automation, SFA)
- Автоматизація сервісу та підтримки клієнтів (англ. Field Service Automation, FSA)

Модуль автоматизації маркетингової діяльності в рамках CRM-систем є комплексним набором інструментів, що інтегрує технології, стратегії і тактики з метою оптимізації взаємодії компанії з поточними і потенційними клієнтами. MA-модуль охоплює процеси збору даних про клієнтів, сегментацію аудиторії, персоналізацію комунікацій і шляхів клієнта (англ. Customer Journey), управління маркетинговими кампаніями та аналізу ефективності маркетингових дій на основі зібраних даних.

Модуль SFA фокусується на максимізації ефективності процесів продажів шляхом автоматизації завдань, пов'язаних з управлінням клієнтською базою, веденням переговорів і укладенням угод. Цикл використання модулю охоплює етапи реєстрації потенційних клієнтів у системі, організації комунікації, підготовки та надсилання комерційних пропозицій, реєстрації угод, укладення договорів та аналізу ефективності продажів.

Метою застосування модулю FSA для автоматизації сервісного обслуговування клієнтів є підвищення ефективності та оптимізація робочих процесів сервісних служб, поліпшення якості обслуговування клієнтів і підвищення їхньої задоволеності. У рамках даного модулю CRM-системи забезпечують автоматизацію різних аспектів обслуговування клієнтів, зокрема реєстрацію та класифікацію звернень клієнтів у системі, організацію комунікації, аналіз та вирішення проблеми, а також забезпечення аналітичних даних за результатами роботи служби підтримки.

Таким чином, системи управління відносинами з клієнтами сприяють автоматизації та підвищенню ефективності різноманітних методів взаємодії з клієнтами, включаючи маркетинг, комерційну діяльність та сервісну підтримку клієнтів. Варто зауважити, що описані в даній роботі функціональні можливості CRM-систем не обмежуються наданим автором описом, оскільки він характеризує лише стандартні рішення, що пропонуються в рамках галузевих стандартів розробниками програмного забезпечення. Сучасні системи управління відносинами з клієнтами надають широкі можливості для адаптації стандартних рішень для забезпечення широкого спектра потреб підприємств будь-якого розміру та сфери діяльності, забезпечуючи можливість інтеграції конкретних функціональних модулів або конфігурації індивідуалізованих рішень, що відповідають конкретним операційним процесам та характеристикам діяльності підприємства.

Інтеграція системи управління відносинами з клієнтами в інформаційне середовище підприємства є багатоетапним процесом, що потребує детального планування, аналізу та оцінки для досягнення максимальної ефективності та адаптації до специфічних потреб організації. Процес імплементації можна розділити на кілька ключових етапів, кожен з яких виконує певні функції та завдання, спрямовані на забезпечення успішної інтеграції та функціонування інформаційної системи (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Етапи впровадження CRM-системи на підприємстві

Джерело: сформовано автором на підставі [28]

На початковій стадії інтеграції відбувається формування стратегічних основ імплементації, що охоплюють виявлення потреб бізнесу та визначення цілей впровадження CRM-системи. Цей етап також передбачає проведення аудиту наявних операційних процесів та інформаційної інфраструктури підприємства для визначення вимог до функціональності та інтеграційних здібностей системи.

Наступний етап передбачає детальне планування проєкту імплементації, включно з розробленням проєктної документації, вибором методології впровадження та формуванням проєктної команди. На даній стадії також відбувається аналіз і підбір системи управління відносинами з клієнтами, яка найбільш точно відповідає виявленим вимогам і цілям імплементації. У рамках даного етапу господарським суб'єктам необхідно проаналізувати способи адаптації специфічних для даного суб'єкта операційних процесів і методи їхньої реалізації з використанням стандартних або кастомних рішень у рамках наявних на ринку інформаційних систем.

У даному контексті підприємствам необхідно враховувати множину факторів та функціональних характеристик програмного забезпечення CRM-

систем, що включає їх архітектуру, модульність, інтеграційну здатність, складність конфігурації та масштабованість (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Функціональні характеристики програмного забезпечення CRM-систем

Фактор	Опис
Архітектура	У контексті архітектури системи управління відносини з клієнтами поділяються на локальні, хмарні або гібридні. Локальні системи характеризуються високим ступенем контролю та безпеки даних, оскільки фізично розташовані на серверах в межах організації, але водночас потребують значних витрат на обслуговування та управління інфраструктурою. Хмарні рішення, навпаки, надають гнучкість і масштабованість завдяки використанню ресурсів провайдера, забезпечуючи доступність системи через інтернет, що особливо актуально для компаній з географічно розподіленими операціями. Гібридні архітектури поєднують у собі елементи обох підходів, даючи змогу оптимізувати баланс між контролем і гнучкістю.
Модульність	Модульність системи дає змогу організаціям обирати та налаштовувати лише ті функціональні можливості, які необхідні для їхніх специфічних операційних вимог, мінімізуючи таким чином зайві витрати та спрощуючи процес інтеграції. Постачальники CRM-систем можуть надавати різні набори функціональних модулів, які можуть бути включені в первинну первинну конфігурацію або доступні залежно від версії або пакета продукту.
Інтеграційна здатність	Інтеграційна здатність CRM-системи повинна забезпечувати стабільну і комплексну взаємодію з іншими інформаційними системами підприємства, такими як ERP, MRP, SCM, BI, та іншими спеціалізованими додатками. Це вимагає підтримки стандартизованих протоколів обміну даними та API (англ. Application Programming Interface), а також наявності гнучких налаштувань для кастомізації процесів обміну даними та логіки взаємодії між системами. Залежно від специфіки інформаційного середовища, деяким підприємствам необхідно враховувати комплексні способи інтеграції множини систем, що вимагає відповідних технічних можливостей з боку CRM-системи.
Складність конфігурації	Складність конфігурації CRM-системи безпосередньо впливає на здатність організації адаптувати програмне забезпечення до специфіки діяльності та операційних процесів підприємства. Системи, що пропонують широкі можливості налаштування і конфігурації, дають змогу точніше відповідати специфіці діяльності компанії, однак це може супроводжуватися збільшенням складності реалізації та необхідністю залучення спеціалізованих ресурсів.

Продовження табл. 1.4

1	2
Масштабованість	Масштабованість визначає здатність програмного забезпечення адаптуватися до збільшення і змін у специфіці діяльності підприємства, таких як збільшення обсягу даних, кількості користувачів і технічних процесів. Вибір масштабованої CRM-системи дає змогу організації уникнути додаткових витрат і складнощів, пов'язаних із переходом на інше програмне забезпечення в майбутньому.

Джерело: сформовано автором

Специфічні функціональні характеристики систем управління клієнтами та варіація представлених факторів суттєво залежать від конкретного провайдера програмного забезпечення CRM-систем. Сучасний ринок програмного забезпечення для систем управління відносинами з клієнтами представлений кількома основними виробниками, які пропонують широкий спектр рішень для підприємств різного масштабу і спеціалізації. Серед найбільших представників на цьому ринку можна виділити компанії Salesforce, Oracle, SAP і Microsoft.

Salesforce є одним із піонерів хмарних технологій і являє собою хмарну CRM-систему, що охоплює всі аспекти взаємодії з клієнтами, включно з продажами, електронною комерцією, обслуговуванням клієнтів, маркетингом та аналітикою [29]. CRM-система Salesforce характеризується високим ступенем кастомізації, масштабованості та інтеграції з іншими системами, що дає змогу створювати індивідуалізовані рішення, які відповідають специфічним потребам підприємств різного масштабу та спеціалізації.

Oracle, відома своїми потужними базами даних і комплексними корпоративними рішеннями, пропонує рішення Oracle CX, орієнтоване на надання комплексного інструментарію для управління відносинами з клієнтами, включаючи модулі для автоматизації продажів, обслуговування клієнтів, маркетингу та електронної комерції [30]. Oracle CX характеризується масштабованістю, потужними аналітичними можливостями та глибокою інтеграцією з іншими продуктами Oracle, що робить його оптимальним

рішенням для великих підприємств зі складною технологічною інфраструктурою.

SAP пропонує комплексне рішення SAP Customer Experience (раніше SAP C/4HANA), що включає в себе інструменти для управління маркетингом, продажами, обслуговуванням і базами даних клієнтів [31]. CRM-система SAP орієнтована на великі підприємства і надає комплексні інструменти для управління відносинами з клієнтами на всіх етапах життєвого циклу. Інтеграція з іншими продуктами SAP дає змогу досягати високого рівня автоматизації операційних процесів та ефективності управління ресурсами підприємства.

Microsoft Dynamics 365 являє собою комплексне рішення, що об'єднує CRM і ERP функціональності в єдиній інтегрованій інформаційній системі [32]. Dynamics 365 пропонує модульну архітектуру, що дає змогу підприємствам обирати необхідні їм функції та сервіси для адресації конкретних операційних завдань. Система тісно інтегрована з іншими продуктами Microsoft, такими як Office 365 і Azure, що забезпечує єдине інформаційне середовище для реалізації широкого діапазону операційних процесів.

Менші представники ринку CRM-систем включають Sage Group, Adobe, HubSpot, SugarCRM, Freshworks, Copper CRM, Zendesk, Zoho тощо, що пропонують програмне забезпечення для малих і середніх суб'єктів господарювання, які потребують менш комплексних програмних рішень для реалізації стратегій взаємодії з клієнтами.

Після етапу підготовки та планування проєкту імплементації системи управління відносинами з клієнтами в інформаційне середовище підприємства слідує безпосереднє конфігурування та налаштування системи відповідно до специфіки операційних процесів підприємства. На даному етапі здійснюється програмування необхідних функцій, налаштування параметрів системи, розробка користувацьких інтерфейсів, міграція даних та інтеграція з наявними інформаційними системами підприємства. Даний етап також включає тестування системи, яке проводиться для перевірки її функціональності, продуктивності та безпеки. Тестування може включати в себе як модульне

тестування окремих функцій, так і інтеграційне тестування для оцінки роботи системи в комплексі з іншими інформаційними системами підприємства.

Потім слідує етап навчання користувачів і впровадження системи в експлуатацію. На цьому етапі відбувається організація і проведення навчальних сесій для користувачів системи, надання методичних матеріалів і посібників з роботи з системою. Після навчання користувачів CRM-система вводиться в експлуатацію.

Заключним етапом є постпроектний супровід і аналіз ефективності системи. Цей етап охоплює моніторинг роботи системи, аналіз одержуваних результатів, оцінювання ступеня досягнення цілей проєкту і внесення необхідних коригувань для поліпшення функціональності та ефективності системи. Оцінка ефективності CRM-системи та її вплив на конкурентоспроможність підприємства здійснюється через комплексний аналіз ключових показників продуктивності, поліпшення відносин із клієнтами та оптимізації операційних процесів. Науковий підхід до оцінки ефективності такої системи включає кількісні та якісні методи аналізу, а також дослідження впливу системи на конкурентоспроможність підприємства.

Кількісні методи оцінки часто включають аналіз ретроспективних і прогнозованих показників операційної ефективності, таких як збільшення обсягу продажів, скорочення витрат на маркетинг і обслуговування клієнтів, а також підвищення рівня утримання клієнтів. Один із найпоширеніших способів кількісної оцінки ефективності CRM-системи полягає в аналізі зміни ключових фінансових показників, таких як витрати, доходи і прибутковість від операційної діяльності. Порівняння цих показників до і після впровадження CRM-системи може дати поверхневе розуміння про її внесок у фінансову ефективність підприємства. Комплексні методи кількісної оцінки також включають аналіз показників рентабельності інвестицій (англ. Return on Investment, ROI), вартості життєвого циклу (англ. Total Cost of Ownership, TCO), внутрішньої норми прибутку (англ. Internal Rate of Return, IRR), чистої приведеної вартості (англ. Net Present Value, NPV) тощо [33].

Інший метод полягає у вимірюванні рівня задоволеності клієнтів та їхньої лояльності, що є прямим наслідком покращеної взаємодії з клієнтами через CRM-систему [34]. Показники, такі як індекс підтримки споживача (англ. Net Promoter Score, NPS), індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI) і рівень утримання клієнтів (Customer Retention Rate, CRR), можуть бути використані для оцінювання ефективності системи в контексті відносин із клієнтами.

Дослідження внутрішніх процесів та їхня оптимізація також є важливою складовою оцінки ефективності CRM-системи. Вимірювання ключових показників ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPIs), таких як тривалість циклу продажу, швидкість опрацювання клієнтських запитів і кількість реакцій на маркетингові комунікації може допомогти виявити поліпшення, досягнуті за рахунок автоматизації та оптимізації робочих процесів завдяки CRM-системі.

Якісні методи оцінки включають вивчення рівня задоволеності клієнтів і внутрішніх користувачів системи, аналіз змін у якості обслуговування клієнтів і поліпшення взаємодії між відділами компанії. Для цього можуть використовуватися опитування, інтерв'ю та фокус-групи з клієнтами для оцінки їхнього сприйняття якості обслуговування та задоволеності після впровадження CRM-системи.

Отже, система управління відносинами з клієнтами являє собою комплексний інструмент, призначений для автоматизації та оптимізації взаємодії підприємства з його клієнтами. Використання CRM у діяльності підприємства сприяє підвищенню ефективності управління клієнтською базою, оптимізації маркетингових кампаній, автоматизації продажів і підвищенню якості обслуговування клієнтів, що досягається за рахунок централізації інформації про клієнтів, автоматизації операційних процесів і застосування інструментів аналітики та звітності. Усвідомлення специфічних потреб підприємства і ретельний вибір відповідної CRM-системи дають змогу суб'єктам господарювання формувати власне інформаційне поле, в якому дані про клієнтів

структуровані, аналізуються і використовуються для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Ефективне управління відносинами з клієнтами стає критичним фактором конкурентоспроможності, даючи змогу не тільки підвищувати рівень задоволеності та лояльності клієнтів, а й оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати загальну ефективність діяльності організації.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ DANONE S.A.

2.1. Характеристика та основні особливості діяльності Danone S.A.

Компанія Danone, зареєстрована під юридичною назвою Danone S.A., являє собою транснаціональний конгломерат у галузі харчової промисловості, що спеціалізуються на виробництві продуктів на молочній та рослинній основі, бутильованої води та спеціального харчування. Danone є публічним акціонерним товариством (фр. Société Anonyme), що базується у Франції за адресою 17 Bd Haussmann, 75009 Paris, France і зареєстрована у французькому торговому реєстрі під номером RCS 552 032 534 [35].

Акції Danone котируються на Euronext Paris, одній з найбільших фондових бірж Європи, і входять до складу індексу CAC 40, що підкреслює значущість компанії для французької та європейської економік [36]. Станом на 13 червня 2023 року Danone має загалом 677 773 128 акцій в обігу номінальною вартістю 0,25 євро кожна. Структуру акціонерного капіталу Danone S.A. станом на 2024 рік представлено на рисунку 2.1.

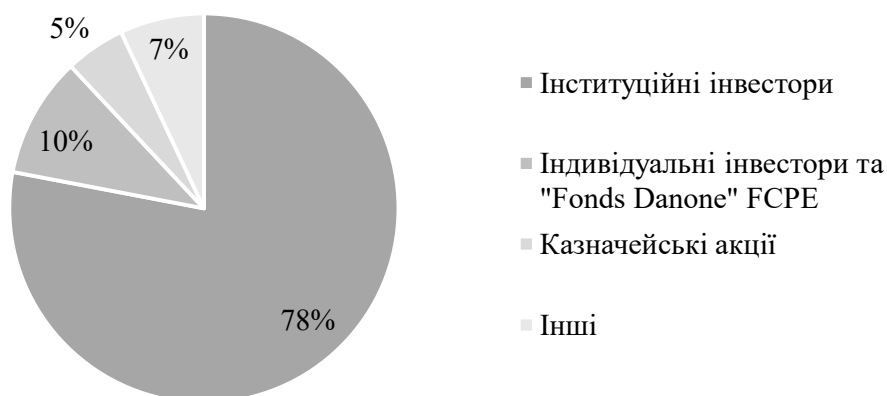


Рис. 2.1. Структура акціонерного капіталу корпорації Danone S.A.

Джерело: сформовано автором на підставі [37]

У складі акціонерного капіталу компанії Danone переважає частка інституційних інвесторів (78%), яка формує основну частину портфеля і визначає стратегічне управління корпорацією. Найбільшими інституційними інвесторами корпорації є Artisan Partners LP (7.0%), Amundi Asset Management SA (2.7%), Norges Bank Investment Management (1.9%), Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole SA (1.6%), Groupe Danone SA Employee Stock Ownership Plan (1.5%) тощо [38].

Частка індивідуальних інвесторів та учасників фонду "Fonds Danone" FCPE становить меншу частину акціонерного капіталу (10%), що демонструє диверсифікацію інвестиційної бази та залученість широкого кола приватних інвесторів. Казначейські акції компанії, які можуть бути використані для цілей корпоративного управління або як засіб забезпечення гнучкості операцій на ринку капіталу, займають відносно невелику частку (5%). Інші акціонери утворюють залишкову частину акціонерного капіталу (7%), що передбачає участь менших інвесторів в акціонерному капіталі корпорації.

Основні напрямки діяльності Danone полягають у виробництві та дистрибуції широкого асортименту харчових продуктів, які можна класифікувати на три основні операційні сегменти:

- Продукти на молочній та рослинній основі (англ. Essential Dairy and Plant-based, EDP).
- Бутильована вода (англ. Waters).
- Спеціалізоване харчування (англ. Special Nutrition, SN):
 - Дитяче харчування;
 - Медичне харчування.

Сегмент продуктів на основі молока і рослинних компонентів являє собою домінуючу частину доходу компанії Danone, який у звітному періоді за 2023 рік забезпечив компанії продажі у розмірі 14 322 млн. євро [39]. Даний сегмент включає в себе широкий асортимент йогуртів, молока, сирів і рослинних альтернатив, представлених під такими глобальними брендами як Actimel,

Activia, Alpro, Danette, Danone, Danonino, International Delight, Oikos, Silk, YoPRO та інші [40]. Серед найпопулярніших товарних марок у даному сегменті виділяються Activia, Danone і Silk [41].

У категорії дитячого харчування Danone пропонує продукти для немовлят та дітей під брендами Aptamil, Nutrilon, Neocate, Blédina, Gallia та інші, що включають в себе молочні суміші, каші та пюре, призначені для забезпечення оптимального харчування дітей на різних етапах їхнього розвитку [42]. У категорії спеціалізованого харчування компанія виготовляє продукти медичного призначення під брендом Nutricia для людей з особливими потребами, включно з людьми похилого віку, пацієнтами в період відновлення та людьми, що потребують спеціального харчування для задоволення специфічних потреб за певних захворювань [42]. У звітному періоді 2023 року сегмент спеціалізованого харчування приніс корпорації дохід у розмірі 8 504 млн. євро [39]. Серед обидвох категорій найвищий рівень продажів спостерігається у таких брендів як Aptamil, Nutrison і Neocate [41].

Сегмент напоїв Danone пропонує широкий асортимент бутильованої води, включно з мінеральними водами та функціональними напоями, збагаченими вітамінами та мінералами. Продукція Danone в даній категорії представлена брендами AQUA, Bonafont, Evian, Żywiec Zdrój, Volvic, Salus, Font Vella, Mizone і Nayat, найбільш популярними з яких є AQUA, Evian і Mizone [41, 43]. Даний сегмент продукції має найменшу частину загальних продажів компанії за всіма сегментами, принісши компанії 4 793 млн. євро прибутку у 2023 році [39].

Досліджуючи структуру доходів Danone за операційними сегментами у 2023 році, можна констатувати, що підприємство демонструє особливо високу залежність від сектору молочної та рослинної продукції, на який припадає понад половина сукупних доходів (52%). Внесок сегменту спеціалізованого харчування також значний, утворюючи приблизно третину загальних доходів компанії (31%). Сегмент бутильованої води займає найменшу частку доходу, що свідчить про більш вузьку спеціалізацію цього напрямку в структурі доходів компанії (17%).

Зведену структуру доходів корпорації Danone за операційними сегментами у 2023 році наведено на рисунку 2.2.

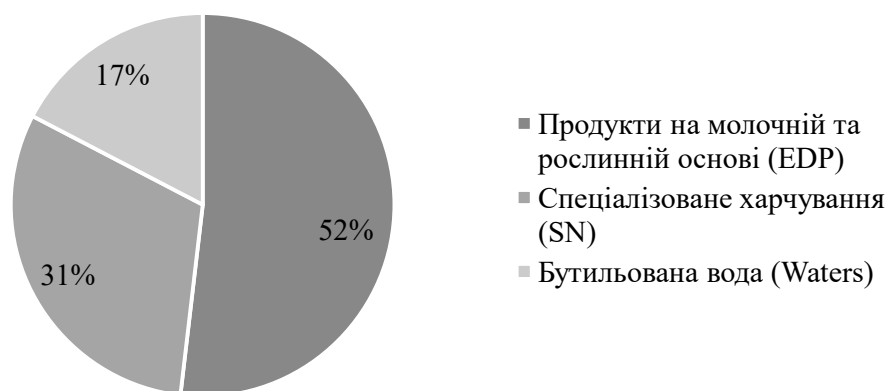


Рис. 2.2. Структура доходів Danone за операційними сегментами у 2023 р.

Джерело: сформовано автором

Дані про зміни в структурі доходів компанії Danone за категоріями продукції в період 2020 – 2023 років представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Продажі Danone за категоріями продукції в період 2020 – 2023 рр., млн.

євро

Операційний сегмент	2020 – 2021 рр.			2021 – 2022 рр.			2022 – 2023 рр.		
	2020	2021	% відх.	2021	2022	% відх.	2022	2023	% відх.
EDP	12823	13090	2.1	13090	14799	13.1	14799	14322	-3.2
SP	7192	7230	0.5	7230	8319	15.1	8319	8504	2.2
Waters	3605	3961	9.9	3961	4543	14.7	4543	4793	5.5
Разом	23620	24281	2.8	24281	27661	13.9	27661	27619	-0.2

Джерело: сформовано автором на підставі [39, 44, 45]

Аналіз динаміки продажів Danone за період 2021 – 2023 років показує позитивний розвиток у структурі доходу компанії на тлі як позитивних, так і негативних зовнішніх факторів. У 2021 році консолідовані продажі Danone сягнули 24,3 млрд євро, що на 3,4% вище за органічними показниками росту, що було зумовлено переважно зростанням вартості продукції на 4,0%, та зниженням

обсягів продажів на 0,6%. Негативний вплив валютних курсів, зумовлений девальвацією валют проти євро в Латинській Америці, Індонезії, Туреччині, Японії та Росії, призвів до зменшення звітних продажів на 2,0%. Проте, завдяки позитивному органічному внеску гіперінфляційних географій (+0,7%) і незначному позитивному ефекту від змін у складі компанії (+0,4%), досягнутому за рахунок придбання компаній Harmless Harvest і Follow Your Heart, а також продажу Vega, звітні продажі зросли на 2,8%.

У 2022 році консолідовані продажі склали 27,7 млрд євро, що на 7,8% вище за органічними показниками росту. Збільшення продажів було спричинено підвищенням цін на продукцію на 8,7% і зниженням обсягу продажів на 0,8%. Звітні продажі збільшившись на 13,9% за рахунок позитивного впливу валютних курсів (+4,9%), який характеризує, зокрема, зміцнення долара США і різних валют Азії та Латинської Америки по відношенню до євро. Звітні продажі також були підтримані позитивним органічним внеском географій з гіперінфляцією (+1,2%).

У 2023 році консолідовані продажі досягли 27,6 млрд євро, збільшившись на 7,0% на органічній основі завдяки зростанню цін на 7,4% при зниженні обсягу продажів на 0,4%. Звітні продажі знизилися на 0,2%, що відобразило насамперед негативний вплив валютних курсів (-4,3%) і змін у складі компанії (-3,4%), а також позитивний внесок гіперінфляції (+1,8%).

У сегменті продукції на молочній і рослинній основі спостерігається найменший рівень зростання продажів, який у середньому за три досліджувані періоди становив 4%. Сегмент спеціалізованих продуктів показує стабільне зростання протягом усіх звітних періодів із середнім темпом зростання доходу на 6%. Сегмент бутильованої води демонструє найбільше зростання продажів протягом усього періоду, що в середньому становить 10% за 2020 – 2023 рр.

Виходячи з наданих даних, фінансові результати Danone в аналізованому періоді були під значним впливом валютних коливань і структурних змін у компанії. У той час як у 2021 та 2022 роках компанія демонструвала зростання продажів, у 2023 році спостерігалось незначне зниження, зумовлене передусім

негативним впливом обмінних курсів та змінами у структурі діяльності корпорації. Загальні тенденції до збільшення продажів в усіх категоріях свідчать про здатність компанії підтримувати загальну продуктивність всупереч флуктуаціям в окремих операційних сегментах.

Аналіз фінансових результатів компанії Danone за 2020 – 2023 роки представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів компанії Danone за 2020 – 2023 рр., млн.

євро

Стаття	2020 – 2021			2021 – 2022			2022 – 2023		
	2020	2021	% зм.	2021	2022	% зм.	2022	2023	% зм.
Чистий дохід від реалізації продукції	23,620	24,281	2.8%	24,281	27,661	13.9%	27,661	27,619	-0.2%
Валовий прибуток	11,353	11,521	1.5%	11,521	12,739	10.6%	12,739	13,084	2.7%
Прибуток від операційної діяльності	2,798	2,257	-19.3%	2,257	2,143	-5.1%	2,143	2,042	-4.7%
Прибуток до оподаткування	2,488	1,995	-19.8%	1,995	1,832	-8.2%	1,832	1,686	-8.0%
Чистий прибуток	2,030	1,992	-1.9%	1,992	1,023	-48.6%	1,023	953	-6.8%

Джерело: сформовано автором на підставі [46-48]

Аналізуючи динаміку чистого прибутку компанії Danone, можна помітити суттєві коливання протягом аналізованого періоду. У 2021 році чистий прибуток знизився на 1.9% порівняно з попереднім роком, що може бути спричинено збільшенням операційних витрат, змінами в оподаткуванні або можливими одноразовими збитками. У 2022 році відбулося значне зниження чистого прибутку на 48.6%, що вказує на більш серйозні чинники, які впливають на фінансові результати компанії. Такий різкий спад може бути зумовлений макроекономічними умовами, такими як рецесія або інфляція, значним збільшенням витрат, змінами в структурі капіталу, збільшенням

відсоткових ставок за боргами, одноразовими збитками або списаннями в результаті реструктуризації, втрат від продажу активів тощо.

У 2023 році спостерігається помірне скорочення чистого прибутку на 6.8%, що може свідчити про стабілізацію фінансового стану компанії після попередніх періодів. Продовження скорочення чистого прибутку може свідчити про те, що ринкові умови залишаються складними або що компанія все ще піддається впливу з боку макроекономічних чинників.

Аналіз фінансового стану компанії Danone за 2022 – 2023 роки представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансового стану компанії Danone за 2022 – 2023 рр., млн. євро

Показник	2022	2023	Оптимальне значення
Неплатежі	12,119	13,738	зменшення
Коефіцієнт незалежності	0.397	0.365	збільшення, < 0.5
Коефіцієнт фінансової стійкості	0.732	0.689	збільшення, < 0.7
Коефіцієнт ділової активності	-	0.615	> 0 але < 1
Коефіцієнт рентабельності активів	-	0.021	> 0
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-	0.060	> 0
Загальний коефіцієнт покриття по балансу	0.986	0.913	2,0 – 2,5
Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0.002	-0.073	збільшення

Джерело: сформовано автором на підставі [46-48]

Проведений аналіз фінансового стану Danone S.A. показав, що за 2022-2023 рр. поточні зобов'язання підприємства збільшилися на 1,619 млн. євро. Коефіцієнт незалежності, коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт ділової активності мають значення, менші за нормативні, що свідчить про залежність компанії від залучених фінансових ресурсів, середні показники фінансової стійкості, платоспроможності та динамічного функціонування корпорації. Компанія Danone є рентабельною та беззбитковою, але з характерними низькими показниками ліквідності, оборотності та покриття поточних збитків і довгострокових зобов'язань за рахунок власного капіталу. Таким чином,

фінансове становище Danone вказує на те, що компанія може відчувати зростаючий фінансовий ризик через вищу частку позикового фінансування, однак показники рентабельності та покриття за балансом свідчать про збереження здатності компанії генерувати прибуток.

Враховуючи значну різноманітність асортименту продукції Danone, корпорація бере активну участь у конкурентній боротьбі у різних сегментах продовольчого ринку, конкуруючи як з великими міжнародними компаніями, так і з регіональними виробниками. Структура конкуренції в кожному із сегментів демонструє унікальні особливості, зумовлені специфікою споживчого попиту, регуляторними вимогами, технологічними інноваціями та глобальними економічними умовами.

У сегменті молочних продуктів і продуктів на рослинній основі Danone конкурує з такими компаніями, як Lactalis, Dairy Farmers of America, Nestlé, Yili, Arla Foods, FrieslandCampina, Mengniu, Fonterra, Saputo, Unilever, Müller, Sodiaal тощо, які також пропонують широкий асортимент йогуртів, молока, сирів і молочних продуктів рослинного походження.

Дані про виробників на ринку молочної продукції та рослинних альтернатив за об'ємом продажів у період 2021 – 2022 рр. наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Список виробників на ринку молочної продукції та рослинних альтернатив за об'ємом продажів у 2021 – 2022 рр., млрд. євро

№	Назва	Країна	2021	2022
1	Groupe Lactalis S.A.	Франція	22.0	28.3
2	Dairy Farmers of America Inc.	США	19.3	24.5
3	Inner Mongolia Yili Industrial Group	Китай	14.4	16.1
4	Danone S.A.	Франція	13.1	14.8
5	Royal FrieslandCampina N.V.	Нідерланди	11.5	14.1
6	Arla Foods	Данія	11.2	13.8
7	Fonterra Co-operative Group Lim.	Нова Зеландія	11.3	13.7
8	China Mengniu Dairy Company Lim.	Китай	12.3	13.0
9	Nestlé S.A.	Швейцарія	10.8	11.4
10	Saputo Inc.	Канада	9.8	10.1

Джерело: сформовано автором на підставі [45, 49-57]

За даними таблиці Danone посідає четверте місце серед найбільших виробників молочної продукції та рослинних альтернатив у світі, що свідчить про її сильну ринкову позицію. Спостерігається стійке зростання продажів з 13.1 млрд. євро у 2021 році до 14.8 млрд. євро у 2022 році, що демонструє позитивну динаміку розвитку та здатність компанії збільшувати свою частку на ринку в умовах конкуренції.

На ринку дитячого харчування Danone конкурує з компаніями Abbott, Nestlé, Hero Group, Kraft Heinz, Mead Johnson, HiPP, Kewpie, Asahi та інші. Дані компанії пропонують широкий спектр продуктів для немовлят та дітей, включно з сумішами, кашами і пюре. У сфері медичного харчування Danone стикається з конкуренцією з боку спеціалізованих компаній, таких як Abbott, Nestlé, Targeted Medical Pharma, Primus Pharmaceuticals, Metagenics, PamLab і Fresenius Kabi, які розробляють продукти для дієтичного та клінічного харчування, враховуючи специфічні медичні потреби різних груп пацієнтів.

У зв'язку з тим, що фінансова звітність для обох сегментів продукції Danone є консолідованою, становище компанії на окремих ринках визначити неможливо. Незважаючи на це, можна порівняти обсяг продажів Danone та компаній, що також присутні в обох продуктових сегментах, а саме Abbott та Nestlé (рис. 2.3).

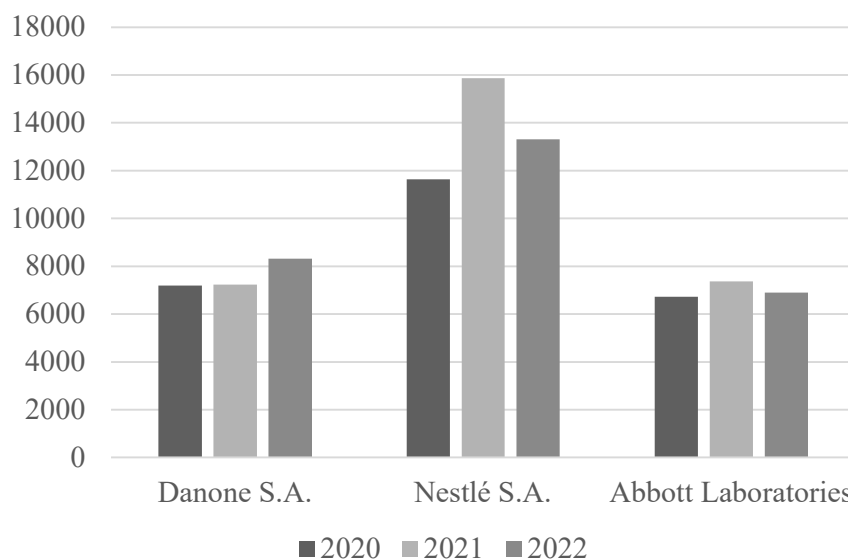


Рис. 2.3. Продажі Danone, Nestlé та Abbott у сегменті спеціалізованого харчування у 2020 – 2022 рр., млн. євро

Джерело: сформовано автором на підставі [44, 45, 56, 58-60]

За даними графіка, у категорії спеціалізованого харчування продажі Danone демонструють стабільність без значного зростання або падіння протягом досліджуваного періоду. У порівнянні, Nestlé показує помітне зростання продажів, досягаючи піку у 2021 році, після чого спостерігається їх зниження. Abbott Laboratories, з іншого боку, має відносно стабільні показники з незначним зниженням у 2022 році. Зіставляючи дані Danone з результатами інших компаній, можна припустити, що компанія зберігає стійку присутність на ринку, хоча й не демонструє виражених тенденцій до розширення частки ринку в розглянутий період.

У сегменті бутильованої води Danone конкурує з компаніями PepsiCo, The Coca-Cola Company, Nestlé, Nongfu Spring, Otsuka Holdings тощо, які пропонують великий портфель брендів і продуктів, включно з мінеральною водою і функціональними напоями. Аналіз позиції компанії Danone на даному ринку ускладнюється тим, що інформація щодо продажів бутильованої води компаній PepsiCo, The Coca-Cola Company та Otsuka Holdings недоступна в їхніх публічних звітах, оскільки вони не відокремлюють продажі бутильованої води від інших

сегментів продукції. Аналіз позиції компанії у порівнянні з Nestlé та Nongfu Spring за об'ємом продажів у 2020 – 2022 роках представлено на рисунку 2.4.

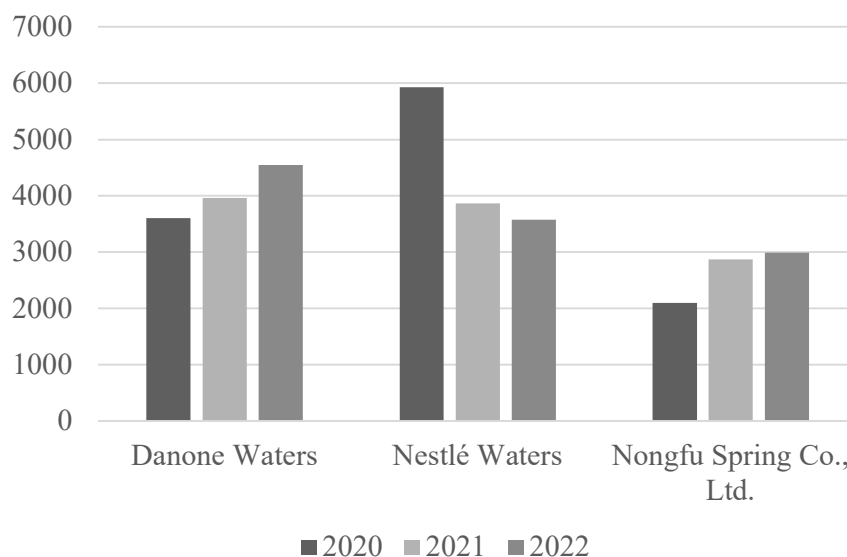


Рис. 2.4. Продажі Danone, Nestlé та Nongfu Spring у сегменті бутильованої води у 2020 – 2022 рр., млн. євро

Джерело: сформовано автором на підставі [44, 45, 56, 58, 61, 62]

За даними графіку Danone демонструє стабільне зростання продажів сегменту бутильованої води у період з 2020 по 2022 роки, що відображає ефективну стратегію компанії та зміцнення позицій на ринку. У Nestlé видно постійний спад продажів після 2020 року, що може вказувати на зменшення ринкової частки або переорієнтацію бізнесу на інші напрямки. У випадку з Nongfu Spring Co., Ltd. спостерігається помірне зростання, що свідчить про розширення їхньої присутності на ринку, хоча темпи за досліджуваний період не відповідають рівню Danone. Відсутність даних щодо інших великих компаній не дає змоги скласти повну картину ринкової динаміки, але на підставі доступної інформації можна зробити висновок, що Danone успішно нарощує продажі та зміцнює своє становище на ринку бутильованої води.

Таким чином, компанія Danone функціонує у складному та динамічному конкурентному середовищі, беручи участь у конкурентній боротьбі з

численними глобальними компаніями та регіональними виробниками. Незважаючи на волатильність ринкових умов і конкурентну насиченість ринків, компанія демонструє спроможність підтримувати стабільність продажів у всіх операційних сегментах з позитивною динамікою зростання в сегментах спеціалізованого харчування та бутильованої води, підтримуючи свою позицію на всіх операційних напрямках діяльності.

Географія виробничої та дистрибуційної діяльності Danone охоплює понад 120 країн по всьому світу і розподілена на такі регіони [39]:

- Європа (англ. Europe)
- Північна Америка (англ. North America)
- Китай, Північна Азія та Океанія (англ. China, North Asia & Oceania)
- Азійсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід, Африка, СНД та Латинська Америка (англ. AMEA, CIS & Latin America)

Структура доходу Danone за операційними сегментами та регіонами у 2023 представлена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура доходу корпорації Danone за операційним сегментом та географією продажів у 2023 р., млн. євро

Операційний сегмент	Europe		North America		China/North Asia/Oceania		AMEA, CIS & Latin America		Разом	
	Чистий дохід	% зм.	Чистий дохід	% зм.	Чистий дохід	% зм.	Чистий дохід	% зм.	Чистий дохід	% зм.
EDP	4300	5.8	6273	6.3	360	15.3	3389	7.1	14322	6.6
SP	3079	3.4	342	-6.5	2445	8.3	2639	11.3	8504	6.7
Waters	2003	10.4	275	13.1	692	14.1	1824	5.5	4793	9.1
Разом	9382	5.9	6889	5.8	3496	10.1	7852	8.1	27619	7.0

Джерело: сформовано автором на підставі [39]

Сегмент продукції на молочній та рослинній основі (EDP) є найрозвиненішим у північноамериканському регіоні та показує найбільше зростання в регіоні Китаю, Північної Азії та Океанії (+15.3%), де присутність компанії на даний момент є найменшою.

У сегменті спеціалізованого харчування найбільшу частину продажів має європейський регіон, а найбільше зростання продажів - Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід, Африка, СНД і Латинська Америка (+11.3%). Найменший дохід у цьому сегменті спостерігається в Північній Америці з тенденціями до подальшого зниження (-6.5%).

Продажі бутильованої води (Waters) демонструють значне зростання в усіх регіонах, особливо в регіоні Китаю, Північної Азії та Океанії (+14.1%) і Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Близькому Сході, Африці, СНД і Латинській Америці (+13.1%). Найбільший рівень продажів цього сегмента продукції зафіксовано в Європі.

Таким чином, корпорація Danone демонструє найвищі показники доходу на європейському ринку, що вказує на консолідацію та домінування компанії в цьому регіоні. Одночасно Danone активно розширює свою глобальну присутність, нарощуючи обсяги доходів на ринках Північної та Південної Америки, Східної Європи, Азії, Африки та Океанії, що підкреслює успішну адаптацію стратегії компанії до місцевих ринкових умов.

Для забезпечення ефективної діяльності на регіональному рівні операції Danone організовано через широку мережу дочірніх та афілійованих компаній, розташованих по всьому світу. Ці субсидіарні компанії функціонують у різних юрисдикціях, підкоряючись місцевим законам і регуляціям, але водночас інтегровані в глобальну стратегію та операційну модель компанії. Структуру управління в Danone спроектовано таким чином, щоб забезпечувати централізований контроль і стратегічне керівництво на рівні головної компанії, водночас надаючи гнучкість і автономію регіональним підрозділам і дочірнім компаніям у питаннях місцевого управління та адаптації продукції до специфіки ринку. Станом на початок 2024 року Danone має 291 дочірніх підприємств у 72 країнах світу [63].

Виробнича мережа Danone охоплює понад 190 виробничих майданчиків та 400 дистриб'юторських центрів, розташованих у ключових регіонах для забезпечення близькості до основних ринків збуту і джерел сировини [64].

Оскільки компанія не займається власним виробництвом сировини, вона спирається на складну та масштабну мережу постачальників для забезпечення власних виробничих потреб.

Основним джерелом сировини для виробництва молочної продукції Danone є коров'яче молоко, яке компанія закуповує у фермерських господарств. Danone прагне до побудови довгострокових відносин з місцевими виробниками молока, забезпечуючи їхню підтримку в питаннях підвищення екологічності та ефективності виробництва. Компанія реалізує програми Danone Ecosystem з навчання фермерів сучасним методам ведення сільського господарства, управлінню здоров'ям тварин і мінімізації впливу на навколишнє середовище, що охоплює зниження викидів парникових газів і раціональне використання водних ресурсів [65].

Для виробництва продуктів дитячого і медичного харчування Danone використовує широкий спектр інгредієнтів, включно з різними видами молочного і немолочного білка, вітамінами, мінералами та спеціалізованими поживними компонентами. Закупівля цих компонентів здійснюється у сертифікованих постачальників, які відповідають міжнародним стандартам якості та безпеки продукції. Danone активно інвестує у наукові дослідження та співпрацює з науковими організаціями і дослідницькими інститутами для розроблення інноваційних інгредієнтів, що сприяють поліпшенню поживної цінності та функціональних властивостей продукції [66].

Для забезпечення потреб у водних ресурсах компанія Danone здійснює стратегічне планування та управління ланцюгами постачання, спрямоване на забезпечення доступу до якісної води. Основним джерелом води для виробництва продуктів компанії є місцеві підземні та наземні води, водні джерела та артезіанські свердловини. Danone активно розробляє стратегії з видобутку та використання водних ресурсів, враховуючи екологічні технології та методи задля мінімізації впливу на навколишнє середовище та забезпечення сталого використання водних ресурсів [67].

Компанія Danone застосовує комплексний підхід до управління своїми каналами розподілу з метою максимізації видимості та доступності продукції для кінцевих споживачів. Найважливішим каналом збуту продукції компанії є об'єкти роздрібної торгівлі. Danone укладає стратегічні контракти з великими та дрібними торговельними операторами, що забезпечує стабільну присутність продукції в широкій кількості торгових точок для забезпечення максимальної доступності товарів та стимулювання споживчого попиту.

Співпраця з закладами громадського харчування, об'єктами готельного бізнесу, культурно-освітніми установами та іншими господарськими суб'єктами сприяє розширенню доступу споживачів до продукції Danone за рамками традиційних роздрібних каналів. Забезпечення спеціальних комерційних умов та укладення довгострокових контрактів дає змогу інтегрувати продукцію Danone в меню даних суб'єктів господарювання, що сприяє збільшенню обсягів продажів через нові канали та зміцнює впізнаваність бренду серед кінцевих споживачів, підвищуючи тим самим лояльність до продукції компанії.

У сегменті спеціалізованого харчування компанія застосовує більш тісно націлені канали дистрибуції. Дитяче харчування поширюється через аптеки та роздрібні магазини, що забезпечує доступність продуктів для кінцевих споживачів. Медичне харчування, призначене для використання в клінічних умовах або за особливих станів здоров'я, розповсюджується виключно через медичні заклади або медичних представників, що забезпечує контроль споживання та відповідність медичним стандартам.

Компанія здійснює взаємодію зі своїми B2B клієнтами через корпоративних торгових представників для отримання оперативної інформації про комерційну ефективність та стимулювання продажів продукції Danone. Комерційні представники виконують функції аудиту асортименту продукції компанії на точках збуту, реалізують стратегії просування товарів Danone і ведуть переговори з потенційними клієнтами з метою максимізації ефективності та збільшення обсягів продажів продукції на регіональних ринках.

Таким чином, Danone обслуговує широкий спектр господарських та інституційних клієнтів, які відіграють ключову роль у постачанні продуктів компанії до кінцевого споживача. Співпраця з даними сегментами клієнтів будується на основі довгострокових контрактів, забезпечення якості продукції та дотримання стандартів постачання. Важливими аспектами взаємодії є логістична ефективність, гнучкість в управлінні асортиментом і здатність адаптуватися до змінних вимог ринку.

Отже, Danone S.A. являє собою французький транснаціональний конгломерат у галузі харчової промисловості, що спеціалізуються на виробництві продуктів на молочній та рослинній основі, бутильованої води та спеціального харчування. Корпорація демонструє стабільне становище на функціональних ринках, утримуючи провідні конкурентні позиції у всіх операційних сегментах і регіональних ринках. Попри це, загальні показники дохідності та прибутковості корпорації демонструють тенденції до зниження, обумовлені впливом макроекономічних і ринкових чинників на діяльність підприємства. У контексті фінансових проблем і високої динамічності умов зовнішнього середовища, Danone необхідно здійснювати моніторинг і регулювання різноманітних аспектів своєї діяльності з метою адаптації стратегій і підтримки високого рівня конкурентоспроможності компанії.

2.2. Аналіз та оцінка впливу впровадження CRM-системи на результати діяльності Danone S.A.

З огляду на специфіку діяльності та конкурентне середовище корпорації Danone на функціональних ринках, важливим фактором конкурентоспроможності компанії є доступність і видимість продукції компанії для кінцевих споживачів у широкому діапазоні точок продажу, що значно впливає на споживчий попит і фінансові результати діяльності підприємства. У цьому контексті стратегічним напрямом діяльності компанії є оптимізація

взаємодії із широким спектром підприємств, що забезпечують фізичний та інформаційний доступ продукції для споживачів.

У рамках реалізації даної стратегії, Danone застосовує комплексні функціональні та аналітичні інструменти систем управління відносинами з клієнтами для автоматизації та оптимізації комерційної діяльності торговельних представників компанії в B2B сегменті.

Основними факторами, що обумовлюють необхідність інтеграції CRM-системи в інформаційну архітектуру компанії Danone, є:

- Великі обсяги даних комерційного характеру, включно з інформацією про точки продажів, продукти, одиниці складського обліку тощо.
- Комплексні операційні процеси.
- Комплексні методи аналізу даних з використанням математичних формул, індикаторів і коефіцієнтів.
- Необхідність оптимізації комерційної діяльності торговельних представників компанії.

Danone S.A. використовує CRM-систему Salesforce як основний інструмент для управління комерційними операціями в B2B сегменті на глобальному та регіональному рівнях [68]. Дана CRM-система була інтегрована в інформаційне середовище Danone у 2018 році та має назву DanForce. До імплементації Salesforce компанія використовувала програмне забезпечення CAS Software AG. Рішення про міграцію на іншу систему було ухвалено через технічну застарілість рішення, складність конфігурації та низьку масштабованість в умовах збільшення даних.

DanForce є єдиною CRM-системою для комерційної діяльності Danone на глобальному рівні, об'єднуючи операції понад 55 регіональних підрозділів. Система характеризується великим обсягом даних, високою архітектурною складністю та інтенсивним використанням програмного коду для забезпечення операційних процесів комерційної діяльності компанії в B2B сегменті.

Основою технічної функціональності DanForce є забезпечення ефективної діяльності торговельних представників Danone в точках продажів і отримання аналітичних даних за результатами даної діяльності. Система передбачає широкі функціональні та технічні можливості для виконання комплексних комерційних операцій, включно з аудитом точок продажів, контролем асортименту продукції, веденням переговорів, створенням комерційних пропозицій, підписанням контрактів, генерацією фактур, контролем рекламних операцій тощо.

Для підтримки операцій персоналу і забезпечення доступу до необхідних інформаційних ресурсів, система управління відносинами з клієнтами Danone забезпечує збір і централізоване зберігання масивів даних комерційного характеру, які агрегуються в CRM-системі за допомогою зовнішніх інтеграцій з іншими системами, такими як SAP, eCOS® Assort, eCOS® Sales, ORSOFT, Kantar, Data Impact тощо, або через процеси створення та імпортування даних усередині системи. Система зберігає інформацію різного формату та характеру, включно з даними про клієнтів, контактних осіб, продукцію, одиниці складського обліку, POSM-матеріали (англ. Point of Sales Materials), маркетингові акції тощо. CRM-система компанії Danone регулює доступ користувачів до даних відповідно до їхніх специфічних функціональних обов'язків і географічного сектору відповідальності.

Для максимізації ефективності та скорочення часу на реалізацію візитів кінцеві користувачі використовують додаток DanForce на основі програмної платформи CT Mobile компанії Customertimes [70]. Додаток розроблений і встановлений на базі Salesforce і призначений для використання торговими представниками під час візитів у точки продажів. З позиції співробітника відділу продажів, застосування даного додатка фасилітує використання інтуїтивно зрозумілого користувацького інтерфейсу і забезпечує можливість ефективного та оперативного введення даних під час клієнтських взаємодій. З перспективи компанії, застосунок надає необхідні функціональні можливості для гарантування точності та коректності даних, що вводяться, а також для забезпечення відповідності діяльності торгових представників регульованим

процесам і стандартам комерційної діяльності. Інтерфейс додатку DanForce представлено на рисунку 2.5.

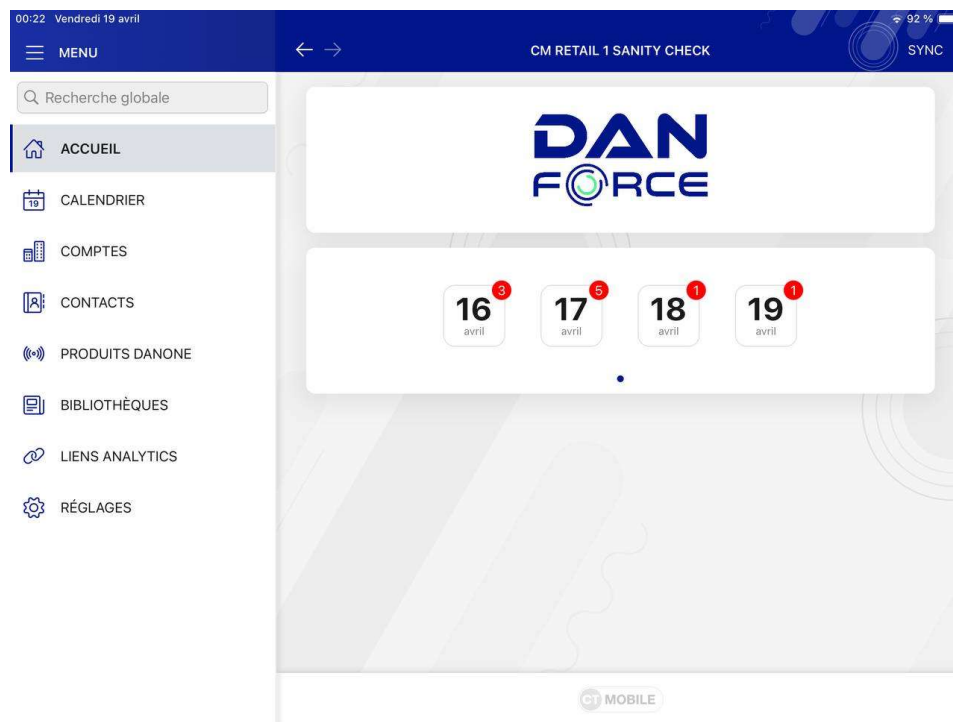


Рис. 2.5. Інтерфейс застосунку DanForce

Джерело: сформовано автором

Інформаційна складова DanForce надає торговельним представникам доступ до баз даних компанії, що включає інформацію про точки збуту, контакти та продукти Danone. Дані про точки збуту охоплюють правову ідентифікацію підприємств, їх фізичну адресу, специфікацію діяльності, ринковий сегмент, фізичну площу, асортимент продукції, дані про рекламні кампанії та історію візитів. Інформація про контактних осіб включає ім'я, прізвище, приналежність до конкретної точки збуту, посаду, контактний телефон та електронну пошту. Дані про продукцію охоплюють зокрема категорію товару, ринковий сегмент, штрих-код, ціну, параметри пакування, кількість одиниць в упаковці тощо. Використовуючи CRM-систему, користувачі отримують повну, точну та актуальну інформацію про B2B клієнтів Danone, що забезпечує коректність

аудиторської діяльності та надає необхідну інформацію для підвищення продажів продукції Danone в існуючих або нових точках збуту.

Функціональною складовою DanForce є доступ до системи календарного планування, що дає змогу користувачам планувати, створювати та реалізовувати візити до точок збуту. У процесі створення та ініціалізації нового візиту користувачам необхідно пройти низку послідовних операцій, включно з переглядом деталей поточного візиту, переглядом показників продажів попереднього візиту, аналізом поточних рекламних операцій, контролем та оновленням POSM-матеріалів, проведенням аудиту за категоріями продукції, створенням комерційних пропозицій та переглядом показників продажів після візиту.

За результатами проведених візитів CRM-система автоматизує агрегацію інформації та виконання комплексних математичні підрахунків для визначення ключових показників ефективності, що мають назву PICOS (англ. Picture of Success). PICOS розраховується окремо для кожної точки продажів і відображає рівень присутності, видимості та інформаційної доступності продукції Danone у торговельному об'єкті з розрахунком стратегічних цілей розвитку сектору або компанії. PICOS розподіляється на кілька підтипів для забезпечення точності аналітичної інформації про стан комерційної діяльності Danone (рис. 2.6).

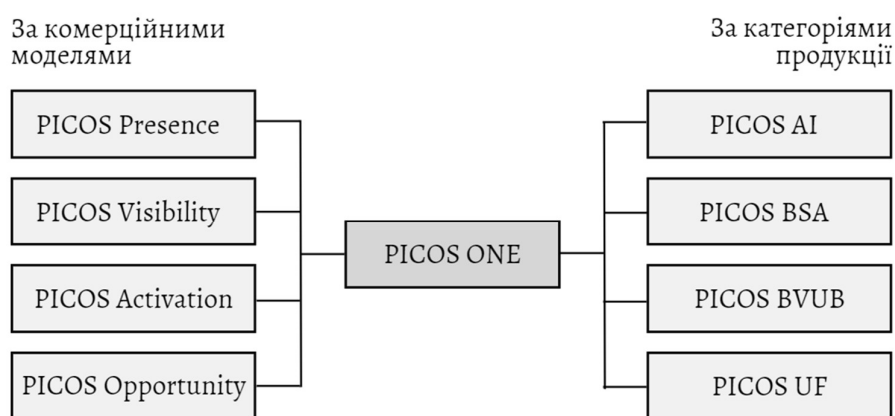


Рис. 2.6. Модель показників ефективності Danone

Джерело: сформовано автором

У рамках комерційних моделей оцінки ефективності, ключові індикатори діяльності компанії Danone класифікуються за чотирма основними категоріями: PICOS Presence, PICOS Visibility, PICOS Activation та PICOS Opportunity. PICOS Presence являє собою показник, що відображає відсоток асортименту продукції Danone, доступного у точці збуту. PICOS Visibility вимірює рівень видимості продукції компанії на полицях, в холодильних установках, на стендах або інших стратегічно важливих місцях розміщення. PICOS Activation оцінює ефективність реалізації рекламних кампаній, оцінюючи досягнення встановлених цільових показників. PICOS Opportunity аналізує рівень представлення рекламних і POSM-матеріалів для візуальної та інформаційної доступності продуктів Danone.

Для аналізу продажів у різних категоріях продукції компанія також використовує індикатори PICOS AI (фр. Alimentation Infantile), що розраховує показники для категорії спеціалізованого дитячого харчування; PICOS BSA (фр. Boissons Sans Alcool), що охоплює сегмент бутильованої води; PICOS UF (фр. Ultra-Frais) і PICOS BVUB (фр. Boissons Végétales), що охоплюють сегмент продукції на молочній і рослинній основі. Сукупність цих показників дає змогу сформувати інтегральний індикатор PICOS ONE, що відображає загальну оцінку комерційної діяльності Danone в кожній торговельній точці.

Дані показники обчислюються автоматично CRM-системою на основі складних математичних моделей, які інтегрують різноманітні компоненти даних і можуть набувати значень до 100%. Основою математичної оцінки PICOS є зіставлення фактичних показників комерційної діяльності торговельних представників у точках збуту з максимальними, мінімальними та ваговими цільовими індикаторами, встановленими для даної торгової точки. Максимальні та мінімальні значення показників позначають діапазон, у якому комерційна діяльність підприємства є фінансово прибутковою для даної точки продажів. Ваговий індикатор позначає стратегічну значущість показника для продажів компанії. Максимальні, мінімальні та вагові індикатори коригуються безпосередньо в CRM-системі комерційними аналітиками наприкінці кожного кварталу за даними, отриманими за результатами діяльності торговельних

представників за попередній період. Даний підхід дає змогу стимулювати торговельних представників до розвитку певних комерційних напрямків через зміну цільових показників їхньої діяльності.

CRM-система Salesforce забезпечує доступ до аналітичної бази даних через інтегровану платформу Einstein Analytics. Дана платформа призначена для автоматизації аналізу масивів даних, що відносяться до глобального рівня продажів Danone і окремих показників комерційної ефективності компанії. Einstein Analytics надає аналітичні результати у формі таблиць і графіків з можливістю фільтрації показників за географічними регіонами, типами торговельних точок, торговельними представниками, категоріями продукції та іншими сегментаційними параметрами. Доступ до даної платформи мають аналітики комерційних відділів і торгові представники Danone по регіонах. Контроль і коригування продажів компанії здійснюється завдяки аналітичним даним, одержуваним за допомогою Einstein Analytics.

Таким чином, CRM-система компанії Danone забезпечує широкий спектр технічних, функціональних і аналітичних можливостей, що забезпечують ефективну комерційну та аналітичну діяльність компанії в контексті управління відносинами з клієнтами в сегменті B2B. Для аналізу впливу впровадження системи управління відносинами з клієнтами на діяльність Danone автором було проведено дослідження за кількісними та якісними методами оцінки даних. Ключовим аспектом дослідження був вибір об'єктивного способу проведення аналізу зважаючи на особливості діяльності компанії та доступність необхідних для аналізу даних.

Проведення оцінки через порівняння фінансової звітності Danone у періоди до та після 2018 року не було методологічно коректним, оскільки ступінь кореляції фінансових результатів зі зміною системи управління відносинами з клієнтами не піддається точному визначенню. Використання комплексних кількісних методів оцінки, включно з розрахунком показників рентабельності інвестицій (ROI), вартості життєвого циклу (TCO), внутрішньої норми прибутковості (IRR) і чистої приведеної вартості (NPV), також могли призвести

до неточних результатів, що зумовлено відсутністю точної фінансової інформації, необхідної для проведення розрахунків за даними показниками.

У даному контексті, автором було запропоновано провести аналіз, що оцінює вплив змін у ключових параметрах ефективності, а саме максимальних, мінімальних і вагових параметрах PICOS, на показники ефективності компанії Danone за останній рік. Для цього автором було проведено аналіз індикаторів PICOS для 25000 точок збуту в клієнтській базі Danone і розраховано середні значення показників ефективності за кожен період. Зведений аналіз показників PICOS за 2023 – 2024 роки наведено у додатку А.

Графік змін середніх значень показників PICOS за комерційними моделями у період 2023 – 2024 років представлено на рисунку 2.7.

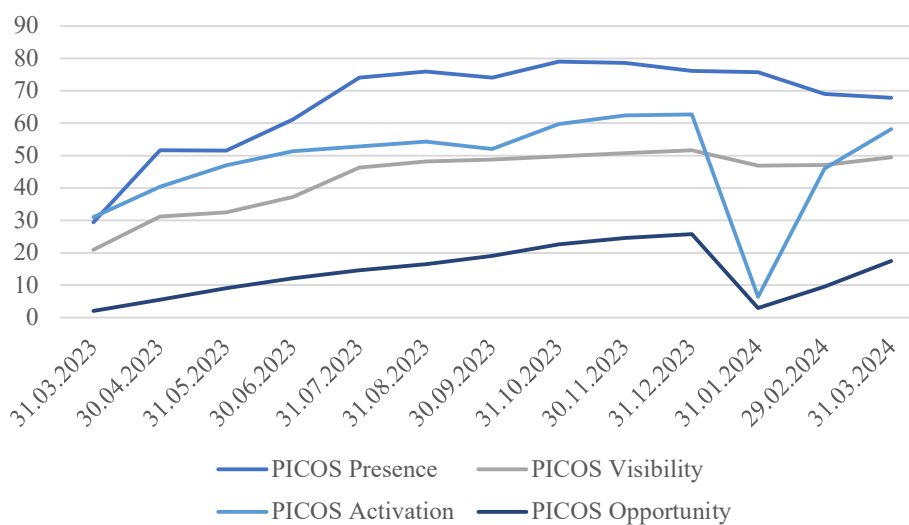


Рис. 2.7. Графік змін середніх значень показників PICOS за комерційними моделями в 2023 – 2024 рр., %

Джерело: сформовано автором

Графік змін середніх значень показників PICOS за категоріями продукції у період 2023 – 2024 років наведено на рисунку 2.8.

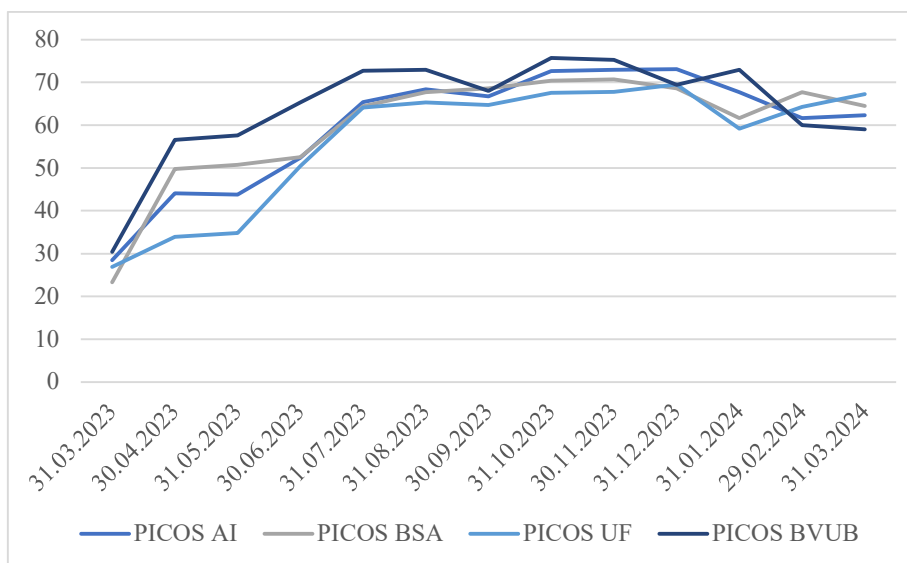


Рис. 2.8. Графік змін середніх значень показників PICOS за категоріями продукції в 2023 – 2024 рр., %
Джерело: сформовано автором

За даними представлених графіків можна спостерігати зниження показників комерційної діяльності PICOS наприкінці кожного кварталу, що може бути пов'язано зі змінами в цільових показниках PICOS, включаючи максимальні, мінімальні та вагові коефіцієнти. Унаслідок змін у подальші періоди спостерігається збільшення показників, середнє зростання яких при порівнянні квартальних результатів за 2023 – 2024 роки за комерційною моделлю становило 24%, за категоріями продукції – 33%. Важливо зауважити, що зміна комерційних показників може бути пов'язана з іншими факторами, такими як зміни в споживчому попиті або конкурентному середовищі на регіональному чи міжнародному рівні. Незважаючи на це, CRM-система надає широкі технічні, функціональні та аналітичні можливості для оперативного реагування на зміни в зовнішніх факторах впливу та оптимізації комерційної діяльності під нові умови функціонування. З огляду на те, що показники комерційної діяльності Danone показують позитивну динаміку росту в аналізованій період, можна зробити висновок, що використання CRM-системи мало позитивний вплив на результати діяльності компанії у 2023 – 2024 роках.

Окрім аналізу комерційних показників ефективності компанії Danone, автором також було проведено кількісний аналіз CRM-системи шляхом розрахунку індексу задоволеності клієнтів (CSI). Даний показник був розрахований за рахунок проведення опитувань ключових користувачів CRM-системи, включно з технічними фахівцями, торговельними представниками, комерційними аналітиками та регіональними директорами. Загальна кількість респондентів склала 37 осіб: 25 торговельних представників, 5 технічних фахівців, 4 аналітики та 3 регіональних директори. Методологія аналізу передбачала оцінку задоволеності окремих контактних груп за десятибальною шкалою (де 1 – дуже незадоволений(-а), 10 – дуже задоволений(-а)) та подальший розрахунок середнього значення задоволеності на основі зібраних даних. Результати аналізу представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Результати розрахунку показника CSI CRM-системи Danone

Група респондентів	Торговельні представники	Технічні фахівці	Комерційні аналітики	Регіональні директори
CSI	7.6	7.2	8.3	6.3

Джерело: сформовано автором

На основі аналізу первинних даних автором було проведено додаткові інтерв'ю з респондентами для глибшого осмислення отриманих результатів. Головними негативними факторами оцінки з боку комерційних представників були технічні проблеми з використанням додатка DanForce і неадаптованість системи до специфіки регіональних комерційних операцій. Технічні фахівці ідентифікували проблеми, пов'язані з критичним обсягом даних і складністю конфігурації системи. Комерційні аналітики відзначили затримку в процесі опрацювання аналітичних даних, зумовлену специфікою роботи платформи Einstein Analytics. Регіональні директори акцентували увагу на невідповідності глобальних комерційних процесів регіональним операціям і тривалому циклу інтеграції нових функцій, що негативно позначається на гнучкості та оперативності комерційних операцій компанії в регіонах.

Отже, система управління відносинами з клієнтами Danone є основним інструментом для управління комерційними операціями компанії в сегменті B2B. Система забезпечує широкі функціональні можливості для забезпечення ефективності комерційної діяльності торгових представників компанії, оптимізуючи процеси продажів і зменшуючи часові ресурси на здійснення комерційних операцій. Аналітична складова системи агрегує і систематизує отримані в результаті комерційної діяльності дані, надаючи актуальну інформацію про стан продажів компанії для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підтримку конкурентних переваг компанії в умовах ринкової конкуренції. Аналіз результатів інтеграції CRM-системи в інформаційне середовище підприємства забезпечує основу для розроблення рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності використання системи в рамках корпоративної стратегії компанії Danone.

РОЗДІЛ 3.

СПОСОБИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМИ DANONE S.A.

Система управління відносинами з клієнтами Danone забезпечує автоматизацію комерційних процесів і надає широкий спектр функціональних та аналітичних можливостей для забезпечення ефективної комерційної діяльності підприємства на міжнародному рівні. Імплементація CRM-системи в інформаційне середовище компанії Danone сприяла оптимізації діяльності торговельних представників компанії завдяки цифровізації комерційних процесів, що зумовлювало ефективне використання робочого часу співробітників під час здійснення візитів до регіональних точок збуту, а також забезпечувала аналітичні дані щодо результатів комерційної діяльності підприємства на регіональному та глобальному рівнях для подальшої оптимізації та адаптації стратегії компанії під нові умови функціонування. Незважаючи на це, аналіз та оцінка впливу імплементації системи управління відносинами з клієнтами на результати діяльності Danone S.A. методом дослідження динаміки ключових показників ефективності та розрахунку індексу задоволеності клієнтів дали змогу виявити потенційні можливості для оптимізації та підвищення ефективності використання системи в контексті комерційної діяльності підприємства.

Оцінка індексу задоволеності клієнтів на основі анкетування ключових користувачів дав змогу констатувати, що система управління відносинами з клієнтами Danone характеризується надмірною технічною та інформаційною насиченістю, а також недостатнім рівнем адаптації до специфічних потреб окремих регіональних підрозділів підприємства. Обидва фактори пов'язані з тим, що система призначена для використання 55 комерційними підрозділами компанії, що функціонують у різних економічних і конкурентних умовах на різних регіональних ринках. Об'єднавши комерційні процеси компанії в одну систему управління відносинами з клієнтами, Danone прагнув забезпечити єдине

інформаційне середовище для всіх комерційних операцій та уніфікувати функціональні й аналітичні рішення для всіх регіональних підрозділів. Незважаючи на те, що даний підхід забезпечує зменшення витрат та високий ступінь контролю за операціями підприємства в сегменті B2B, рішення викликало низку наступних проблем:

1. Складність координації та управління централізованою CRM-системою.
2. Низький рівень адаптації системи до специфічних факторів комерційної діяльності компанії в регіонах.
3. Технічна складність та систематичне перевантаження інфраструктури великими обсягами даних.

Дані фактори мають прямий вплив на операційну та стратегічну ефективність комерційної діяльності компанії Danone на регіональному та міжнародному рівнях. Технічна складність і високий рівень інформаційної насиченості CRM-системи сприяють сповільненню роботи додатка DanForce за рахунок збільшення часу реакції системи (англ. Response Time), внаслідок чого торговельні представники зазнають затримок у реалізації комерційних операцій у точках продажів. Невідповідність системи специфічним комерційним процесам окремих регіональних підрозділів призводить до необхідності торговельних представників витрачати час на заповнення нерелевантної інформації та проходження процедур, які не мають безпосереднього значення для їхньої комерційної діяльності. У поєднанні дані фактори призводять до збільшення часових витрат на виконання комерційних операцій у точках збуту, що знижує рівень продуктивності торговельних представників і безпосередньо впливає на операційну ефективність комерційної діяльності компанії Danone.

На стратегічному рівні, обмежена адаптивність централізованої системи управління відносинами з клієнтами до умов регіональних підрозділів призводить до втрати можливості обліку ключових комерційних даних, характерних для операцій у певних регіонах, збір яких міг би забезпечити більш деталізоване розуміння стану продажів продукції компанії Danone у локальних точках збуту. Технічна та інформаційна складність системи також обмежує

можливості її масштабування для інтеграції інших функціональних можливостей, що могло б підвищити комерційну ефективність діяльності торговельних представників, знизити витрати та зменшити інформаційну залежність від сторонніх систем.

З огляду на зазначені фактори, можна зробити висновок, що система управління відносинами з клієнтами компанії Danone демонструє значні технічні та функціональні обмеження, які хоча й не мають прямого негативного впливу на операційні результати підприємства на даному етапі, істотно знижують потенціал компанії в аспекті управління B2B-продажами на глобальному та регіональному рівні. Для підвищення ефективності використання системи управління відносинами з клієнтами компанії Danone в контексті наявних обмежень, автор пропонує застосувати стратегію децентралізації даної інформаційної системи на регіональні підрозділи залежно від географії та специфіки комерційної діяльності компанії.

Децентралізація CRM-системи являє собою процес передачі управлінських повноважень і операційної відповідальності за створення та експлуатацію системи управління відносинами з клієнтами від головного офісу до регіональних підрозділів підприємства. На практиці це означає трансформацію від централізованої системи управління відносинами з клієнтами до мережі автономних систем, які призначені для використання в окремих регіональних підрозділах компанії.

Децентралізація структури управління клієнтськими відносинами компанії Danone може забезпечити низку стратегічних і операційних переваг. Основною перевагою децентралізації є зниження обсягу даних, які потребують зберігання та обробки в децентралізованих системах управління відносинами з клієнтами, оскільки кожний регіональний підрозділ незалежно управляє й аналізує дані, безпосередньо пов'язані з їхньою комерційною діяльністю. Це сприяє:

- Мінімізації часу, необхідного торговим представникам для реалізації комерційних операцій, за рахунок зменшення інформаційного навантаження на обчислювальні потужності системи.

- Максимізації швидкості опрацювання та аналізу даних для отримання актуальної інформації про результати комерційної діяльності компанії на регіональному рівні.
- Масштабуванню системи та інтеграції додаткових функцій, спрямованих на збільшення продуктивності комерційних представників на локальному рівні.

Децентралізація CRM-систем також сприяє підвищенню адаптивності операцій, надаючи можливість регіональним підрозділам адаптувати функціональні та аналітичні можливості системи під характерні особливості комерційної діяльності компанії на локальному рівні. У практичному аспекті це призводить до:

- Скорочення часу, необхідного торговим представникам для виконання комерційних функцій у точках збуту завдяки оптимізації цифрових комерційних та аудиторських процесів.
- Підвищенню ефективності аналізу комерційної діяльності завдяки забезпеченню збору інформації, що відображає інтегральний стан комерційної діяльності компанії Danone на регіональному рівні.

Таким чином, інтеграція децентралізованої моделі управління відносинами з клієнтами компанії Danone може сприяти підвищенню операційної ефективності торговельних представників шляхом мінімізації часу, необхідного для реалізації комерційних операцій у регіональних точках збуту. Дані модифікації також можуть сприяти оптимізації аналітичної діяльності регіональних підрозділів за рахунок прискорення процесу обробки даних і підвищення якості інформаційного забезпечення комерційної діяльності регіональних підрозділів компанії. Крім того, децентралізація забезпечує можливості для масштабування і стратегічного розвитку децентралізованих CRM-систем для максимізації ефективності комерційної діяльності Danone в сегменті B2B.

Мінімізація часових ресурсів, необхідних торговельним представникам для проведення комерційних операцій в регіональних точках збуту, має прямий економічний ефект на продажі компанії Danone. Ефективне використання часу дає змогу торговельним представникам збільшувати кількість візитів у точки збуту, що сприяє наступним результатам:

1. Збільшення частоти відвідувань існуючих торгових точок для збору актуальних даних про комерційну діяльність компанії в даних локаціях, що сприяє більш точному і своєчасному реагуванню на зміни ринкової та конкурентної ситуацій на локальному рівні.
2. Розширення мережі потенційних B2B клієнтів Danone за рахунок збільшення кількості відвідувань, спрямованих на стимулювання продажів продукції компанії в нових точках збуту на рівні регіону.

У даному контексті для аналізу ефекту децентралізації системи управління відносинами з клієнтами Danone на результати діяльності підприємства автором було проведено дослідження фактичної продуктивності торговельних представників компанії та аналіз прогнозованих змін у результаті імплементації децентралізованої моделі управління відносинами з клієнтами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка фактичної та прогнозованої продуктивності торговельних представників Danone у результаті децентралізації CRM-системи

Показник	Фактичні дані	Прогнозовані дані
Кількість робочих годин на день, год	7	7
Середня тривалість візиту, год	1.59	1.34
Кількість візитів на день, візити/день	4.40	5.22
Продуктивність праці, візити/год	0.629	0.746

Джерело: сформовано автором

Фактичні дані про часові витрати торговельних представників на реалізацію візитів до точок продажу були отримані з бази даних CRM-системи компанії Danone, що акумулює інформацію про час, витрачений торговельними представниками на відвідування точок збуту у період з 2022 по 2024 рік.

Основою для проведення прогностичних оцінок стали результати емпіричних досліджень, проведених автором методом реальних експериментів. Дані експерименти передбачали систематичне відстеження часових втрат, пов'язаних з технічними проблемами функціонування системи і невідповідностями технічних процесів фактичним комерційним процесам регіональних підрозділів, під час візитів торгових представників у точки продажів. За результатами аналізу, проведеного на основі 50 візитів до різних торгових точок, було встановлено, що середні часові втрати торгових представників компанії Danone складають приблизно 15.74% від загального часу візиту. Беручи до уваги передбачуване повне скорочення даних часових втрат у результаті децентралізації CRM-системи, прогностичні оцінки були отримані шляхом вирахування цього часу із показника середньої тривалості візиту.

На основі отриманих даних автором було здійснено оцінку фактичної та прогнозованої продуктивності праці торгових представників організації Danone із застосуванням формули (3.1).

$$LP = \frac{VPD}{WDH} \quad (3.1)$$

де VPD – кількість візитів на день;

WDH – кількість робочих годин на день.

На основі аналізу результатів обчислень можна констатувати, що в контексті прогнозованого зменшення часових витрат, пов'язаних зі здійсненням комерційних операцій на місцях продажів, на 15 хвилин (-15,74%), спостерігається збільшення середнього числа візитів торговельних точок з 4 до 5 на день, що визначає збільшення продуктивності праці торговельних представників на приблизно 19%. У разі збільшення кількості візитів до наявних у клієнтській базі Danone точок збуту, компанія збільшить ступінь контролю за комерційним станом продажів продукції Danone в цих точках, що дасть змогу торговельним представникам оперативно реагувати на відсутність або

невідповідність продукції компанії умовам контракту, а також виявляти зміни конкурентної ситуації з метою пошуку можливостей збільшення видимості та доступності продукції компанії для підтримки стабільного рівня продажів продукції. У разі збільшення числа візитів до потенційних B2B клієнтів Danone, компанія збільшить обсяги продажів власної продукції в нових точках збуту, що призведе до збільшення доходів і ринкової частки підприємства на регіональному рівні.

Таким чином, децентралізація системи управління відносинами з клієнтами не тільки сприяє економічній ефективності підприємства за рахунок підвищення обсягів продажів, а й чинить суттєвий вплив на поліпшення конкурентоспроможності, підвищення конкурентних переваг і зміцнення конкурентної позиції компанії Danone на регіональному та глобальному рівнях. Децентралізація дає змогу компанії більш оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища на локальному рівні, максимізуючи контроль у ключових точках продажів і прискорюючи процеси збору та аналізу даних. Це, своєю чергою, сприяє оперативному реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі шляхом впровадження відповідних внутрішніх змін, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності на усіх рівнях операційної діяльності підприємства. Крім того, швидке реагування на ринкові зміни та розширення мережі точок збуту сприяють підвищенню стабільності фізичної та інформаційної доступності продукції Danone для споживачів, що забезпечує конкурентні переваги компанії серед місцевих конкурентів. У сукупності наведені фактори значно зміцнюють економічну базу та конкурентне становище Danone, забезпечуючи стійкість її конкурентної позиції на локальному та міжнародному рівнях.

Перехід до децентралізованої моделі управління відносинами з клієнтами вимагає від корпорації Danone розроблення комплексного проектного плану, спрямованого на мінімізацію ризиків, пов'язаних зі складнощами в координації та стандартизації процесів між різними регіональними підрозділами. Відсутність чітко визначеної процедури та централізованого контролю у фазах планування

та впровадження нової CRM-моделі може призвести до невідповідності в застосуванні корпоративних політик і процедур у сфері продажів на рівні підрозділів, що потенційно може послабити управлінський контроль компанії над комерційними операціями та способами оцінки комерційної діяльності Danone на глобальному рівні. Дані фактори можуть мати протилежний ефект на результати комерційної діяльності підприємства, знижуючи його конкурентоспроможність і дестабілізуючи рівень конкурентних переваг компанії на рівні регіонів.

Для забезпечення коректного переходу від централізованої системи управління відносинами з клієнтами до сукупності децентралізованих підсистем за умови безперервної реалізації комерційних операцій автором було розроблено механізм децентралізації моделі управління відносинами з клієнтами Danone у B2B-сегменті, що забезпечуватиме дотримання загальної логіки комерційної діяльності компанії та відповідність регіональних процесів єдиному стандарту комерційних операцій Danone (див. Додаток Б).

Реалізація проєкту децентралізації системи управління відносинами з клієнтами компанії Danone є багатоетапним і комплексним процесом, що включає три послідовні фази: планування, конфігурація з подальшим розгортанням, а також моніторинг і масштабування. Фаза планування охоплює наступні етапи:

- Аналіз і формування стратегії децентралізації;
- Підготовка та планування проєкту імплементації.

Етап аналізу та формування стратегії в контексті проєкту децентралізації має фундаментальне значення, оскільки він сприяє розробленню стратегічної концепції необхідності децентралізації наявної CRM-системи, забезпеченню методологій реалізації проєкту та формуванню очікуваних результатів. Початковим завданням у рамках даного етапу є проведення комплексного аудиту та оцінювання наявних процесів, що охоплює детальний аналіз функціональних характеристик і операційної ефективності наявної CRM-системи в контексті її використання в комерційних операціях регіональних підрозділів компанії. Дане

дослідження призначене для виявлення технічних, інформаційних, функціональних і аналітичних обмежень системи, а також аналізу впливу даних обмежень на результативність діяльності компанії Danone на локальному та глобальному рівнях.

На основі результатів, отриманих під час аудиту, визначаються масштаб і рамки проекту децентралізації системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Якщо аналіз функціональних характеристик наявної системи показав, що вони мають критично негативний вплив на загальні комерційні результати підприємства, компанія може прийняти рішення про необхідність одночасної децентралізації CRM-системи для всіх регіональних підрозділів. У ситуації, коли негативний вплив не визнається критичним або його ступінь варіюється залежно від регіону, компанія може розглянути варіант асинхронної інтеграції децентралізованих CRM-систем, враховуючи ступінь пріоритетності даних змін для окремих підрозділів.

Наступний крок включає визначення мети, цілей і завдань проекту. Мета проекту має бути взаємопов'язана з інтегрованою стратегією розвитку компанії Danone і має сприяти посиленню його конкурентоспроможності. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі, що дає змогу забезпечити чітку спрямованість проекту та полегшує процес його реалізації. Завдання проекту формулюються таким чином, щоб їх виконання було спрямовано на досягнення поставлених цілей.

Розроблення стратегій реалізації проекту являє собою формування підходів і методик, які будуть використовуватися для досягнення поставлених завдань. Це включає вибір методології управління проектом, визначення ключових етапів роботи і механізмів моніторингу та контролю за виконанням проекту. Стратегія має враховувати специфіку діяльності регіональних підрозділів підприємства, оскільки подальші етапи проводитимуться децентралізовано на рівні окремих підрозділів компанії.

У рамках стратегічного планування проекту особливу увагу необхідно приділити визначенню складу ключових керівників, задіяних у реалізації та

контролі проєкту. Дані керівники повинні представляти як регіональні підрозділи підприємства, так і глобальний управлінський апарат компанії Danone. Регіональні керівники несуть відповідальність за координацію всіх аспектів проєкту, моніторинг його прогресу та розв'язання проблем, що виникають. У свою чергу, керівники на корпоративному рівні відповідають за синхронізацію дій регіональних підрозділів та забезпечення відповідності процедур впровадження децентралізованих CRM-систем глобальним стандартам і політикам компанії.

Завершальним завданням етапу аналізу і формування стратегії інтеграції є розроблення плану управління ризиками. У даному плані мають бути оцінені потенційні ризики, пов'язані з технічними аспектами впровадження, опором персоналу, затримками у виконанні проєкту і перевищенням бюджету. Для кожного ризику розробляються заходи щодо мінімізації можливих негативних наслідків, включно зі стратегіями моніторингу та реагування на ризикові події.

Етап підготовки та планування процесу інтеграції децентралізованих систем управління відносинами з клієнтами в інформаційне середовище регіональних підрозділів компанії Danone забезпечує розробку комплексної технічної та операційної архітектури систем, детального плану проєкту з чіткими термінами й етапами реалізації, а також необхідних ресурсів і джерел фінансування.

Первинним завданням даного етапу проєкту є залучення регіональних і локальних спеціалістів у сфері інформаційних технологій, включно з архітекторами та розробниками, для проведення початкового аналізу вимог і визначення ресурсів, необхідних для реалізації проєктних завдань. У процесі виконання даного завдання, фахівці здійснюють взаємодію з регіональним і глобальним керівництвом, фахівцями відділу продажів, торговельними представниками та іншими співробітниками з метою розроблення архітектури децентралізованих CRM-систем з урахуванням інформаційних, технічних, функціональних і аналітичних обмежень централізованої системи. Одним із критичних аспектів даного завдання є створення архітектури, що відповідає

єдиним комерційним і аналітичним політикам компанії на глобальному рівні з одночасним забезпеченням адаптації систем під регіональні операції. У рамках реалізації даного завдання спеціалісти можуть прийняти рішення адаптувати поточну інфраструктуру зберігання та обробки даних чи логіку аналітичних процесів PICOS та адаптувати їх під операційні процеси регіонів, що сприяє дотриманню корпоративних комерційних процесів та уніфікації аналітичних результатів діяльності підрозділів. Також у рамках аналізу може розглядатися можливість переходу компанії з CRM-системи Salesforce і застосунку CT Mobile на альтернативні рішення, якщо наявне програмне забезпечення не відповідає новим вимогам організації. Підсумком аналітичного етапу стає розроблення архітектурних та технічних специфікацій CRM-систем, а також формування комплексного бачення необхідних для реалізації проєкту фінансових, людських і часових ресурсів.

У разі отримання глобального і локального схвалення проєкту, а також виділення необхідних ресурсів на його реалізацію, команда фахівців у галузі інформаційних технологій спільно з глобальним і локальним управлінським складом розпочинає розробку детального проєктного плану. Цей план охоплює аналіз і опис усіх технічних та операційних завдань, необхідних для ефективної реалізації розробленої моделі архітектури децентралізованих CRM-систем. Розробляється детальна документація для кожного завдання, встановлюються терміни і визначаються відповідальні особи, включно з регіональними розробниками і консультантами з інформаційних технологій. По завершенні цих етапів відбувається придбання спеціалізованого програмного забезпечення для кожного підрозділу, що створює основу для подальшого налаштування та інтеграції децентралізованих систем управління відносинами з клієнтами в інформаційне середовище регіональних підрозділів компанії Danone.

Після фази планування слідує фаза конфігурації та розгортання систем, що включає наступні етапи:

- Налаштування та тестування CRM-систем;
- Навчання користувачів та розгортання систем.

Етап налаштування і тестування децентралізованих систем управління відносинами з клієнтами передбачає конфігурацію програмного забезпечення в рамках визначених на минулому етапі технічних і функціональних завдань, інтеграцію з наявними інформаційними системами та додатками, а також міграцію даних, специфічних для окремих регіональних підрозділів, з централізованої в децентралізовані CRM-системи Danone. Модульне та інтегральне тестування системи проводиться для верифікації відповідності функціональності раніше визначеним технічним вимогам, якості та зручності використання з боку кінцевих користувачів, а також виявлення та усунення можливих технічних і функціональних помилок. Даний етап дає змогу переконатися в тому, що система повністю відповідає вимогам і готова до подальшого впровадження та експлуатації. Оскільки якість проведеного тестування має прямий ефект на ефективність функціонування CRM-систем після її розгортання, компанія повинна залучити достатньо часових і людських ресурсів для здійснення повного та якісного тестування децентралізованих CRM-систем компанії Danone.

Етап навчання користувачів і розгортання системи в контексті імплементації децентралізованих систем управління відносинами з клієнтами передбачає ознайомлення різних груп користувачів з CRM-системами на рівні регіонів і введення даних систем в експлуатацію. Ініціація цього процесу починається з підготовки комплексного плану навчання та адаптації, який враховує специфіку технічних, функціональних та аналітичних характеристик CRM-систем регіональних підрозділів компанії Danone, особливості різних груп користувачів, рівень їхніх компетенцій і попередній досвід роботи з інформаційними системами. Цей план має містити розробку індивідуальних навчальних програм і планування часових рамок навчання. Паралельно з розробкою навчального плану відбувається підготовка документації для користувачів. Документація є інструкцією для використання CRM-систем та довідковим матеріалом для вирішення проблем, що виникають у процесі експлуатації. Документація має бути написана доступною мовою і містити

рисунки, приклади з практики та поширені запитання, а також бути доступною в різних форматах, таких як друковані посібники, електронні файли або онлайн-засоби підтримки.

Забезпечення доступу користувачів до систем включає надання доступу до попередньо створених користувацьких профілів, що враховують ролі і відповідальності кожного користувача в організації на рівні регіональних CRM-систем, до яких належать користувачі. Необхідно враховувати рівень доступу, який має відповідати положенню користувача в компанії, щоб забезпечити безпеку даних і запобігти несанкціонованому доступу до конфіденційної інформації.

Далі слідує безпосереднє навчання користувачів і проведення тестування системи. Навчання може проводитися у форматі семінарів, вебінарів або тренінгів, що дає змогу користувачам на практиці освоїти функціонал CRM-систем відповідних регіонів. Тестування системи користувачем допомагає не тільки отримати практичний досвід використання, а й виявити потенційні помилки та недопрацювання системи перед її повним впровадженням.

Введення системи в експлуатацію має проходити поетапно, починаючи з тестової експлуатації на обмеженій групі користувачів і поступово розширюючи коло осіб до повного охоплення всіх передбачуваних користувачів на рівні регіонів. Цей підхід дає змогу мінімізувати ризики, пов'язані з можливими проблемами в роботі систем, і забезпечити високий рівень задоволеності користувачів.

Завершальним завданням є забезпечення підтримки та обслуговування системи на локальному рівні. Це передбачає створення сервісної служби, яка відповідатиме за оперативне розв'язання проблем, оновлення програмного забезпечення та навчання користувачів новим функціям. Підтримка має бути доступна щонайменше в робочі години, а за необхідності – цілодобово.

Останньою фазою інтеграції децентралізованих систем в інформаційне середовище регіональних підрозділів є моніторинг і масштабування CRM-систем регіональних підрозділів компанії Danone, що включає наступні етапи:

- Моніторинг та оцінка ефективності CRM-систем;
- Масштабування систем.

Етап моніторингу та оцінювання ефективності CRM-систем дає змогу оцінити відповідність децентралізованих CRM-систем початково поставленим завданням і виявити потенційні можливості для додаткової оптимізації. Основний спосіб моніторингу передбачає забезпечення постійного контролю за функціонуванням CRM-систем на рівні регіонів, що охоплює не тільки технічний аспект підтримання функціонування, а й ефективність використання системи користувачами. Це дає змогу оперативно реагувати на можливі проблеми та покращувати функціонал системи відповідно до змін операційних вимог на рівні регіонів. Додатковим способом є періодичний аудит технічного, аналітичного та інформаційного стану CRM-систем, який включає в себе перевірку цілісності даних, адекватності аналітичних інструментів і відповідність технічної інфраструктури глобальним корпоративним стандартам компанії Danone, що дає змогу оперативно виявляти недоліки та запобігати потенційним проблемам у роботі систем.

Інші способи моніторингу полягають у забезпеченні зворотного зв'язку від кінцевих користувачів CRM-систем на рівні регіонів. Систематичний збір та аналіз зворотного зв'язку користувачів є критичним для оцінки зручності інтерфейсу, функціональності та загальної задоволеності CRM-системою. Ця інформація дає змогу регіональним керівникам і розробникам системи спрямовувати ресурси на найбільш суттєві для користувачів аспекти, що сприяє підвищенню загальної продуктивності роботи з системою. Рекомендовано також проводити регулярну оцінку впливу імплементації децентралізованої моделі CRM-системи на результати діяльності окремих підрозділів компанії Danone. Дослідження результатів децентралізації на локальні та глобальні результати комерційної діяльності компанії може проводитися кількісними методами аналізу, включно з аналізом ретроспективних і фактичних показників фінансової та операційної ефективності компанії або підрозділу, розрахунком показників ROI, TCO, IRR, NPV, NPS, CSI тощо, а також якісними методами шляхом

проведення опитувань та інтерв'ю різних груп кінцевих користувачів. Даний аналіз дає змогу визначити ступінь внеску децентралізації в покращення операційної ефективності, прискорення процесів ухвалення рішень і підвищення економічних показників підприємства на регіональному та глобальному рівнях.

Масштабування є останнім етапом проєкту децентралізації CRM-системи компанії Danone, що передбачає пошук, аналіз і оцінювання різних методів і технологій, які можуть бути інтегровані в регіональні системи для розширення їхніх функціональних і аналітичних можливостей. Процес починається з детального аналізу поточних операційних та комерційних потреб підприємства і специфікації технічних завдань, які мають вирішувати регіональні CRM-системи. Далі здійснюється пошук сучасних інформаційних систем і програмних рішень, які можна інтегрувати з CRM-системами для максимізації ефективності комерційної діяльності підприємства на локальному та глобальному рівні. Наприклад, компанія може прийняти рішення про інтеграцію систем розпізнавання продукції компанії на полицях, що значно скорочують час аудиту торгових представників компанії у точках збуту.

Крім інтеграції, масштабування також передбачає розширення функціональних можливостей регіональних систем управління відносинами з клієнтами. Прикладом може стати інтеграція технічних і функціональних можливостей створення замовлень усередині CRM-системи для скорочення витрат на сторонні системи та зменшення часу діяльності торгових представників у точках продажу. Рішення про масштабування системи може бути ухвалено в рамках окремих регіональних підрозділів за умови узгодження даних змін з глобальним керівництвом компанії Danone для забезпечення стабільності конкурентоспроможності, конкурентних переваг і конкурентної позиції підприємства на локальному і глобальному рівнях.

Отже, дослідження системи управління відносинами з клієнтами компанії Danone виявило, що, незважаючи на її ефективність в автоматизації комерційних процесів і наданні широких аналітичних можливостей на міжнародному рівні, існують певні обмеження, які потребують стратегічних модифікацій для

підвищення стабільності та функціональної ефективності системи. Кількісний і якісний аналіз ключових показників ефективності та задоволеності клієнтів виявив потребу в децентралізації системи, що дало б змогу регіональним підрозділам адаптувати функціональні можливості CRM-системи до специфіки місцевих ринків і комерційних процесів, сприяючи в такий спосіб підвищенню операційної ефективності торговельних представників, оптимізації аналітичної діяльності регіональних підрозділів та забезпеченню можливості підвищення ефективності комерційної діяльності Danone в сегменті B2B. Автором було запропоновано й описано детальний механізм децентралізації CRM-системи компанії Danone, що забезпечує контроль та ефективність адаптації комерційних процесів під специфічні характеристики діяльності регіональних підрозділів компанії з урахуванням відповідності регіональних процесів єдиному стандарту комерційних операцій Danone.

ВИСНОВКИ

Під час проведення дослідницької роботи на тему «Оцінка впливу впровадження CRM-системи на конкурентоспроможність компанії» автором було вивчено проблематику визначення поняття конкурентоспроможності та встановлено теоретичне обґрунтування, яке має найбільшу прикладну цінність у рамках даного дослідження. Було визначено сутність і класифікацію інформаційних систем забезпечення процесів управління на підприємствах, у рамках яких було детально досліджено поняття та основні характеристики систем управління відносинами з клієнтами, а також процес їх інтеграції в інформаційне середовище господарських суб'єктів. Під час вивчення наукових праць і публікацій було вивчено та формалізовано методології аналізу й оцінки впливу імплементації CRM-системи на конкурентоспроможність підприємства, що стали підґрунтям для реалізації практичного дослідження в рамках даної роботи.

Практичною базою для застосування вивчених теоретичних знань і практичних методологій оцінки впливу впровадження CRM-системи на конкурентоспроможність підприємства стала корпорація Danone S.A. Автором було проаналізовано основні характеристики діяльності компанії в рамках міжнародної галузі харчової промисловості: напрями діяльності, позиція на ринку, конкурентне середовище, фінансові показники, стратегії розвитку тощо. Отримана інформація стала основою для розуміння та аналізу основних функціональних і аналітичних характеристик CRM-системи DanForce та її впливу на комерційну діяльність підприємства в сегменті B2B. Для практичної оцінки впливу впровадження CRM-системи на діяльність компанії автором був проведений ретроспективний аналіз ключових показників ефективності та розраховано індекс задоволеності клієнтів. На основі проведеного аналізу було встановлено, що CRM-система корпорації Danone демонструє акумуляцію надлишкового обсягу даних та обмежену адаптивність до регіональних

комерційних процесів, що призводить до значних технічних та операційних недоліків у функціонуванні системи.

Для збільшення ефективності використання системи управління відносинами з клієнтами компанії, автором було запропоновано децентралізувати єдину CRM-систему Danone на сукупність регіональних підсистем. Було підтверджено, що запропонована модифікація надає численні операційні та стратегічні переваги для корпорації Danone, включно з підвищенням ефективності роботи торговельних представників та посиленням аналітичного потенціалу компанії, що може значно зміцнити рівень конкурентоспроможності підприємства на локальному та на глобальному рівнях. Автором також було розроблено детальний механізм децентралізації системи DanForce, що забезпечує інтегральний контроль над проектом та максимізує ефективність впроваджуваних змін.

Таким чином, автором було отримано широкі теоретичні знання про функціональні можливості систем управління відносинами з клієнтами і методи оцінки їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств. Аналітичний огляд CRM-системи компанії Danone дав змогу розширити уявлення про способи застосування цих систем у контексті діяльності торговельних організацій та проаналізувати їхній вплив на комерційні та маркетингові процеси. Практичний аналіз сприяв аплікації розглянутих у даній роботі методологій для оцінки впливу CRM-систем на операційну діяльність підприємств з метою виявлення способів підвищення їх операційної ефективності. На основі аналізу результатів і синтезу набутих знань було розроблено методологію децентралізації технічно та функціонально комплексних CRM-систем для максимізації їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств.

Отже, у результаті виконання дослідницької роботи було досягнуто основні цілі і завдання дослідження, поставлені перед автором на початку даної роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. "Про захист економічної конкуренції" Закон України від 11.01.2001 № 2210-III [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.
2. В.Г. Шинкаренко / Управління конкурентоспроможністю підприємства / В.Г. Шинкаренко, О.С. Бондаренко. – Харків: ХНАДУ. – 2003. – 188 с.
3. Ambastha A. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models [Електронний ресурс] / A. Ambastha, K. Momaya // Singapore Institute of Management. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA112585265&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=01295977&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7E930c4526&aty=open-web-entry>.
4. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / О.Г. Янковий // Одеса: Атлант. – 2013. – 470 с.
5. Савчук О.В. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва / О.В. Савчук // Економіст. – 2001. – № 12. – с. 58-61.
6. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Х.: ІНЖЕК, 2004. 264 с.
7. Chikán A. Measuring the Competitiveness of Companies / Attila Chikán. // Public Finance Quarterly, vol. 51, issue 1. – 2006. – С. 45–59.
8. Porter M. Competitive Advantage / Michael E. Porter. – New York: THE FREE PRESS, 2004. – 576 с. – (Simon & Shuster New York).
9. Шевченко А. С. Управління впливом зовнішніх факторів середовища підприємства / Анастасія Сергіївна Шевченко. – 2023. – С. 64.
10. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2007. – 676 с.

11. Michael H. Mescon. Management: Individual and Organizational Effectiveness / Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri., 1985. – 756 с. – (2).
12. Ломоносова О.Е. Типологізація підходів до визначення зовнішнього середовища організації / Ломоносова О.Е. – 2020. – С. 2–3.
13. Principles of Marketing / Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders, Feronica Wong. – New Jersey: Prentice Hall Europe, 1999. – 1036 с.
14. Ресурси та технології інформаційного менеджменту : навчальний посібник / В.Г.Спрінсян, Т.Л.Бірюкова. — Одеса : ОНПУ, 2012. — 248 с.
15. Сучасні інформаційні системи і технології: конспект лекцій / В. Г. Іванов, С. М. Іванов, В. В. Карасюк та ін.; за заг. ред. В. Г. Іванова, В. В. Карасюка. – Х.: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2014. – 347 с.
16. Information Systems and Its Components [Електронний ресурс] // The Institute of Chartered Accountants of India – Режим доступу до ресурсу: https://sgp1.digitaloceanspaces.com/cakart/5923/study_contents/Chapter_3_Information_Systems_and_its_Components.pdf.
17. Henry C. Lucas, Jr. Information Technology for Management [Електронний ресурс] / Henry C. Lucas, Jr. // Global Text. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: http://www.bigbook.or.kr/bbs/data/file/bo01/1535291005_ujG29RvN_Information_Technology_for_Management_Henry_Lucas.pdf.
18. Graham R. Sturdy. Customer Relationship Management using Business Intelligence / Graham R. Sturdy. – Cambridge: Cambridge Scholars Publishing, 2012. – 30 с.
19. Introduction to Enterprise Information System [Електронний ресурс] // Indira Gandhi National Open University. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/88408/1/Unit-10.pdf>.
20. Information Resources Management Association USA. Enterprise Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools and Applications / Information Resources Management Association USA. – New York: Information Science Reference, 2011. – 2044 с.

21. Hardcastle E. Business Information Systems [Електронний ресурс] / Elizabeth Hardcastle // Ventus Publishing. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: <https://paginas.fe.up.pt/~apm/ESIN/docs/bis.pdf>.
22. Інформаційні системи та технології на підприємстві : конспект лекцій / І. О. Ушакова, Г. О. Плеханова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 128 с.
23. Information and Knowledge Management [Електронний ресурс] // Elsevier Ltd. – 2005. – Режим доступу до ресурсу: <https://deden08m.files.wordpress.com/2011/03/information-management.pdf>.
24. Kunnathuvalappil Hariharan N. Data Sources for Business Intelligence / Naveen Kunnathuvalappil Hariharan. // International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology (IJERT). – 2018. – С. 75–80.
25. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. О. В. Димченко; [О. В. Димченко, О. Д. Панова, В. В. Коненко та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 432 с.
26. Buttle F. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies / Francis Buttle. – Burlington: Elsevier Ltd., 2009. – 523 с.
27. Zajačko I. CRM Systems – From Theory To Practice / Ivan Zajačko. // International Scientific Journal Innovations. – 2019. – С. 97–100.
28. Buttle F. Planning and implementing customer relationship management projects [Електронний ресурс] / Francis Buttle. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: [https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Customer%20Relationship%20Management-Francis%20Buttle%20\(2009\)/9th%20Chapter%203%20-%20Planning%20and%20implementing%20customer%20relationship%20management%20projects.pdf](https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Customer%20Relationship%20Management-Francis%20Buttle%20(2009)/9th%20Chapter%203%20-%20Planning%20and%20implementing%20customer%20relationship%20management%20projects.pdf).
29. Get Started with Salesforce [Електронний ресурс] // Salesforce, Inc.. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://resources.docs.salesforce.com/latest/latest/en-us/sfdc/pdf/basics.pdf>.

30. Oracle Solutions for Customer Experience [Электронный ресурс] // Oracle Corporation. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/oracle-solutions-for-customer-experience.pdf>.
31. Master Guide - SAP CRM 7.0 EHP4 [Электронный ресурс] // SAP SE. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: https://help.sap.com/doc/82d47114b36d47d59dd169f6165dff33/7.0.4.16/en-US/Master_Guide_CRM_EHP4.pdf.
32. Microsoft Dynamics 365 at a Glance [Электронный ресурс] // Microsoft Corporation. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: [file:///C:/Users/https/Downloads/Dynamics365-at-a-Glance%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/https/Downloads/Dynamics365-at-a-Glance%20(2).pdf).
33. Justifying CRM Costs and Boosting Return on Investment [Электронный ресурс] // Gartner, Inc.. – 2004. – Режим доступа до ресурсу: https://static.aminer.org/pdf/PDF/000/304/390/analysis_of_costs_benefits_and_roi_of_crm_implementation.pdf.
34. Manzano P. Customer Satisfaction Measurement: Strategies, Methodologies and Factors Influencing Customer Satisfaction Measures [Электронный ресурс] / Pau Giró Manzano // UOC Open University of Catalonia. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/131866/6/pgiroTFG0221memory.pdf>.
35. Société DANONE (552032534) [Электронный ресурс] // La Direction Interministérielle du Numérique et la Direction Générale des Entreprises. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://annuaire-entreprises.data.gouv.fr/entreprise/danone-552032534>.
36. Stock DANONE (FR0000120644) [Электронный ресурс] // Euronext. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://live.euronext.com/en/product/equities/FR0000120644-XPAR/market-information>.

37. Danone Stock Information [Электронный ресурс] // Danone S.A. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.danone.com/investor-relations/danone-stock/listing.html>.
38. Danone's Shareholders [Электронный ресурс] // MarketScreener. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/DANONE-4634/company/>.
39. 2023 Full-Year Results [Электронный ресурс] // Danone S.A. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/medias/medias-en/2024/corporatepressreleases/pr-danone-full-year-results-2023.pdf>.
40. Danone's Essential Dairy and Plant-based Products [Электронный ресурс] // Danone S.A. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.danone.com/brands/dairy-plant-based-products.html>.
41. Integrated Annual Report 2022 [Электронный ресурс] // Danone S.A. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-all-publications/2022/integratedreports/integratedannualreport2022.pdf>.
42. Danone's Specialized Nutrition Products [Электронный ресурс] // Danone S.A. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.danone.com/brands/specialized-nutrition.html>.
43. Danone's Waters Products [Электронный ресурс] // Danone S.A. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.danone.com/brands/waters.html>.
44. 2021 Full-Year Results [Электронный ресурс] // Danone S.A. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-all-publications/2022/pressreleases/PR_Danone_FY_2021.pdf.
45. 2022 Full-Year Results [Электронный ресурс] // Danone S.A. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-all-publications/2023/pressreleases/prdanonefy2022.pdf>.

46. Consolidated Financial Statements and Notes to the Consolidated Financial Statements (2021) [Электронный ресурс] // Danone S.A. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-consolidated-accounts/2021/Danone_2021_full_year_consolidated_financial_statements.pdf
47. Consolidated Financial Statements and Notes to the Consolidated Financial Statements (2022) [Электронный ресурс] // Danone S.A. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-consolidated-accounts/2022/consolidatedfinancialstatements2022.pdf>.
48. Consolidated Financial Statements and Notes to the Consolidated Financial Statements (2023) [Электронный ресурс] // Danone S.A. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-consolidated-accounts/2023/danoneconsolidatedfinancialstatements2023.pdf>.
49. 2022 Activity Report [Электронный ресурс] // Groupe Lactalis S.A. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: https://www.lactalis.com/wp-content/uploads/2023/06/2212_04046_LACTALIS_RA-UK_HD_sTc_Planche_30M.pdf.
50. 2022 Financial Results [Электронный ресурс] // Dairy Farmers of America Inc. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://dfamilk.com/newsroom/press-center/press-center-blog/march-2023/dfa-reports-2022-financial-results>.
51. Inner Mongolia Yili Industrial Group 2022 Annual and First Quarter 2023 Results [Электронный ресурс] // Inner Mongolia Yili Industrial Group. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.yili.com/uploads/2023-04-27/fbf195e4-23b7-4680-9a01-29e0e1e472bd1682601771489.pdf>.
52. Key Figures 2022 [Электронный ресурс] // Royal FrieslandCampina N.V. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://annualreport.frieslandcampina.com/en/2022/financial-results/>.

53. Annual Report 2022 [Электронный ресурс] // Arla Foods. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: https://www.arla.com/492f23/globalassets/arla-global/company---overview/investor/annual-reports/2022/arla-annual-report-2022_uk3.pdf.
54. 2022 Annual Results [Электронный ресурс] // Fonterra Co-operative Group Lim. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: https://www.fonterra.com/content/dam/fonterra-public-website/fonterra-new-zealand/documents/pdf/financial-results/fy22/2022_Annual_Results_Investor_Pack_Final.pdf.
55. 2022 Annual Report [Электронный ресурс] // China Mengniu Dairy Company Lim.. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2023/0426/2023042600661.pdf>.
56. Full-year Results for 2022 [Электронный ресурс] // Nestlé S.A. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2022>.
57. Annual Report 2022 [Электронный ресурс] // Saputo Inc. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://saputo.com/-/media/ecosystem/divisions/corporate-services/sites/saputo-com/saputo-com-documents/shareholder-reports/2022/annual-reports/01-annual-report2022ang.ashx?revision=775311c2-2467-40a6-aefc-107fb4b51073>.
58. Full-year Results for 2021 [Электронный ресурс] // Nestlé S.A. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2021>.
59. Fourth-Quarter and Full-Year 2021 Results [Электронный ресурс] // Abbott Laboratories. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://abbott.mediaroom.com/2022-01-26-Abbott-Reports-Strong-Fourth-Quarter-2021-Results-Issues-2022-Forecast>.

60. Fourth-Quarter and Full-Year 2022 Results [Электронный ресурс] // Abbott Laboratories. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://abbott.mediaroom.com/2023-01-25-Abbott-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2022-Results-Issues-2023-Financial-Outlook>.
61. Announcement of Annual Results for the Year Ended December 31, 2021 [Электронный ресурс] // Nongfu Spring Co., Ltd. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://file-cloud.yst.com.cn/website/2022/03/28/d8577a8538d845c2854cda5e2551426c.pdf>.
62. Announcement of Annual Results for the Year Ended December 31, 2022 [Электронный ресурс] // Nongfu Spring Co., Ltd. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2023/0328/2023032800975.pdf>.
63. Danone’s Subsidiaries and Equity Holdings as of December 31st, 2023 [Электронный ресурс] // Danone S.A. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/danone-at-a-glance/listofsubsidiaries2023amf.pdf>.
64. Suppliers [Электронный ресурс] // Danone S.A. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.danone.com/impact/suppliers.html>.
65. Danone Ecosystem. History and Mission [Электронный ресурс] // Danone S.A. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://ecosysteme.danone.com/history-and-mission/>.
66. Danone Research & Innovation [Электронный ресурс] // Danone S.A. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.danonersearch.com/about/who-we-are/>.
67. Water Stewardship [Электронный ресурс] // Danone S.A. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.danone.com/impact/planet/protecting-water-cycles.html>.

68. Customer Success Stories. Danone [Електронний ресурс] // Salesforce, Inc. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.salesforce.com/fr/customer-success-stories/danone/>.
69. Retail: How Danone Optimized Its B2B Customer Relations [Електронний ресурс] // Salesforce, Inc. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.salesforce.com/fr/blog/danone-optimiser-relation-b2b/>.
70. Client Success [Електронний ресурс] // Customertimes Corp. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://customertimes.com/client-success/>.
71. Практичний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» [Електронне видання] / К. В. Пічик, В. В. Храпкіна, Т. В. Гавриленко, І. А. Ігнат'єва, А. Ю. Сербенівська. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2023. – 146 с.

ДОДАТКИ

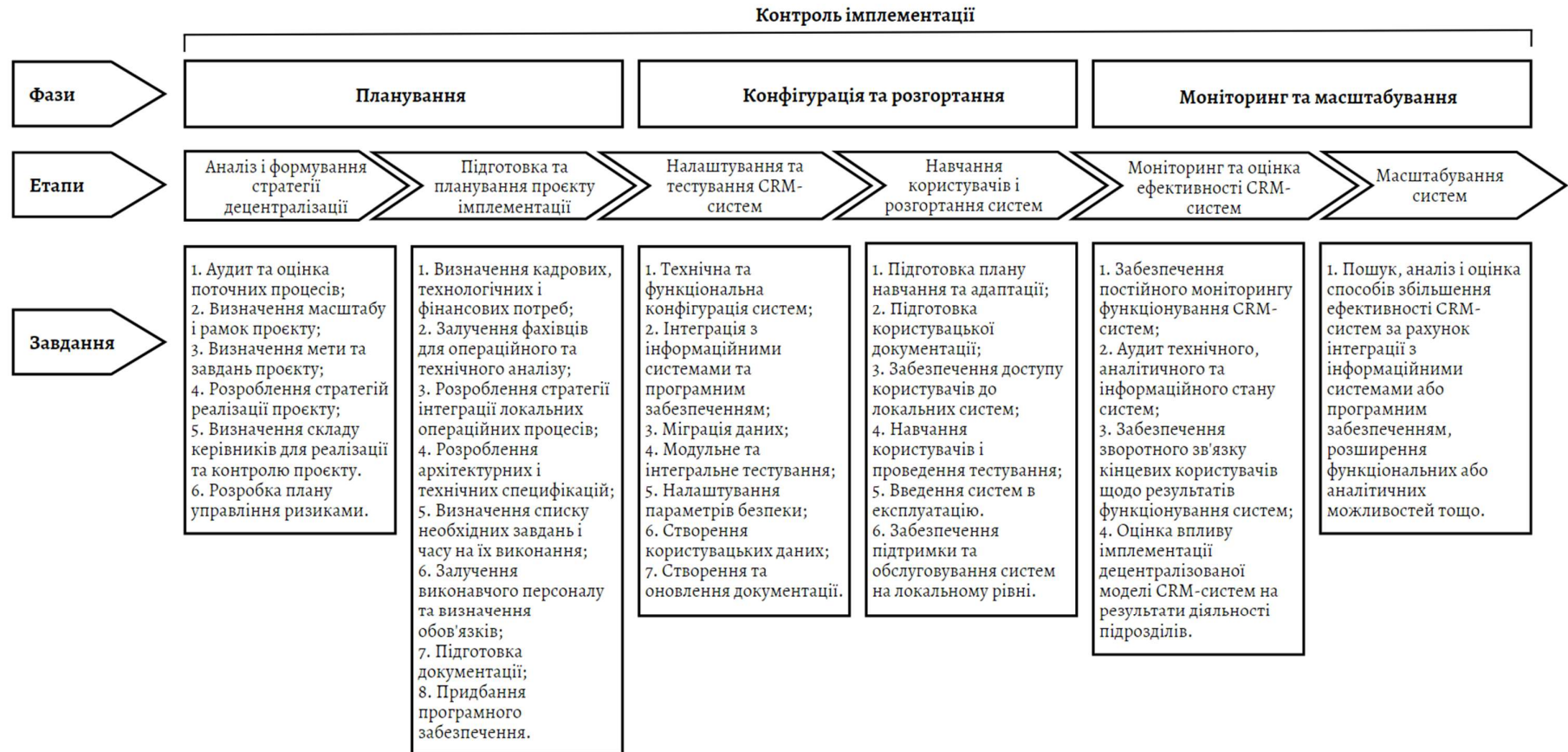
Додаток А

Аналіз середніх значень показників PICOS компанії Danone у 2023 – 2024 рр., %

Показник	Q1 23	Q2 23			Q3 23			Q4 23			Q1 24		
	03.2023	04.2023	05.2023	06.2023	07.2023	08.2023	09.2023	10.2023	11.2023	12.2023	01.2024	02.2024	03.2024
PICOS Presence	29.4	51.6	51.5	61.1	74.1	76.0	74.0	79.0	78.6	76.2	75.8	69.0	67.9
PICOS Visibility	20.9	31.2	32.5	37.2	46.3	48.2	48.8	49.8	50.7	51.6	46.9	47.1	49.5
PICOS Activation	31.0	40.4	47.0	51.4	52.8	54.3	52.0	59.7	62.4	62.7	6.4	46.0	58.1
PICOS Opportunity	2.0	5.5	9.1	12.1	14.6	16.4	19.0	22.6	24.6	25.8	3.0	9.6	17.5
PICOS AI	28.5	44.1	43.8	52.4	65.4	68.4	66.7	72.6	72.9	73.1	67.7	61.7	62.3
PICOS BSA	23.3	49.8	50.8	52.5	64.4	67.7	68.6	70.4	70.7	68.6	61.7	67.7	64.5
PICOS UF	26.9	33.9	34.8	50.4	64.1	65.3	64.7	67.6	67.8	69.5	59.2	64.3	67.3
PICOS BVUB	30.4	56.6	57.6	65.3	72.7	72.9	68.0	75.7	75.2	69.4	73.0	60.0	59.1
PICOS ONE	27.5	46.2	46.9	55.3	66.7	68.6	67.0	71.5	71.6	70.0	65.3	63.4	63.4

Джерело: сформовано автором

Механізм децентралізації CRM-системи компанії Danone



Джерело: сформовано автором