

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ**

БАРДАДИМА ЄВГЕНІЯ ВАЛЕНТИНОВИЧА

Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Ірина КОЛОС

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність дефініції «клієнтський досвід» та характеристика складників персоналізованої взаємодії бізнес-організації з клієнтами	6
1.2 Характеристика елементів системи управління клієнтським досвідом бізнес-організації	13
1.3 Методичний інструментарій управління клієнтським досвідом з виокремленням переваг і обмежень	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ Й НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності та аналіз результатів функціонування ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»	27
2.2 Діагностика системи взаємодії з клієнтами та підходів до управління клієнтським досвідом у ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»	39
2.3 Обґрунтування напрямів і розробка заходів з удосконалення управління клієнтським досвідом в ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»	60
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації бізнесу та зміни моделей споживчої поведінки клієнтський досвід (Customer Experience) перетворюється на один із ключових стратегічних активів бізнес-організації. Якщо раніше конкурентні переваги бізнес-організації формувалися переважно за рахунок ціни, якості продукції або доступу до ресурсів, то сьогодні дедалі більшого значення набуває здатність забезпечувати позитивний, персоналізований та безперервний досвід взаємодії з клієнтом на всіх етапах його контакту з бізнес-організацією. Саме якість клієнтського досвіду значною мірою визначає рівень задоволеності, лояльності, утримання клієнтів та довгострокову прибутковість бізнесу.

Актуальність проблематики управління клієнтським досвідом зумовлена також стрімким розвитком цифрових технологій, які суттєво змінили характер взаємодії між бізнес-організаціями та споживачами. Використання CRM-систем, штучного інтелекту, технологій великих даних (Big Data), омніканальних комунікацій, цифрової персоналізації та предиктивної аналітики відкриває нові можливості для формування індивідуалізованих пропозицій та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Водночас цифровізація створює нові виклики, пов'язані з необхідністю інтеграції різних каналів комунікації, забезпечення безперервності клієнтського шляху (Customer Journey), захисту персональних даних та оперативного реагування на зміну потреб споживачів.

Особливого значення управління клієнтським досвідом набуває для бізнес-організацій, що функціонують на висококонкурентних ринках, зокрема будівельної галузі, де вартість залучення нового клієнта постійно зростає, а збереження та розвиток існуючої клієнтської бази стає одним із ключових факторів забезпечення стабільного розвитку. У таких умовах ефективно управління клієнтським досвідом виступає не лише інструментом підвищення якості обслуговування, а й важливим елементом формування довгострокових

конкурентних переваг, зростання клієнтської цінності та підвищення ефективності діяльності підприємства загалом.

Додаткової актуальності дослідження набуває в умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні, коли підприємства змушені адаптувати свої бізнес-процеси до нових умов функціонування, переглядати підходи до взаємодії з клієнтами та активно використовувати цифрові інструменти для підтримання конкурентоспроможності. За таких умов управління клієнтським досвідом стає важливим інструментом підвищення стійкості бізнесу, зміцнення довіри клієнтів та забезпечення довгострокових партнерських відносин.

Усе зазначене обумовлює необхідність поглибленого дослідження теоретичних засад, сучасних інструментів та практичних механізмів удосконалення управління клієнтським досвідом бізнес-організації, що підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: розкриття теоретичних положень і обґрунтування заходів, спрямованих на удосконалення управління клієнтським досвідом бізнес-організації.

Відповідно до мети було визначено наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність дефініції «клієнтський досвід» й охарактеризувати складники персоналізованої взаємодії бізнес-організації з клієнтами;
- встановити й охарактеризувати елементи системи управління клієнтським досвідом бізнес-організації;
- здійснити характеристику методичного інструментарію управління клієнтським досвідом з виокремленням переваг і обмежень;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності й виконати аналіз результатів функціонування ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ»;
- представити результати діагностики системи взаємодії з клієнтами й підходів до управління клієнтським досвідом у ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ»;
- обґрунтувати напрями і розробити заходи з удосконалення управління клієнтським досвідом в ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ»

Об'єкт дослідження: процес управління клієнтським досвідом бізнес-організації.

Предмет дослідження: теоретичні положення і прикладні аспекти управління клієнтським досвідом бізнес-організації.

Методи дослідження. Основними методами дослідження стали: методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, порівняння, структурно-логічного аналізу, графічного моделювання, аналізу й синтезу, а також методи маркетингового, статистичного й економічного аналізу.

Практичне значення результатів полягає в оцінюванні системи управління клієнтським досвідом ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» з подальшою ідентифікацією проблемних аспектів взаємодії з клієнтами, а також розробленні рекомендацій щодо удосконалення управління клієнтським досвідом на засадах цифрової персоналізації та омніканальної взаємодії.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, основної частини (шість підрозділів в межах двох розділів), висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність дефініції «клієнтський досвід» та характеристика складників персоналізованої взаємодії бізнес-організації з клієнтами

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, зростання конкуренції, підвищення інформаційної прозорості ринку та зміни моделей споживчої поведінки особливого значення набуває проблема формування та управління клієнтським досвідом бізнес-організації. Традиційна орієнтація підприємств виключно на якість продукції чи цінову конкурентоспроможність поступово трансформується у концепцію клієнтоцентричності, у межах якої ключовим джерелом формування конкурентних переваг стає саме сукупний досвід взаємодії клієнта з організацією.

У науковій літературі поняття «клієнтський досвід» (Customer Experience) розглядається як комплексне та багатовимірне явище, що охоплює когнітивні, емоційні, поведінкові, сенсорні та соціальні реакції споживача, які виникають у процесі взаємодії з компанією, її продуктами, сервісами, персоналом, цифровими каналами та брендом загалом [26, с. 630].

Водночас сучасні дослідження демонструють відхід від вузького трактування клієнтського досвіду як виключно результату сервісного обслуговування. Так, К. Lemon та Р. Verhoef визначають клієнтський досвід як багатовимірну конструкцію, що формується протягом усього шляху клієнта (customer journey) та включає сукупність усіх контактів клієнта з організацією на різних етапах взаємодії [32, с. 70]. Автори акцентують увагу на тому, що клієнтський досвід формується не лише у момент купівлі, а й до та після неї, охоплюючи: пошук інформації; ознайомлення з брендом; процес прийняття

рішення; здійснення покупки; післяпродажне обслуговування; комунікацію в цифровому середовищі; формування лояльності.

Таблиця 1.1 - Підходи до трактування поняття «клієнтський досвід»

Автор	Сутність визначення	Ключовий акцент
Lemon K., Verhoef P.	Сукупність взаємодій протягом шляху клієнта, тобто всіх етапів, точок контакту та сценаріїв взаємодії клієнта з бізнес-організацією з метою аналізу та оптимізації клієнтського досвіду	точки контакту клієнта з бізнес-організацією
Becker L., Jaakkola E.	Багатовимірне сприйняття взаємодії	виміри клієнтського досвіду
Скороходов І., Євсейцева Є., Шіковець К.	Інтегрована економічна категорія	управління взаємодією
Holmlund M.	Управління клієнтським досвідом на основі даних.	аналітика великих даних

Джерело: складено на основі [18; 26; 28; 32]

Подібної позиції дотримуються L. Becker та E. Jaakkola, які наголошують, що клієнтський досвід не можна розглядати як окремий епізод взаємодії. Автори дотримуються позиції, що клієнтський досвід є результатом інтегрованого сприйняття клієнтом сукупності прямих і непрямих взаємодій з організацією [26, с. 632]. У цьому контексті особливого значення набуває не лише якість продукту чи послуги, а й: швидкість реакції компанії; зручність комунікації; персоналізація взаємодії; цифровий комфорт; емоційне сприйняття бренду; рівень довіри.

У сучасних економічних парадигмах клієнтський досвід дедалі частіше розглядається як стратегічний нематеріальний актив підприємства. Так, І. Скороходов, О. Євсейцева та К. Шіковець підкреслюють, що клієнтський досвід виступає інтегральною категорією, яка поєднує маркетингові, сервісні, поведінкові та управлінські аспекти взаємодії підприємства зі споживачем [18, с. 96]. Автори зазначають, що в умовах цифровізації саме якість клієнтського досвіду визначає рівень лояльності клієнтів та довгострокову конкурентоспроможність організації.

Сутність клієнтського досвіду також тісно пов'язана із концепцією маркетингу відносин, відповідно до якої головною метою бізнес-організації є не одноразовий продаж, а формування довгострокових взаємовигідних відносин із клієнтом. У цьому аспекті клієнтський досвід виступає основою побудови довіри, задоволеності та лояльності споживачів [5, с. 25]. Оприлюднені результати дослідження О. Коломицевої, А. Бойко та О. Васильченко демонструють, що позитивний клієнтський досвід безпосередньо впливає на: рівень повторних покупок; прихильність до бренду; емоційну лояльність; готовність рекомендувати компанію іншим споживачам [5, с. 31].

У наукових працях також простежується еволюція підходів до розуміння клієнтського досвіду (рис. 1.1).

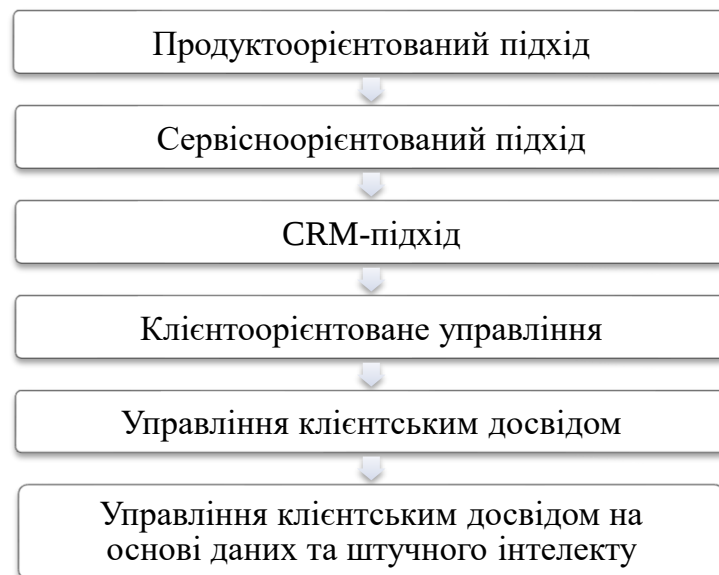


Рисунок 1.1 – Еволюція підходів до взаємодії бізнес-організації з клієнтами

Джерело: складено на основі [5]

Якщо раніше домінував продуктово-орієнтований підхід, то сучасні концепції базуються на: клієнтоорієнтованому управлінні (customer-centric management); омніканальній взаємодії (omnichannel interaction); управлінні на основі даних (data-driven management); персоналізованих комунікаціях (personalized communication); управлінні маршрутом/шляхом клієнта (customer journey management). Термін «шлях клієнта» краще передає: послідовність

взаємодій; поведінкову динаміку; досвід клієнта на різних етапах взаємодії з бізнес-організацією.

У цьому контексті важливого значення набуває концепція точок контакту клієнта з бізнес-організацією (touchpoints). Згідно з підходом Arne De Keyser та співавторів, саме сукупність touchpoints формує загальне сприйняття бізнес-організації клієнтом [25, с. 10]. Автори пропонують модель TCQ (Touchpoints – Context – Qualities), у межах якої клієнтський досвід визначається: характеристиками точок контакту; контекстом взаємодії; якістю отриманого досвіду. Така позиція дозволяє розглядати клієнтський досвід не як окрему маркетингову категорію, а як інтегровану систему управління взаємодією бізнес-організації з клієнтами (рис. 1.2).

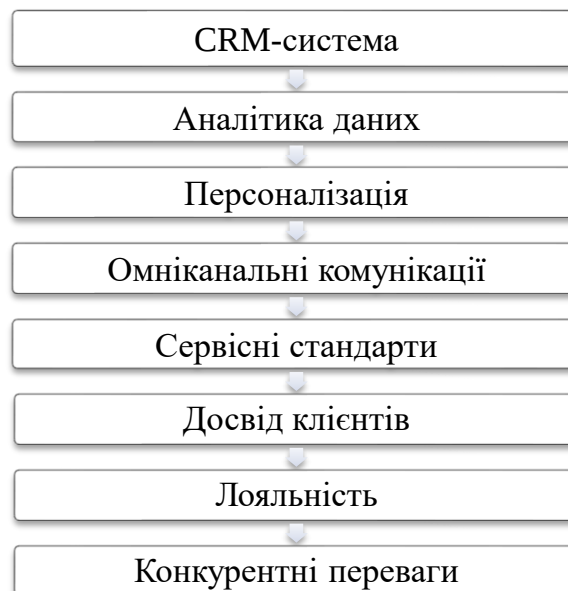


Рисунок 1.2 – Система управління клієнтським досвідом бізнес-організації

Джерело: складено на основі [19; 21; 25]

В умовах цифрової економіки суттєво змінюється структура каналів взаємодії підприємства зі споживачами. Традиційні офлайн-комунікації поступово доповнюються цифровими платформами, мобільними застосунками, соціальними мережами, чат-ботами, CRM-системами та AI-рішеннями. Це сприяє формуванню омніканального середовища взаємодії. Омніканальність в умовах сьогодення виступає одним із ключових складників ефективного

управління клієнтським досвідом. За визначенням С. Ковальчук, омніканальність є концепцією інтегрованої взаємодії бізнесу з клієнтом через різні канали комунікації із забезпеченням безперервності та цілісності клієнтського досвіду [4, с. 22]. Подібну позицію займають І. Дрепін та Д. Райко, які розглядають омніканальний маркетинг як інструмент управління клієнтським досвідом, що забезпечує: синхронізацію каналів; єдиний інформаційний простір; персоналізовану взаємодію; оперативне реагування на потреби клієнтів [2].

У сучасних умовах клієнти очікують від бізнес-організації: швидкості; доступності; персоналізації; гнучкості; емоційної залученості. Саме тому управління клієнтським досвідом дедалі більше інтегрується у стратегічне управління бізнес-організацією.

За переконаннями А. Рауне та Р. Фроу, ефективне управління клієнтським досвідом повинно базуватися на стратегічному CRM-підході, що поєднує: стратегію взаємодії з клієнтами (customer strategy); інтеграцію багатоканальної взаємодії (multichannel integration); управління інформацією (information management); оцінювання результативності (performance assessment) [38, с. 169].

Автори підкреслюють, що CRM не є лише інформаційною системою, а виступає комплексною управлінською концепцією, орієнтованою на формування довгострокової цінності клієнта для бізнесу. У цьому аспекті CRM-системи стають важливим інструментом управління клієнтським досвідом. Їх функціональність дозволяє: накопичувати дані про клієнтів; аналізувати поведінкові патерни; сегментувати клієнтську базу; прогнозувати потреби; персоналізувати комунікації; автоматизувати взаємодію. А. Король та О. Лежепекова наголошують, що еволюція CRM-систем від простих баз даних до інтелектуальних платформ управління взаємовідносинами з клієнтами стала важливим фактором розвитку клієнтоорієнтованого менеджменту [6, с. 102].

Водночас ефективність клієнтського досвіду значною мірою залежить від рівня персоналізації взаємодії підприємства з клієнтом. Сучасні технології штучного інтелекту, аналітики великих даних (big data analytics) та предиктивної аналітики (predictive analytics) забезпечують можливість формування

індивідуалізованих пропозицій та адаптації комунікацій до поведінкових характеристик споживача. В. Храпкіна та А. Сенелюк зазначають, що персоналізація клієнтського досвіду в CRM-системах із використанням AI-технологій забезпечує: підвищення релевантності комунікацій; покращення клієнтської задоволеності; зростання конверсії; зміцнення лояльності клієнтів [22, с. 122]. Подібних висновків дотримуються N. Ameen та співавтори, які підкреслюють, що використання штучного інтелекту у сфері управління клієнтським досвідом дозволяє бізнес-організаціям: прогнозувати потреби клієнтів; автоматизувати сервіс; забезпечувати адаптивну персоналізацію; оптимізувати шлях клієнта [23, с. 5].

У сучасних умовах важливого значення набуває також емоційна складова клієнтського досвіду. Результати дослідження А. Manthiou, Е. Hickman та Р. Klaus демонструють, що емоції виступають важливим фактором формування поведінкової лояльності клієнтів [34]. Позитивні емоції сприяють: підвищенню рівня довіри; формуванню прихильності до бренду; збільшенню ймовірності повторної взаємодії. Особливої актуальності проблема емоційного клієнтського досвіду набуває в умовах соціальної нестабільності та кризових явищ. Так, І. Скороходов зазначає, що в умовах воєнного часу саме емпатія, соціальна відповідальність та чутливість до потреб клієнтів формують стійкість бренду та забезпечують підтримання довгострокових відносин із споживачами [20, с. 136].

Сучасні концепції управління клієнтським досвідом також акцентують увагу на необхідності інтеграції клієнтського досвіду у систему стратегічного управління бізнес-організацією. Зокрема, М. Holmlund та співавтори зазначають, що управління клієнтським досвідом повинно базуватися на: аналітиці на основі даних; клієнтських інсайтах; цифровій інтеграції; стратегічному управлінні взаємодією з клієнтами [28, с. 359]. Як стверджують автори, бізнес-організації, які успішно інтегрують клієнтський досвід у систему бізнес-процесів, отримують: вищий рівень утримання клієнтів; зростання сукупної цінності клієнта протягом життєвого циклу взаємодії з компанією; покращення репутації; посилення конкурентних переваг.

Одним із ключових складників персоналізованої взаємодії є управління шляхом/маршрутом клієнта (customer journey management), тобто управління маршрутом клієнта. Відповідно до сучасних підходів, шлях/маршрут клієнта (customer journey) охоплює всі етапи взаємодії клієнта з бізнес-організацією: усвідомлення потреби; пошук інформації; оцінювання альтернатив; придбання; використання; післяпродажний сервіс; повторну взаємодію. Ефективне управління шляхом/маршрутом клієнта дозволяє: усунути комунікаційні бар'єри; оптимізувати точки контакту; підвищити швидкість обслуговування; забезпечити безперервність клієнтського досвіду.

Важливим елементом системи управління клієнтським досвідом виступає також оцінювання його ефективності. Традиційно для цього використовуються:

- Customer Satisfaction Score (CSAT) - показник задоволеності клієнтів;
- Net Promoter Score (NPS) - індекс готовності клієнтів рекомендувати компанію;
- Customer Effort Score (CES) - показник зусиль клієнта;
- Retention rate - рівень утримання клієнтів;
- Churn rate - рівень відтоку клієнтів;
- Customer lifetime value (CLV) - сукупна цінність клієнта протягом життєвого циклу взаємодії з компанією.

Крім того, А. Parasuraman, V.A. Zeithaml та L.L. Berry запропонували модель SERVQUAL, яка дозволяє оцінювати якість сервісу за такими параметрами [37, с. 15]:

- reliability - надійність;
- responsiveness - оперативність реагування;
- assurance - компетентність і довіра;
- empathy - емпатія; tangibles - матеріальні елементи сервісу.

У контексті моделі SERVQUAL ці складники означають:

- надійність - здатність компанії стабільно та якісно надавати послуги;
- оперативність реагування - швидкість і готовність допомогти клієнту;

- компетентність і довіра - професійність персоналу та відчуття безпеки для клієнта;
- емпатія - індивідуальна увага до потреб клієнта;
- матеріальні елементи сервісу - фізичне середовище, обладнання, зовнішній вигляд персоналу та візуальні атрибути сервісу.

Використання таких інструментів дозволяє бізнес-організаціям: ідентифікувати проблемні аспекти взаємодії; оптимізувати сервісні стандарти; вдосконалювати шлях/маршрут клієнта; підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Таким чином, клієнтський досвід у сучасних умовах виступає комплексною управлінською категорією, що інтегрує маркетингові, сервісні, цифрові, поведінкові та комунікаційні аспекти взаємодії бізнес-організації з клієнтами. Його ефективне управління передбачає формування персоналізованої, безперервної та омніканальної взаємодії, орієнтованої на створення довгострокової цінності як для клієнта, так і для підприємства.

1.2 Характеристика елементів системи управління клієнтським досвідом бізнес-організації

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки, посилення конкуренції та трансформації моделей споживчої поведінки система управління клієнтським досвідом набуває стратегічного значення для бізнес-організацій. Якщо раніше бізнес-організації концентрували увагу переважно на управлінні продажами чи маркетинговими комунікаціями, то сьогодні конкурентоспроможність дедалі більше визначається їх здатністю формувати позитивний, персоналізований та безперервний клієнтський досвід.

Система управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management) являє собою інтегровану сукупність управлінських, маркетингових, цифрових, аналітичних та комунікаційних елементів,

спрямованих на формування, підтримку та удосконалення взаємодії бізнес-організації з клієнтами на всіх етапах клієнтського шляху [18, с. 98].

У сучасних наукових дослідженнях управління клієнтським досвідом розглядається як міжфункціональна система, що охоплює: управління взаємодією з клієнтами; цифрові комунікації; CRM-системи; омніканальну інтеграцію; персоналізацію; аналітику клієнтських даних; управління сервісною якістю; оцінювання клієнтської лояльності [28, с. 358].

Виходячи з авторського бачення К. Lemon та Р. Verhoef, система управління клієнтським досвідом повинна забезпечувати узгодженість усіх точок контакту клієнта з компанією та формувати цілісний шлях клієнта [32, с. 71]. Це означає, що бізнес-організація повинна інтегрувати маркетингові, сервісні, інформаційні та управлінські процеси в єдину систему взаємодії з клієнтами.

Основні елементи системи управління клієнтським досвідом бізнес-організації наведені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні елементи системи управління клієнтським досвідом бізнес-організації

Джерело: складено на основі [18; 28; 32]

Одним із базових елементів системи управління клієнтським досвідом виступає клієнтоорієнтована стратегія бізнес-організації. У межах сучасної концепції клієнтоорієнтованого менеджменту клієнт розглядається не лише як джерело прибутку, а як центральний елемент системи стратегічного управління підприємством [10, с. 13].

Клієнтоорієнтована стратегія передбачає: орієнтацію бізнес-процесів на потреби клієнтів; адаптацію продуктів і сервісів; формування довгострокових взаємовідносин; інтеграцію клієнтських очікувань у систему управління; підвищення цінності взаємодії для клієнта.

Payne A. та Frow P.A. зазначають, що стратегічне управління взаємовідносинами з клієнтами повинно базуватися на: клієнтській стратегії (customer strategy); багатоканальній інтеграції (multichannel integration); управлінні інформацією (information management); оцінці ефективності (performance assessment) [38, с. 168]. Таким чином, клієнтоорієнтована стратегія стає фундаментом функціонування всієї системи управління клієнтським досвідом. Наступним ключовим елементом системи управління клієнтським досвідом є CRM-система. У сучасних умовах CRM перестає бути виключно програмним забезпеченням для збереження клієнтських даних і трансформується в інструмент комплексного управління взаємодією бізнес-організації з клієнтами [6, с. 102]. CRM-системи забезпечують: накопичення та структурування клієнтських даних; сегментацію клієнтів; аналіз поведінки споживачів; автоматизацію комунікацій; прогнозування потреб клієнтів; персоналізацію взаємодії; контроль ефективності маркетингових кампаній.

На переконання А. Лозінського, інформаційні системи управління взаємовідносинами з клієнтами є важливим інструментом формування конкурентних переваг сучасного підприємства, оскільки дозволяють оперативно адаптувати комунікацію до індивідуальних характеристик споживачів [9, с. 197]. Водночас ефективність CRM-систем значною мірою залежить від інтеграції з іншими елементами системи управління клієнтським досвідом, зокрема:

омніканальними платформами; аналітичними системами; сервісними процесами; цифровими каналами взаємодії.

У сучасних умовах важливим елементом системи управління клієнтським досвідом виступає управління клієнтським досвідом на всіх етапах взаємодії, тобто управління шляхом клієнта. Цей підхід передбачає аналіз та оптимізацію всіх етапів взаємодії клієнта з бізнес-організацією - від виникнення потреби до повторної взаємодії та формування лояльності [32, с. 74]. Основні етапи управління шляхом клієнта у системі управління клієнтським досвідом наведені на рис. 1.4.

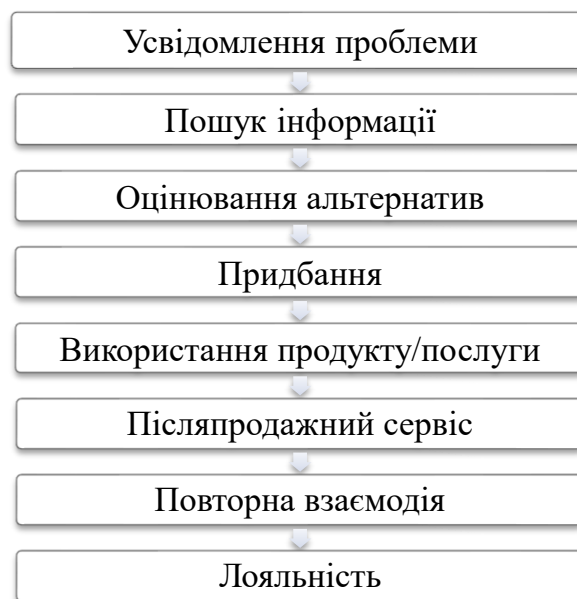


Рисунок 1.4 – Основні етапи управління шляхом клієнта у системі управління клієнтським досвідом

Джерело: складено на основі [32]

Управління клієнтським досвідом на всіх етапах взаємодії дозволяє: виявляти проблемні точки взаємодії; оптимізувати комунікаційні процеси; усувати бар'єри у взаємодії; забезпечувати безперервність клієнтського досвіду; підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Значну роль у системі управління клієнтським досвідом відіграють омніканальні комунікації. У сучасних умовах клієнти взаємодіють із бізнес-організаціями через різноманітні канали: вебсайти; мобільні застосунки; соціальні мережі; колл-центр; email-комунікації; чат-боти; офлайн-магазини. Омніканальність забезпечує інтеграцію всіх каналів взаємодії

в єдину систему комунікації з клієнтом [4, с. 23]. Як стверджує Т. Ільченко, омніканальні стратегії продажів дозволяють: забезпечити цілісність клієнтського досвіду; синхронізувати інформацію між каналами; скоротити часові витрати клієнтів; підвищити ефективність взаємодії [3]. І. Дрепін, Д. Райко зазначають, що омніканальний маркетинг виступає інструментом формування безперервного клієнтського досвіду незалежно від каналу взаємодії [2]. Характеристика омніканальних каналів взаємодії бізнес-організації з клієнтами наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Характеристика омніканальних каналів взаємодії бізнес-організації з клієнтами

Канал взаємодії	Основна функція	Вплив на клієнтський досвід
Вебсайт	Інформаційна підтримка	Зручність взаємодії
Мобільний застосунок	Оперативний доступ	Швидкість сервісу
Соціальні мережі	Комунікація та залучення	Емоційний зв'язок
CRM-система	Персоналізація	Індивідуалізація досвіду
Chatbot	Автоматизація сервісу	Оперативність реагування
Call-center	Консультаційна підтримка	Якість обслуговування

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4]

Важливим елементом системи управління клієнтським досвідом є аналітика клієнтських даних. У сучасних умовах управління на основі даних виступає основою прийняття управлінських рішень у сфері управління клієнтським досвідом [28, с. 360]. Аналітика клієнтських даних включає: збір інформації про клієнтів; аналіз поведінкових моделей; прогнозування потреб; сегментацію клієнтської бази; оцінювання ефективності комунікацій; аналіз розуміння потреб і поведінки клієнтів.

М. Holmlund та співавтори наголошують, що використання аналітики великих даних дозволяє бізнес-організаціям формувати більш персоналізовану та адаптивну систему взаємодії з клієнтами [28, с. 361]. Особливого значення в сучасних умовах набуває предиктивна аналітика, яка дозволяє: прогнозувати поведінку клієнтів; оцінювати ризик відтоку клієнтів; визначати потенційні потреби; формувати персоналізовані пропозиції.

У сучасних умовах важливим елементом управління клієнтським досвідом виступає також система управління скаргами та сервісного відновлення (service recovery). Негативний клієнтський досвід може суттєво впливати на: репутацію бренду; рівень довіри; лояльність клієнтів; показники утримання клієнтів. Система персоналізованої взаємодії бізнес-організації з клієнтами візуалізована на рис. 1.5.

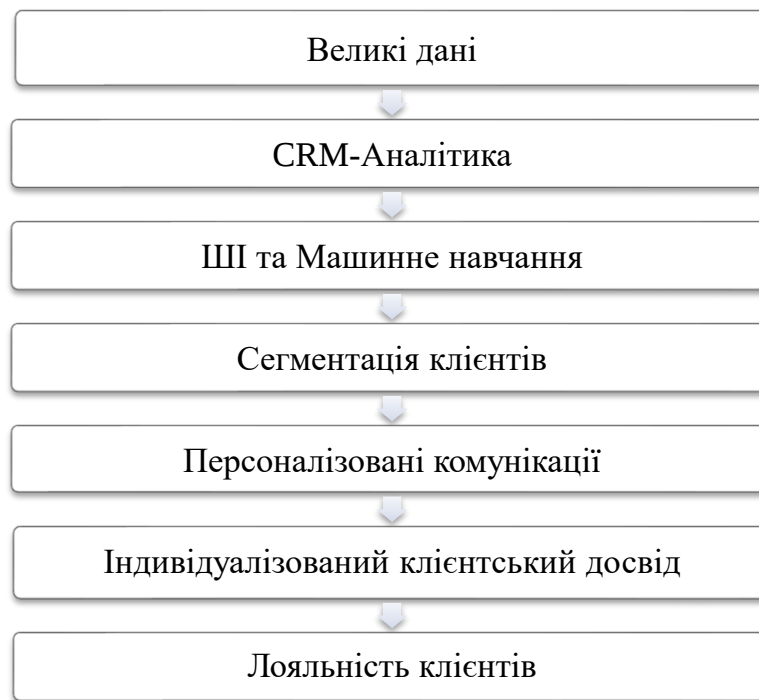


Рисунок 1.5 – Система персоналізованої взаємодії бізнес-організації з клієнтами

Джерело: складено на основі [22; 28; 32]

У контексті цифровізації важливим елементом управління клієнтським досвідом стає персоналізація взаємодії. Персоналізовані комунікації забезпечують адаптацію контенту, сервісів та маркетингових повідомлень до індивідуальних характеристик клієнта [22, с. 123]. Персоналізація базується на: CRM-аналітиці; AI-технологіях; машинному навчанні; розумінні потреб і поведінки клієнтів; поведінкових даних. На думку В. Храпкіної та А. Сенелюк, персоналізація клієнтського досвіду забезпечує: підвищення рівня клієнтської задоволеності; покращення клієнтської залученості; підвищення конверсії; зростання рівня лояльності [22, с. 124]. N. Ateeen та співавтори підкреслюють,

що технології штучного інтелекту трансформують систему управління клієнтським досвідом завдяки: автоматизації сервісу; адаптивним рекомендаціям; інтелектуальній персоналізації; прогнозуванню клієнтських очікувань [23, с. 8]. Суттєвим елементом системи управління клієнтським досвідом є сервісні стандарти. Вони визначають: правила взаємодії з клієнтами; якість обслуговування; швидкість реагування; рівень професійності персоналу; механізми вирішення конфліктних ситуацій. Ефективне управління скаргами передбачає: оперативне реагування; аналіз причин проблем; комунікаційну відкритість; компенсаційні механізми; контроль якості сервісу. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що якість вирішення проблеми часто має більший вплив на лояльність клієнта, ніж сама помилка у процесі обслуговування [15, с. 104]. Завершальним елементом системи управління клієнтським досвідом є оцінювання її ефективності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні показники оцінювання ефективності системи управління клієнтським досвідом

Показник	Сутність	Управлінське значення
CSAT	Рівень задоволеності клієнтів	Оцінка якості сервісу
NPS	Готовність рекомендувати бренд	Оцінка лояльності
CES	Рівень зусиль клієнта	Зручність взаємодії
Retention Rate	Утримання клієнтів	Стабільність клієнтської бази
Churn Rate	Відтік клієнтів	Виявлення проблем клієнтів
CLV	Довічна цінність клієнта	Економічна ефективність взаємодії

Джерело: [15; 22; 23]

Таким чином, система управління клієнтським досвідом є комплексною інтегрованою системою, що поєднує стратегічні, цифрові, аналітичні, сервісні та комунікаційні елементи взаємодії бізнес-організації з клієнтами. Ефективність такої системи визначається рівнем інтеграції CRM, омніканальних комунікацій, персоналізації, управління взаємодією з клієнтом на всіх етапах його шляху та аналітики на основі даних у систему стратегічного управління бізнес-організацією.

1.3 Методичний інструментарій управління клієнтським досвідом з виокремленням переваг і обмежень

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки ефективно управління клієнтським досвідом потребує використання комплексного методичного інструментарію, що дозволяє бізнес-організаціям: аналізувати поведінку клієнтів; оцінювати якість взаємодії; прогнозувати потреби споживачів; персоналізувати комунікації; формувати довгострокову лояльність; оптимізувати шлях клієнта. На відміну від традиційних маркетингових підходів, сучасне управління клієнтським досвідом базується на інтеграції: аналітичних інструментів; цифрових платформ; CRM-технологій; омні- та мультиканальних каналів комунікацій; систем оцінювання сервісної якості; AI- та Big Data-рішень [28, с. 359].

Методичний інструментарій управління клієнтським досвідом являє собою сукупність методів, моделей, цифрових технологій та управлінських механізмів, спрямованих на формування, аналіз, оцінювання та удосконалення взаємодії бізнес-організації з клієнтами на всіх етапах їхнього шляху [19, с. 91].

У сучасних дослідженнях найбільш поширеними інструментами управління клієнтським досвідом є: моделювання шляху клієнта, метод візуального відображення всіх етапів, точок контакту та сценаріїв взаємодії клієнта з бізнес-організацією з метою аналізу та оптимізації клієнтського досвіду; CRM-системи; омніканальні платформи; аналітика великих даних; AI-технології; NPS, CSAT, CES; персоналізовані комунікації; SERVQUAL; предиктивна аналітика; сегментація клієнтів; управління відновленням сервісу.

Одним із ключових методичних інструментів управління клієнтським досвідом є картування шляху клієнта (Customer Journey Mapping), тобто метод візуалізації та аналізу всіх етапів взаємодії клієнта з бізнес-організацією з метою виявлення проблемних точок, оптимізації комунікацій та покращення

клієнтського досвіду. Даний підхід передбачає візуалізацію та аналіз усіх етапів взаємодії клієнта з бізнес-організацією [32, с. 74].

Методика картування шляху клієнта дозволяє: виявляти проблемні точки взаємодії; аналізувати поведінкові сценарії клієнтів; оцінювати ефективність точок контакту; оптимізувати комунікаційні процеси; забезпечувати безперервність клієнтського досвіду. K.N. Lemon та P.C. Verhoef зазначають, що шлях клієнта необхідно розглядати як інтегровану систему взаємодії клієнта з організацією в межах різних каналів комунікації [32, с. 75]. Водночас методика картування шляху клієнта має і певні обмеження: складність збору релевантних даних; високий рівень суб'єктивності оцінювання; необхідність постійного оновлення шляху клієнта; залежність від цифрової інфраструктури бізнес-організації.

Важливе місце в системі методичного інструментарію управління клієнтським досвідом займають CRM-системи. У сучасних умовах CRM-технології забезпечують інтеграцію клієнтських даних, автоматизацію комунікацій та персоналізацію взаємодії [38, с. 169]. CRM-системи дозволяють: формувати єдину клієнтську базу; аналізувати історію взаємодії; сегментувати клієнтів; автоматизувати маркетингові процеси; оцінювати ефективність комунікацій; прогнозувати поведінку споживачів.

За науковою позицією А. Король та О. Лежепекової, сучасні CRM-системи трансформуються у комплексні цифрові платформи управління взаємовідносинами з клієнтами, що інтегрують маркетингові, сервісні та аналітичні функції [6, с. 102]. Попри значні переваги CRM-систем, їх впровадження супроводжується певними обмеженнями: високою вартістю інтеграції; складністю адаптації персоналу; ризиками інформаційної безпеки; потребою в постійному оновленні даних; залежністю від якості аналітики.

Наступним важливим елементом методичного інструментарію управління клієнтським досвідом виступає омніканальний підхід. Його сутність полягає в інтеграції всіх каналів взаємодії бізнес-організації з клієнтом у єдину систему комунікації [4, с. 24].

Омніканальний підхід дозволяє: синхронізувати комунікації; забезпечити цілісність клієнтського досвіду; покращити доступність сервісу; скоротити часові витрати клієнтів; підвищити ефективність шляху клієнта. Т. Ільченко зазначає, що омніканальні стратегії продажів забезпечують формування безперервного клієнтського досвіду незалежно від способу взаємодії клієнта з компанією [3]. Є. Ладюк наголошує, що омніканальний маркетинг сприяє інтеграції онлайн та офлайн каналів комунікації та забезпечує безшовний клієнтський досвід [8].

Одним із найбільш інноваційних інструментів сучасного управління клієнтським досвідом є технології штучного інтелекту (AI). Використання AI дозволяє автоматизувати взаємодію з клієнтами та підвищити рівень персоналізації сервісу [23, с. 7]. AI-технології застосовуються для: чат-ботів; автоматизованих консультацій; систем рекомендацій; аналізу поведінки клієнтів; прогнозування попиту; персоналізованих пропозицій.

Виваженою є позиція І.О. Оплачко та В.М. Хомич про те, що використання штучного інтелекту в управлінні клієнтським досвідом сприяє: підвищенню оперативності сервісу; оптимізації клієнтського шляху; покращенню комунікацій; автоматизації аналітичних процесів [14, с. 249].

N. Ameen та співавтори підкреслюють, що AI забезпечує можливість адаптивної персоналізації взаємодії з клієнтами на основі аналізу поведінкових даних [23, с. 8]. Разом із тим використання AI-технологій супроводжується низкою обмежень: ризиками алгоритмічних помилок; складністю інтеграції; етичними ризиками; загрозами конфіденційності даних; зниженням рівня «живої» комунікації з клієнтами.

Важливим елементом методичного інструментарію управління клієнтським досвідом виступають наступні методики його оцінювання:

CSAT використовується для оцінювання рівня задоволеності клієнтів після взаємодії з компанією. Його перевагою є простота використання, однак обмеженням виступає ситуативність оцінювання;

NPS дозволяє оцінити рівень готовності клієнтів рекомендувати компанію іншим споживачам. Цей показник активно використовується для оцінювання клієнтської лояльності;

CES використовується для оцінювання рівня зусиль клієнта у процесі взаємодії з компанією та дозволяє визначити складність шляху клієнта [29].

Переваги та обмеження основних метрик управління клієнтським досвідом наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Переваги та обмеження основних метрик управління клієнтським досвідом

Метрика	Переваги	Обмеження
CSAT	Простота оцінювання	Ситуативність результатів
NPS	Оцінювання лояльності	Високий рівень суб'єктивності
CES	Аналіз шляху клієнта	Обмежена комплексність
Retention Rate	Аналіз довгострокових відносин	Не враховує емоційний аспект
Churn Rate	Виявлення проблем клієнтів	Реактивний характер
CLV	Оцінювання економічної ефективності	Складність розрахунку

Джерело: [29]

Окрему роль у системі методичного інструментарію відіграють методики оцінювання сервісної якості [37, с. 15]. У сучасних умовах важливим інструментом управління клієнтським досвідом виступає управління відновленням сервісу - система реагування на негативний клієнтський досвід та управління скаргами. Управління відновленням сервісу – це система управлінських заходів, спрямованих на оперативне реагування на сервісні помилки, усунення негативного клієнтського досвіду, відновлення довіри клієнтів та підтримання їх лояльності. Цей інструментарій включає: компенсаційні механізми; повторну комунікацію з клієнтом; моніторинг проблемних точок контакту; оцінювання причин негативного досвіду.

Сучасні дослідження демонструють, що ефективне вирішення проблем клієнтів може не лише знизити рівень негативного досвіду, а й посилити лояльність споживачів [20, с. 136]. Таким чином, методичний інструментарій

управління клієнтським досвідом є багатокомпонентною системою, що поєднує цифрові, аналітичні, сервісні та комунікаційні інструменти взаємодії бізнес-організації з клієнтами. Його ефективність визначається рівнем інтеграції CRM, управління шляхом клієнта, аналітика великих даних, AI-технологій, омніканальних комунікацій та систем оцінювання клієнтського досвіду у систему стратегічного управління підприємством.

Узагальнення теоретико-методичних положень щодо управління клієнтським досвідом дає підстави стверджувати, що в сучасних умовах цифрової трансформації, зростання конкуренції та зміни моделей споживчої поведінки клієнтський досвід перетворюється на один із ключових чинників довгострокової конкурентоспроможності бізнес-організації. Якщо в традиційних підходах основна увага зосереджувалася на якості продукту, ціні або окремих інструментах просування, то сучасна управлінська логіка передбачає формування цілісної системи взаємодії з клієнтом на всіх етапах його шляху - від усвідомлення потреби до повторної купівлі, післяпродажної підтримки та формування лояльності.

У межах виконаного бакалаврського дослідження клієнтський досвід доцільно розглядати як комплексну, багатовимірну управлінсько-маркетингову категорію, що охоплює когнітивні, емоційні, поведінкові, сервісні, цифрові та комунікаційні реакції клієнта, які виникають у процесі прямої та непрямої взаємодії з бізнес-організацією. Важливо, що клієнтський досвід не обмежується моментом купівлі або якістю обслуговування. Він формується через сукупність точок контакту клієнта з компанією, її продуктами, сервісами, персоналом, цифровими каналами, брендом і післяпродажною підтримкою. Саме тому управління клієнтським досвідом потребує не фрагментарних маркетингових заходів, а системного міжфункціонального підходу.

Аналіз наукових джерел показав, що ефективне управління клієнтським досвідом ґрунтується на поєднанні кількох ключових елементів: клієнтоорієнтованої стратегії, CRM-систем, омніканальної взаємодії, аналітики клієнтських даних, персоналізованих комунікацій, сервісних стандартів,

управління скаргами та системи оцінювання результативності. Клієнтоорієнтована стратегія виконує роль концептуальної основи, оскільки визначає місце клієнта в системі стратегічного управління бізнес-організацією. CRM-система забезпечує накопичення, обробку й використання клієнтських даних для сегментації, персоналізації та прогнозування поведінки споживачів. Омніканальна взаємодія дозволяє інтегрувати онлайн- і офлайн-канали у єдиний комунікаційний простір, що забезпечує безперервність і цілісність клієнтського досвіду.

Особливого значення набуває управління шляхом клієнта, яке дає змогу виявляти проблемні точки контакту, усувати комунікаційні бар'єри, оптимізувати сервісні процеси та підвищувати зручність взаємодії. У цьому контексті методика картування шляху клієнта виступає важливим інструментом діагностики та вдосконалення клієнтського досвіду. Вона дозволяє не лише візуалізувати послідовність взаємодій клієнта з бізнес-організацією, а й визначити, на яких етапах виникають втрати якості, зниження задоволеності або ризик відтоку клієнтів.

Встановлено, що сучасний методичний інструментарій управління клієнтським досвідом має комплексний характер і поєднує якісні, кількісні, цифрові та аналітичні методи. До його складу належать картування шляху клієнта, CRM-технології, омніканальні платформи, аналітика великих даних, предиктивна аналітика, штучний інтелект, сегментація клієнтів, SERVQUAL, NPS, CSAT, CES, показники утримання та відтоку клієнтів, а також оцінювання довічної цінності клієнта. Кожен із цих інструментів має власні переваги й обмеження, тому їх доцільно застосовувати не ізольовано, а в межах єдиної системи управління.

Водночас важливо враховувати, що цифрові інструменти самі по собі не гарантують високої якості клієнтського досвіду. Їх результативність залежить від якості даних, рівня інтеграції інформаційних систем, компетентності персоналу, зрілості управлінських процесів і здатності бізнес-організації перетворювати клієнтські інсайти на конкретні управлінські рішення. Саме тому аналітика

великих даних, AI-рішення та CRM-системи мають розглядатися не як технічні доповнення, а як інструменти підтримки управлінських рішень у сфері персоналізації, сервісного вдосконалення, утримання клієнтів і підвищення їхньої довічної цінності.

Окреме місце в системі управління клієнтським досвідом має сервісна якість. Використання моделі SERVQUAL дозволяє оцінювати надійність, оперативність реагування, компетентність, емпатію та матеріальні елементи сервісу. Це дає змогу виявляти розриви між очікуваннями клієнтів і фактичним рівнем обслуговування. Доповненням до цього є управління відновленням сервісу, яке передбачає оперативне реагування на скарги, усунення наслідків негативного досвіду, відновлення довіри та запобігання відтоку клієнтів.

Отже, управління клієнтським досвідом бізнес-організації слід розглядати як інтегровану систему стратегічних, цифрових, аналітичних, сервісних і комунікаційних рішень, спрямованих на створення цінності для клієнта та бізнесу. Її ефективність визначається не кількістю використаних інструментів, а рівнем їх узгодженості, здатністю організації бачити повний шлях клієнта, персоналізувати взаємодію, вимірювати результативність і постійно вдосконалювати точки контакту. Саме такий підхід створює передумови для підвищення задоволеності клієнтів, зміцнення лояльності, зменшення відтоку, посилення довічної цінності клієнта та формування стійких конкурентних переваг бізнес-організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ Й НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності та аналіз результатів функціонування ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВАТЦЕНРОДЕ» (далі по тексту ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ») зареєстроване відповідно до законодавства України як юридична особа та здійснює господарську діяльність на території України [40]. Юридична адреса та місцезнаходження підприємства: 01033, Україна, місто Київ, вулиця Антоновича, будинок 29, 7 поверх, кабінет 714. За цією адресою розташоване місце здійснення управління діяльністю підприємства [40].

ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» було утворене шляхом державної реєстрації юридичної особи в установленому законодавством України порядку та функціонує відповідно до чинного господарського та цивільного законодавства.

Форма власності ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» - приватна, оскільки підприємство створене на основі приватного капіталу його учасників. Організаційно-правовою формою бізнес-організації є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що передбачає обмежену відповідальність учасників товариства в межах їхніх внесків до статутного капіталу [40]. Таким чином, ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» є юридичною особою приватної форми власності, створеною у формі товариства з обмеженою відповідальністю та зареєстрованою відповідно до законодавства України. Основні власники: Brickstone Private Equity Fund з часткою 85%, АТ «ЛЮПЕН» з часткою 15%.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» відповідно до класифікатора КВЕД є 41.20 - будівництво житлових і нежитлових

будівель. Даний вид діяльності передбачає виконання комплексу будівельних робіт, пов'язаних зі зведенням, реконструкцією та модернізацією різних типів будівель і споруд. Крім основного виду діяльності, підприємство може здійснювати й інші супутні види діяльності (загальний перелік за реєстраційною карткою міститься в дод. А) у сфері будівництва, архітектури, інжинірингу та організації будівельного виробництва [40].

У межах основного виду діяльності ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» надає широкий спектр будівельних та інженерних послуг. Компанія спеціалізується на реалізації комплексних будівельних проєктів, що включають проектування, будівництво та інженерний супровід різних об'єктів. Основною особливістю діяльності ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» є виконання повного циклу робіт - від розробки проєктної документації до безпосереднього виконання будівельних робіт [20].

До основних послуг та робіт, які виконуються ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» у межах основного виду діяльності, належать: генеральне проектування об'єктів будівництва; виконання загальнобудівельних та монтажних робіт; виконання функцій генерального підрядника під час реалізації будівельних проєктів; реконструкція та модернізація існуючих будівель і споруд; проведення будівельних та оздоблювальних робіт різної складності; адаптація іноземних проєктів та технічний аудит проєктної документації [20].

Реалізація зазначених видів діяльності дозволяє ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» виконувати будівельні проєкти різного призначення, зокрема об'єкти промисловості, складські комплекси, логістичні центри, офісні та комерційні будівлі. Компанія використовує сучасні будівельні технології та інженерні рішення, що забезпечує високу якість виконання робіт та відповідність сучасним стандартам будівництва. Таким чином, діяльність ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» характеризується високою складністю проєктної взаємодії, значною кількістю учасників будівельного процесу та потребою у забезпеченні ефективної координації комунікацій із замовниками на всіх етапах реалізації проєктів.

Оскільки ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» входить до складу міжнародного будівельного холдингу VI Group, стратегічні орієнтири, місія та основні напрями

розвитку підприємства значною мірою формуються відповідно до загальної корпоративної політики та стратегічного бачення материнської компанії. ВІ Group є одним із найбільших девелоперських та будівельних холдингів у Центральній Азії, що реалізує масштабні інфраструктурні, житлові та комерційні проекти у різних країнах світу [41]. Компанія має: міжнародну інвестиційну структуру; ознаки моделі приватного інвестиційного капіталу; зовнішній капітал; складну систему корпоративного контролю.

Місією ВІ Group є створення середовища, яке сприяє розвитку людського потенціалу та покращенню якості життя. Компанія визначає свою місію як прагнення «build happiness» - створювати простір і умови, що допомагають людям жити, працювати та розвиватися у комфортному та сучасному середовищі. Реалізація цієї місії здійснюється шляхом будівництва якісної інфраструктури, житлових комплексів та громадських об'єктів, що формують сучасне міське середовище [41].

Стратегічні цілі холдингу ВІ Group спрямовані на довгостроковий розвиток будівельної галузі, впровадження інноваційних технологій у будівництві та підвищення якості реалізації девелоперських проектів. Одним із ключових напрямів розвитку є розширення міжнародної діяльності компанії та вихід на нові ринки, що дозволяє залучати іноземні інвестиції, впроваджувати сучасні технології будівництва та зміцнювати позиції компанії на глобальному ринку будівництва [41].

Важливими стратегічними принципами діяльності ВІ Group також є орієнтація на високу якість будівництва, використання сучасних інженерних рішень, впровадження цифрових технологій у будівельні процеси та розвиток корпоративної культури, заснованої на таких цінностях як чесність, орієнтація на клієнта, постійне вдосконалення та командна робота [41]. Водночас інтеграція ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» у міжнародну корпоративну структуру формує підвищені вимоги до стандартизації бізнес-процесів, цифрової координації взаємодії із замовниками та забезпечення клієнтоорієнтованого підходу в управлінні проектами.

Таким чином, враховуючи входження ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» до структури міжнародного холдингу BI Group, місія, стратегічні орієнтири та ключові напрями розвитку досліджуваної бізнес-організації значною мірою формуються відповідно до загальної стратегії розвитку холдингу, яка передбачає реалізацію масштабних будівельних проєктів, впровадження інноваційних технологій та розширення міжнародної присутності на ринку будівництва.

Організаційна структура ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» представлена на схемі (рис. 2.1), за своїми характеристиками належить до лінійно-функціонального типу організаційних структур управління.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»

Джерело: надано Директором з персоналу

Такий тип структури поєднує ієрархічну систему підпорядкування з функціональною спеціалізацією підрозділів. На представленій схемі (рис. 2.1) чітко простежується централізована система управління, де на вершині структури знаходиться директор, якому підпорядковуються керівники функціональних напрямів діяльності: фінансовий директор, директор з персоналу, менеджери з продажу, постачання, проєктів, бухгалтерія та інженерні спеціалісти. Подібна структура відповідає основним характеристикам лінійно-функціональної моделі, у якій керівництво здійснюється по вертикалі, а функціональні підрозділи забезпечують спеціалізоване управління окремими напрямками діяльності підприємства. У науковій літературі зазначається, що

лінійно-функціональна структура є поєднанням вертикального управління та функціональної спеціалізації підрозділів, що дозволяє підвищити ефективність управління підприємством [42]. Разом з тим централізований характер лінійно-функціональної структури може ускладнювати швидкість прийняття рішень у процесі взаємодії із замовниками та створювати ризики фрагментарності клієнтських комунікацій між окремими функціональними підрозділами.

Для оцінювання економічної та фінансової діяльності підприємства проведено аналіз фінансової звітності ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ», зокрема балансу та звіту про фінансові результати за 2023–2025 роки. Аналіз здійснено за допомогою горизонтального (табл. 2.1) та вертикального (табл. 2.1) методів, що дозволяє оцінити динаміку зміни показників діяльності підприємства та структуру його активів, капіталу і фінансових результатів.

Таблиця 2.1 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2023– 2024	Зміна 2024– 2025
Необоротні активи	9705,4	21760,8	29853,3	+12 055,4	+8 092,5
Оборотні активи	191457,7	235758,4	149231,4	+44 300,7	–86 527,0
Баланс (активи)	201172,7	257519,2	179084,7	+56 346,5	–78 434,5
Власний капітал	37011,5	48653,6	57964,7	+11 642,1	+9 311,1
Довгострокові зобов'язання	7415,1	12207,0	8407,0	+4 791,9	–3 800,0
Поточні зобов'язання	156746,1	196 658,6	112713,0	+39 912,5	–83 945,6
Баланс (джерела формування активів)	201172,7	257519,2	179084,7	+56 346,5	–78 434,5

Джерело: систематизовано автором на основі даних Балансу (Звіту про фінансовий стан) [40; дод. Б]

Результати горизонтального аналізу свідчать, що у 2024 році підприємство значно збільшило обсяг активів. Валюта балансу зросла з 201,2 млн грн у 2023 році до 257,5 млн грн у 2024 році. Проте у 2025 році спостерігається скорочення активів до 179,1 млн грн, що пов'язано зі зменшенням оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості та інших поточних активів.

Зменшення оборотних активів ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» підтверджується даними динаміки структури за 2023-2025 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура активів підприємства ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ», %

Показник	2023	2024	2025
Необоротні активи	4,8	8,4	16,7
Оборотні активи	95,2	91,6	83,3
Разом	100	100	100

Джерело: систематизовано автором на основі даних Балансу (Звіту про фінансовий стан) [40; дод. Б]

Водночас власний капітал ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» демонструє стабільну тенденцію до зростання (табл. 2.3), що свідчить про прибутковість діяльності підприємства та накопичення нерозподіленого прибутку.

Таблиця 2.3 – Структура джерел формування активів ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ», %

Показник	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2023–2024	Відносна зміна 2023–2024, %	Абсолютна зміна 2024–2025	Відносна зміна 2024–2025, %
Власний капітал	18,4	18,9	32,4	+0,5	+2,72	+13,5	+71,43
Довгострокові зобов'язання	3,7	4,7	4,7	+1,0	+27,03	0,0	0,00
Поточні зобов'язання	77,9	76,4	62,9	-1,5	-1,93	-13,5	-17,67

Джерело: систематизовано автором на основі даних Балансу (Звіту про фінансовий стан) [40; дод. Б]

У 2024 році структура джерел формування активів ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» змінилася незначно: частка власного капіталу зросла на 0,5 в.п. (на 2,72%), а частка довгострокових зобов'язань - на 1,0 в.п. (на 27,03%), тоді як частка поточних зобов'язань скоротилася на 1,5 в.п. (на 1,93%). У 2025 році відбулися суттєві позитивні зміни: частка власного капіталу збільшилася на 13,5 в.п. (на 71,43%), що свідчить про посилення фінансової стійкості підприємства. Одночасно частка поточних зобов'язань зменшилася на 13,5 в.п. (на 17,67%), тоді як частка довгострокових зобов'язань залишилася незмінною. Це свідчить про поступове зниження залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування та зміцнення його фінансової автономії.

Проведений аналіз показує значне зростання обсягів реалізації продукції (робіт, послуг) ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Горизонтальний аналіз фінансових результатів ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ»

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2023–2024	Зміна 2024–2025
Чистий дохід від реалізації	109 118,7	348 411,4	572 687,5	+239 292,7	+224 276,1
Загальні доходи	157 674,7	386 766,8	579 894,1	+229 092,1	+193 127,3
Загальні витрати	144 614,0	372 120,3	567 101,6	+227 506,3	+194 981,3
Фінансовий результат до оподаткування	13 060,7	14 646,5	12 792,5	+1 585,8	–1 854,0
Чистий прибуток	10 685,9	11 960,1	9 778,9	+1 274,2	–2 181,2

Джерело: систематизовано автором на основі даних Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) [32]

Чистий дохід від реалізації збільшився з 109,1 млн грн у 2023 році до 572,7 млн грн у 2025 році, що свідчить про активний розвиток підприємства та розширення його діяльності на ринку будівельних робіт.

Разом з тим зростання доходів супроводжувалося зростанням витрат (табл. 2.5), що призвело до певного зниження чистого прибутку у 2025 році порівняно з 2024 роком.

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ», %

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2023–2024, в.п.	Зміна 2023– 2024, %	Зміна 2024–2025, в.п.	Зміна 2024– 2025, %
Чистий дохід від реалізації	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші операційні доходи	3,9	1,2	1,1	-2,7	-69,2	-0,1	-8,3
Інші доходи	40,8	9,8	0,1	-31,0	-76,0	-9,7	-99,0
Разом доходи	144,7	111,0	101,3	-33,7	-23,3	-9,7	-8,7
Собівартість реалізації	91,7	87,1	89,7	-4,6	-5,0	+2,6	+3,0
Інші операційні витрати	13,1	10,3	8,0	-2,8	-21,4	-2,3	-22,3
Інші витрати	27,4	9,3	1,3	-18,1	-66,1	-8,0	-86,0
Разом витрати	132,5	106,7	99,0	-25,8	-19,5	-7,7	-7,2
Фінансовий результат до оподаткування	12,0	4,2	2,2	-7,8	-65,0	-2,0	-47,6
Податок на прибуток	2,2	0,8	0,5	-1,4	-63,6	-0,3	-37,5
Чистий прибуток	9,8	3,4	1,7	-6,4	-65,3	-1,7	-50,0

Джерело: систематизовано автором на основі даних Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) [32]

У 2024 році порівняно з 2023 роком у структурі фінансових результатів ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» відбулося суттєве скорочення частки інших доходів (на 31,0 в.п.) та інших витрат (на 18,1 в.п.), що зумовило зниження загальної частки доходів на 33,7 в.п. та витрат на 25,8 в.п. Водночас частка чистого прибутку зменшилася з 9,8 % до 3,4 %, або на 6,4 в.п. У 2025 році тенденція до скорочення прибутковості продовжилася: частка чистого прибутку знизилася ще на 1,7 в.п. і становила лише 1,7 % чистого доходу від реалізації. Незважаючи на скорочення інших витрат та операційних витрат, зростання частки собівартості реалізації до 89,7 % негативно вплинуло на фінансовий результат підприємства. Загалом структура фінансових результатів свідчить про поступове зниження рентабельності діяльності та зростання залежності фінансового результату від основної операційної діяльності підприємства.

Вертикальний аналіз показує, що основну частину витрат підприємства становить собівартість реалізованих робіт, частка якої коливається у межах 87–92 % чистого доходу. Частка чистого прибутку у структурі доходів підприємства має тенденцію до зниження: у 2023 році - 9,8 %; у 2024 році - 3,4 %; у 2025 році - 1,7 %. Результати аналізу показують, що ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» демонструє значне зростання обсягів діяльності, що підтверджується збільшенням чистого доходу від реалізації у 2023–2025 роках.

Результати розрахунку фінансових коефіцієнтів ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Фінансові коефіцієнти ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»

Показник	Формула	2023	2024	2025
Рентабельність продажів	Чистий прибуток / дохід	9,8 %	3,4 %	1,7 %
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / активи	5,3 %	4,6 %	5,5 %
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / поточні зобов'язання	1,22	1,20	1,32
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / активи	0,18	0,19	0,32
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / власний капітал	5,4	5,3	3,1

Джерело: розраховано автором на основі даних Балансу та Звіту про фінансові результати [40; дод. Б]

Разом з тим відбулося зниження рентабельності продажів, що пояснюється швидким зростанням витрат у процесі розширення діяльності підприємства. Показники ліквідності знаходяться на прийнятному рівні, що свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Водночас зниження рентабельності продажів та збереження значної залежності від поточних зобов'язань можуть створювати ризики для забезпечення стабільності сервісної взаємодії із замовниками, дотримання строків виконання проєктів та підтримання високого рівня клієнтського досвіду в умовах масштабування діяльності підприємства.

Діяльність ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» регулюється низкою нормативно-правових актів України, які визначають правові засади функціонування підприємств та ведення господарської діяльності.

Наведена таблиця (табл. 2.7) відображає динаміку матеріальних ресурсів ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» у грошовому та натуральному вираженні за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.7 – Структура матеріальних ресурсів в натуральному та грошовому вимірниках ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» за 2023-2025 роки

Перелік матеріальних ресурсів	Обсяг матеріальних ресурсів в грошовій формі, грн			Обсяг матеріальних ресурсів в натуральних одиницях		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Готова продукція	2 096 801	86 600	4 808 721			
Сировина й матеріали: Сировина-пісок, щебінь, цемент, стінові та огорожувальні матеріали, цегла, газоблоки, піноблоки, бетонні панелі. металопродукт: арматура, швелери, труби. Матеріали для оздоблення: лаки, фарби, клеї, герметики, мастика.	20 121 767	74 530 315	59 689 378	120 152	662 342	419 706
Паливно-енергетичні ресурси: паливе для техніки (ДП, бензин)	1 069 712	11 582 140	9 231 325	25 428	294 211	223 596
Запасні частини, шт: деталі для ремонту будівельних машин та механізмів	247 946	136 412	1 669 362	483	59	2 262
Інші матеріали, шт: бланки суворого обліку, канцтовари	289 398	357 803	316 492	5 881	3 395	2 941
Малоцінні та швидкозношувані предмети: інструменти, спецодяг, господарський інвентар.	567 671	1 463 851	2 431 245	511	1 280	4 476
ВСЬОГО ЗАПАСИ по р. 1100	24 393 295	88 157 121	78 146 523			

Джерело: Фактичні дані – оборотно-сальдова відомість рахунку 20 «Виробничі запаси» ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» (витяг)

Загальна вартість запасів демонструє значне зростання у 2024 році порівняно з 2023 роком (з 24 380 494 грн до 88 212 521 грн), що пов'язано з накопиченням сировини, паливно-енергетичних ресурсів та малоцінних предметів. У 2025 році обсяг запасів дещо знижується (до 73 481 746 грн), однак залишається суттєво вищим за рівень 2023 року.

Найбільшу частку в структурі запасів займають сировина й матеріали (понад 81 % у 2023 році), а також паливно-енергетичні ресурси. При цьому обсяг сировини в натуральних одиницях зріс зі 120 152 у 2023 році до 419 706 у 2025 році, що свідчить про розширення виробничої діяльності. Довідково наведено залишок готової продукції, який у 2025 році різко збільшився до 4 808 721 грн, що може вказувати на зростання обсягів виробництва або уповільнення її реалізації.

У сфері бухгалтерського та фінансового обліку у ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» використовується спеціалізоване програмне забезпечення для автоматизації облікових процесів, зокрема система 1С (табл. 2.8). Використання цієї програми дозволяє здійснювати ведення бухгалтерського обліку, формування фінансової та податкової звітності, облік витрат за окремими будівельними проєктами, а також контроль фінансових операцій підприємства, проте кінцевий бенефіціар є російська компанія і тому розглядається можливість заміни цієї системи.

Таблиця 2.8 – Програмне забезпечення, які використовує ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»

Напрямок діяльності	Програмне забезпечення, що використовується
Бухгалтерський та фінансовий облік	1С
Управління будівельними проєктами	Microsoft Project, Primavera P6
Управління документами та внутрішній документообіг	Microsoft SharePoint
Комунікація та координація роботи працівників	Microsoft Teams, корпоративна електронна пошта (Outlook)
Планування ресурсів підприємства	ERP-системи (SAP ERP)

Джерело: систематизовано автором шляхом експертного опитування співробітників компанії

Завдяки автоматизації облікових процесів підвищується точність фінансової інформації та оперативність підготовки управлінських рішень. Попри використання сучасних ERP- та комунікаційних систем, у діяльності ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» відсутня повноцінна CRM-система, орієнтована на управління взаємодією із клієнтами та аналітику клієнтського досвіду.

Відсутність інтегрованої CRM-системи у діяльності будівельного підприємства призводить до фрагментарності клієнтських даних, залежності процесів комунікації від окремих менеджерів та недостатнього рівня аналітичної підтримки процесів взаємодії із замовниками. В умовах реалізації довгострокових B2B- та B2G-проектів це може негативно впливати на якість координації взаємодії із клієнтами, швидкість реагування на запити та рівень персоналізації комунікацій. Для будівельних підприємств сегментів B2B та B2G використання системи KPI управління клієнтським досвідом має стратегічне значення, оскільки дозволяє оцінювати не лише рівень задоволеності замовників, а й якість проектної координації, ефективність міжфункціональної взаємодії та рівень довіри до підприємства як генерального підрядника. Використання CRM-систем дозволяє централізовано накопичувати інформацію про клієнтів, фіксувати історію взаємодії із замовниками, аналізувати потреби клієнтів, контролювати виконання комунікаційних процесів та здійснювати персоналізацію взаємодії.

Для ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» впровадження CRM-системи може забезпечити: підвищення прозорості взаємодії із замовниками; централізацію клієнтської інформації; покращення координації між підрозділами; автоматизацію комунікацій із клієнтами; формування системи аналітики клієнтського досвіду; підвищення рівня лояльності та ймовірності повторної співпраці із замовниками.

У напрямі управління будівельними проектами використовуються програмні системи Microsoft Project та Primavera P6, які забезпечують планування, координацію та контроль виконання будівельних робіт. За допомогою цих систем формується календарний план виконання проектів,

здійснюється розподіл завдань між відповідальними працівниками, контролюються строки виконання робіт та використання ресурсів. Це дозволяє керівництву ефективно управляти реалізацією будівельних об'єктів та своєчасно реагувати на можливі відхилення від запланованих показників.

У напрямі управління документами та внутрішнім документообігом використовується цифрова платформа Microsoft SharePoint, яка забезпечує зберігання, обробку та обмін електронними документами. Застосування такої системи дозволяє оптимізувати процеси погодження документів, організувати централізоване зберігання інформації та забезпечити оперативний доступ працівників до необхідних документів.

Для комунікації та координації роботи працівників використовуються сучасні інструменти цифрової взаємодії, зокрема Microsoft Teams та корпоративна електронна пошта на базі Microsoft Outlook. Ці системи забезпечують оперативний обмін інформацією між працівниками, проведення онлайн-нарад, обговорення робочих питань та координацію діяльності різних підрозділів підприємства.

У напрямі планування ресурсів підприємства застосовуються ERP-система - SAP ERP, яка забезпечує інтеграцію фінансових, виробничих та управлінських процесів підприємства. Використання такої системи дозволяє здійснювати планування ресурсів, контроль витрат, управління матеріальними потоками та координацію діяльності різних підрозділів організації. Загалом цифрова інфраструктура підприємства характеризується достатньо високим рівнем розвитку у сфері управління будівельними процесами та внутрішньої координації діяльності, однак має обмежений рівень цифровізації саме у сфері управління клієнтським досвідом та аналітики взаємодії із замовниками

Отже, ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» є великою будівельно-інжиніринговою компанією із міжнародною структурою власності та достатньо високим рівнем ринкової потужності. Компанія демонструє швидке масштабування діяльності, суттєве зростання доходів та поступове зміцнення ринкових позицій у будівельному секторі України. Разом з тим аналіз документів свідчить про

наявність: підвищеного боргового навантаження; зниження ліквідності у 2024 році; високої операційної залежності від зовнішнього фінансування; складної міжнародної структури власності; окремих комплаєнс- та репутаційних ризиків. Зокрема, результати аналізу YouControl [40] свідчать про наявність підвищеної операційної складності діяльності підприємства, значної кількості видів економічної діяльності, окремих судових проваджень та репутаційно чутливих факторів, що в умовах реалізації масштабних B2B- і B2G-проектів підвищує значущість прозорості комунікації, управління довірою та формування позитивного клієнтського досвіду.

2.2 Діагностика системи взаємодії з клієнтами та підходів до управління клієнтським досвідом у ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»

Для здійснення діагностики системи взаємодії бізнес-організації з клієнтами та підходів до управління клієнтським досвідом у ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» доцільно проаналізувати фактори зовнішнього середовища непрямої дії. До них належать економічні, політичні, соціокультурні, демографічні, науково-технічні та екологічні фактори. Ці фактори безпосередньо не контролюються підприємством, проте можуть суттєво впливати на умови його функціонування, попит на послуги та перспективи розвитку.

Економічна ситуація в країні є одним із ключових факторів, що впливають на діяльність будівельних підприємств. Вона визначає рівень інвестиційної активності, платоспроможність замовників та обсяг будівельних робіт. За даними статистики, у 2024 році обсяг виконаних будівельних робіт в Україні зріс на 23,5% та досяг 204,7 млрд грн, що свідчить про поступове відновлення будівельної галузі після економічних потрясінь попередніх років [43]. Водночас на діяльність підприємств впливають і інші економічні фактори, зокрема інфляція, коливання валютного курсу та зміна вартості будівельних матеріалів.

Наприклад, індекс цін на будівельно-монтажні роботи у 2024 році становив близько 107%, що свідчить про зростання вартості виконання будівельних робіт і може впливати на загальну собівартість проєктів [44]. Крім того, розвиток будівельної галузі значною мірою залежить від обсягів інвестицій у нерухомість та інфраструктуру. За оцінками експертів, будівельний ринок України у 2024 році зріс приблизно на 6% і досяг близько 170 млрд грн, а найбільш активними сегментами залишаються комерційна нерухомість та інфраструктурні об'єкти [45]. Політична ситуація також суттєво впливає на діяльність підприємств будівельної галузі. На сьогодні ключовим політичним фактором для українського бізнесу є повномасштабна війна, що призводить до значних економічних та інфраструктурних втрат. За оцінками міжнародних організацій, загальна вартість відбудови та відновлення України може становити близько 588 млрд доларів протягом наступного десятиліття [46]. Водночас уряд України спільно з міжнародними партнерами реалізує програми відновлення та модернізації інфраструктури, що передбачають значні інвестиції у будівельну галузь. Це створює додаткові можливості для розвитку будівельних підприємств та залучення їх до реалізації масштабних проєктів відбудови [46].

Соціокультурні фактори пов'язані з особливостями розвитку суспільства, цінностями населення та соціальними процесами. У сучасних умовах важливу роль відіграють зміни в потребах населення, зокрема потреба у відновленні житла та соціальної інфраструктури, пошкодженої внаслідок бойових дій. Реалізація програм відбудови житлового фонду та громадських об'єктів формує значний попит на будівельні роботи та стимулює розвиток будівельної галузі [46]. Демографічна ситуація також впливає на розвиток будівельної галузі. Значні міграційні процеси, викликані війною, призвели до переміщення населення як всередині країни, так і за її межі. За оцінками міжнародних організацій, мільйони людей були змушені залишити свої домівки, що суттєво вплинуло на структуру населення та попит на житло. Крім того, повернення населення та інтеграція ветеранів і внутрішньо переміщених осіб розглядаються як важливі чинники економічного відновлення країни [46].

Науково-технічний розвиток також впливає на діяльність підприємств будівельної галузі. Сучасні будівельні компанії активно впроваджують нові технології, інноваційні матеріали та цифрові інструменти управління проектами, що дозволяє підвищувати ефективність будівництва та оптимізувати витрати. Впровадження інновацій і сучасних методів управління ресурсами розглядається як один із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності будівельних компаній [47].

Екологічні фактори пов'язані з необхідністю дотримання екологічних стандартів та вимог сталого розвитку. У процесі відбудови України значна увага приділяється модернізації інфраструктури з урахуванням екологічних вимог, енергоефективності та використання сучасних технологій. Відновлення інфраструктури передбачає також очищення територій від вибухонебезпечних предметів та утилізацію будівельних відходів, що є важливою складовою екологічної безпеки країни [46].

Споживачі формують попит на будівельні послуги та визначають обсяги діяльності підприємства. Основними споживачами послуг ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» є державні замовники, приватні компанії та міжнародні організації і благодійні фонди. Сукупний вплив зазначених факторів формує високий рівень динамічності та невизначеності зовнішнього середовища функціонування будівельних підприємств. У таких умовах особливого значення набуває ефективність управління клієнтським досвідом, оскільки саме якість комунікації, рівень довіри, прозорість взаємодії та здатність підприємства оперативно реагувати на потреби замовників стають важливими чинниками забезпечення конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг.

Попит на будівельні послуги в Україні останніми роками поступово зростає. Зокрема, у 2025 році обсяг будівельного ринку України зріс на 24% і досяг приблизно 248 млрд грн, що свідчить про активізацію будівельної діяльності після економічного спаду попередніх років.

Значну частину попиту формують проекти відновлення інфраструктури. За оцінками експертів, сегмент відновлення та захисту критичної інфраструктури

займає близько 20% будівельного ринку України, що створює значний обсяг робіт для будівельних компаній.

Таким чином, попит з боку державних програм відбудови, міжнародних фондів та приватного сектору безпосередньо впливає на обсяг замовлень будівельних компаній і їхні фінансові результати [48].

Рівень конкуренції на ринку будівельних послуг є досить високим через значну кількість компаній, що працюють у цій галузі. За даними аналітичних досліджень, найбільша кількість будівельних підприємств зосереджена у Києві - близько 2489 компаній, у Дніпропетровській області - 880, у Київській області - 865 та у Львівській області - 788.

Висока кількість компаній призводить до значної конкуренції за будівельні проекти. Особливо це проявляється у державних тендерах, де підрядники змагаються за отримання контрактів, пропонуючи нижчу ціну або більш вигідні умови виконання робіт.

Фінансові показники лідерів галузі також демонструють високий рівень конкуренції. Наприклад, 10 найбільших будівельних компаній України у 2024 році отримали понад 49 млрд грн доходу, що на 41% більше, ніж у 2023 році [49]. Постачальники забезпечують будівельні підприємства матеріалами, обладнанням та технікою, необхідними для виконання будівельних робіт. Вартість і доступність цих ресурсів безпосередньо впливають на собівартість будівництва. У структурі витрат будівельних проектів значну частку займають будівельні матеріали. Наприклад: виробництво цементу, що забезпечується великими компаніями, формує приблизно 20% витрат будівельних проектів; сталева продукція становить близько 25% витрат; цегляна продукція - близько 15% витрат будівництва. Крім того, деякі види матеріалів значною мірою залежать від імпорту. Наприклад, приблизно 70% систем опалення та сантехніки і близько 80% будівельного обладнання імпортуються, що робить будівельні компанії залежними від міжнародних постачальників та коливань валютних курсів [50].

Цільовий ринок ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» визначається сферою його господарської діяльності. Згідно з інформацією про підприємство, ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» здійснює діяльність у сфері будівництва та виконання будівельно-монтажних робіт, тому його цільовим ринком є ринок будівельних послуг України, який включає виконання будівельних, ремонтних та інженерних робіт для різних категорій замовників. Будівельна галузь є важливою складовою економіки країни та охоплює діяльність підприємств, що здійснюють будівництво житлових, нежитлових та інженерних споруд [51].

Будівельний сектор України демонструє поступове відновлення та зростання. Так, за даними державної статистики, у 2023 році обсяг будівельних робіт в Україні зріс на 22,6% порівняно з 2022 роком, що свідчить про зростання попиту на будівельні послуги та активізацію діяльності підприємств галузі. Найбільше зростання спостерігалось у сфері інженерного будівництва (32,9%), а також у секторі нежитлової нерухомості (близько 20%) [51].

Також позитивна динаміка спостерігалася у 2024 році. За даними статистики, обсяг виконаних будівельних робіт у 2024 році збільшився на 23,5% і становив понад 204 млрд грн, що підтверджує зростання активності на ринку будівництва. Це зростання пов'язане з реалізацією інфраструктурних проєктів, відновленням об'єктів, пошкоджених внаслідок війни, а також із поступовим відновленням економічної діяльності в країні [45].

Цільовий ринок ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» складається з трьох основних сегментів (категорій замовників): державні замовники (B2G), приватні замовники (B2B) та міжнародні організації і благодійні фонди (B2F). Однією з ключових особливостей функціонування будівельних підприємств у сегментах B2B, B2G та B2F є високий рівень значущості клієнтського досвіду у процесі формування довгострокових партнерських відносин із замовниками. На відміну від масового споживчого ринку, у сфері промислового та інфраструктурного будівництва рішення щодо вибору підрядника приймаються не лише на основі цінових параметрів, а й з урахуванням попереднього досвіду співпраці, рівня комунікації, дотримання строків виконання робіт, прозорості взаємодії та

здатності підприємства оперативно реагувати на потреби клієнта. Таким чином, ефективність управління клієнтським досвідом у діяльності ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» безпосередньо впливає на рівень задоволеності замовників, формування ділової репутації підприємства, ймовірність повторної співпраці та конкурентоспроможність компанії на ринку будівельних послуг. Кожен із цих сегментів має власні особливості взаємодії з підрядником, процедури вибору виконавця робіт та специфіку фінансування будівельних проєктів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Основні сегменти ринку ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»

Сегмент ринку	Тип замовника	Особливості співпраці
B2G	Державні замовники	Закупівлі здійснюються через систему публічних закупівель, тендери проводяться відповідно до річного плану закупівель.
B2B	Приватні компанії	Співпраця може бути як разовою, так і довгостроковою, рішення часто приймається за результатами комерційних переговорів та тендерів.
B2F	Міжнародні організації та благодійні фонди	Реалізація проєктів відбудови та розвитку, фінансування здійснюється міжнародними донорами.

Джерело: систематизовано автором шляхом експертного опитування співробітників компанії

Сегмент B2G є одним із ключових для підприємства. Державні замовники здійснюють закупівлю будівельних робіт через електронну систему публічних закупівель, відповідно до річних планів закупівель. У рамках таких процедур організовуються відкриті тендери, які публікуються у відкритому доступі. Вибір переможця відбувається на основі відповідності учасників встановленим кваліфікаційним вимогам, а також за принципом найбільш економічно вигідної пропозиції, що зазвичай передбачає найнижчу ціну серед учасників торгів.

Сегмент B2B представлений приватними підприємствами та організаціями, які можуть виступати як одноразовими, так і постійними замовниками будівельних робіт. У цьому сегменті взаємодія з клієнтами відбувається переважно через прямі комунікації, зокрема телемаркетинг та особисті зустрічі з представниками компаній. У багатьох випадках приватні замовники також проводять комерційні тендери, однак значну роль у прийнятті

рішення відіграють напрацьовані ділові відносини з особами, що відповідають за вибір підрядника.

Сегмент B2F включає міжнародні організації та благодійні фонди, які фінансують реалізацію проєктів відбудови та розвитку інфраструктури. Фінансування таких проєктів здійснюється в рамках міжнародних домовленостей між Україною та країнами-партнерами, які надають фінансову допомогу. Після підписання відповідних угод кошти передаються міжнародним організаціям, що управляють фінансуванням і координують реалізацію проєктів. Такі організації співпрацюють з органами державної влади України для визначення об'єктів, які потребують відновлення або будівництва, після чого організовують тендерні процедури для вибору підрядників. Рішення про визначення переможця зазвичай базується на відповідності кваліфікаційним вимогам та ціновій пропозиції в межах виділеного бюджету.

Важливим фактором розвитку будівельного ринку в Україні є також масштабні процеси відновлення країни. За оцінками міжнародних організацій, загальна потреба у відбудові України може становити понад 500 млрд доларів у найближче десятиліття, що створює значний потенціал для розвитку будівельної галузі та діяльності будівельних компаній [45; 51]. Основним позитивним чинником, що впливає на перспективи розвитку цільового ринку підприємства, є значна потреба у відбудові пошкодженої інфраструктури. Наявні міжнародні програми фінансової допомоги та заявлені наміри партнерів щодо фінансування відновлення створюють потенційно значний обсяг робіт для будівельних компаній та формують перспективи розширення ринку будівельних послуг.

Водночас основним негативним чинником, що впливає на розвиток цільового ринку, є воєнна ситуація. Війна характеризується високим рівнем невизначеності та економічними ризиками, що може знижувати платоспроможність приватних замовників і стримувати їхню інвестиційну активність. Крім того, воєнні ризики впливають на готовність бізнесу реалізовувати нові інвестиційні проєкти на території України та обмежують можливості фінансування будівельних робіт.

Маркетингова діяльність ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» пов'язана з просуванням будівельних та інженерних послуг на ринку промислового та інфраструктурного будівництва. Основу маркетингової діяльності підприємства становить реалізація комплексних будівельних проєктів для великих корпоративних клієнтів, зокрема міжнародних промислових компаній, логістичних операторів та інфраструктурних організацій. Підприємство позиціонує себе як генеральний підрядник, що виконує повний цикл робіт - від проектування до введення об'єктів в експлуатацію [20]. Структура послуг ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» формується відповідно до основних напрямів діяльності компанії. До основних послуг, які надає підприємство, належать генеральний підряд, будівництво промислових об'єктів, реконструкція та модернізація виробничих підприємств, інженерні та монтажні роботи, а також реалізація інфраструктурних проєктів. Компанія спеціалізується переважно на реалізації промислових і виробничих об'єктів, що зумовлює її орієнтацію на корпоративний сегмент ринку будівництва [20].

Таблиця 2.10 – Обсяги реалізації робіт в натуральному та грошовому вимірниках ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» за 2023-2025 роки

Структура реалізації за видами діяльності	Реалізація робіт, послуг в грошовій формі, грн			Реалізація робіт, послуг в натуральних одиницях		
	2 023	2 024	2 025	2 023	2 024	2 025
1. Капітальне будівництво об'єктів	57 067 177	200 222 722	229 019 552	3	4	2
-Будівництво цементного заводу	66 133	21 404 534		1	1	
-Будівництво комплексу вантажного цементу	35 910 711	28 583 705	30 672 016	1	1	1
-Будівництво установок очистки газів	21 090 333	10 131 704		1	1	
-Будівництво заводу харчової промисловості	0	140 102 778	198 347 536		1	1
2. Будівельно-монтажні роботи по відновленню критичної інфраструктури	15 709 878	123 105 460	143 003 971	2	4	3
-Виконання робіт з відновлення станції водопостачання, пошкодженої внаслідок воєнних дій	0	100 034 148	143 003 971		3	3
-Роботи з влаштування резервного постачання						
-Механічне знесення та відновлення постраждалих об'єктів	13 133 977	23 071 312		1	1	
-Роботи з влаштування резервного електропостачання	2 575 901			1		
3. Будівельно-монтажні роботи по відновленню соціальної інфраструктури	5 951 037	1 705 871	46 593 709	1	2	4
-Капітальний ремонт закладів охорони здоров'я	5 951 037	1 232 021	38 221 336	1	1	2
-Термомодернізація, ремонт, відновлення громадських будівель	0	473 850	8 372 372		1	2
4. Будівництво сонячної електростанції			141 079 443			4
5. Виконання робіт з капітального ремонту будівлі		8 804 325	9 241 868		2	3
6. Інші роботи з поточного та капітального ремонту	5 419 697	4 209 535	2 100 244	9	7	5
7. Оптова торгівля, Реалізація генераторів	24 970 896	10 363 476		356	139	
8. Торгівля, продаж автомобіля			1 648 713			1
Чистий дохід від реалізації	109 118 685	348 411 388	572 687 500	371	158	22

Джерело: Фактичні дані – оборотно-сальдова відомість рахунку 361 «Розрахунки з вітчизняними покупцями і замовниками» ТОВ «ВАТЦЕНРОДЕ» (витяг)

Важливим елементом маркетингової діяльності ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» є формування портфеля реалізованих проєктів, який виступає інструментом демонстрації досвіду та компетенцій компанії для потенційних замовників. У презентаційних матеріалах компанії представлено значну кількість реалізованих проєктів для міжнародних та українських компаній, зокрема Flex Ltd., Dyckerhoff Cement Ukraine, Bunge Ltd., FM Logistic, Ferrexpo AG, Metinvest, ArcelorMittal, Samsung, Vetropack та інших підприємств. Наявність у портфелі проєктів таких замовників свідчить про орієнтацію компанії на співпрацю з великими промисловими підприємствами та міжнародними корпораціями [20].

Основними каналами продажу послуг підприємства є прямі контракти з корпоративними клієнтами та участь у реалізації великих промислових та інфраструктурних проєктів. Діяльність компанії переважно орієнтована на сегмент B2B, оскільки її клієнтами виступають виробничі підприємства, логістичні оператори, енергетичні компанії та міжнародні організації. У такому сегменті ринку важливу роль відіграє ділова репутація компанії, попередній досвід реалізації проєктів та рекомендації клієнтів [20].

Політика ціноутворення підприємства у сфері будівництва формується на основі індивідуального розрахунку вартості кожного проєкту. У будівельній галузі ціна реалізації робіт залежить від складності об'єкта, обсягів будівництва, вартості матеріалів, технологічних особливостей проєкту та умов контракту. Тому вартість будівельних робіт визначається у межах договірних відносин із замовником на основі кошторисної документації [20].

Інструментами стимулювання продажів підприємства виступають демонстрація портфеля реалізованих проєктів, формування позитивної ділової репутації, співпраця з міжнародними компаніями та участь у реалізації великих інфраструктурних і промислових проєктів. Крім того, важливим інструментом маркетингового просування є офіційний вебсайт компанії та презентаційні матеріали, що містять інформацію про виконані проєкти та партнерів підприємства [20].

Важливою конкурентною перевагою ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» є значні темпи зростання обсягів діяльності. За результатами фінансового аналізу встановлено, що чистий дохід від реалізації підприємства збільшився з 109,1 млн грн у 2023 році до 572,7 млн грн у 2025 році, тобто більш ніж у п'ять разів. Така динаміка свідчить про активне розширення діяльності підприємства на ринку будівельних робіт, зростання кількості реалізованих проєктів та підвищення попиту на послуги компанії. Позитивною характеристикою діяльності ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» є зміцнення фінансової стійкості. Зокрема, частка власного капіталу у структурі пасивів зростає з 18,4 % у 2023 році до 32,4 % у 2025 році, що свідчить про поступове зменшення залежності підприємства від позикових коштів та підвищення рівня фінансової незалежності.

ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» характеризується достатнім рівнем ліквідності, що підтверджується значенням коефіцієнта поточної ліквідності на рівні 1,32 у 2025 році, що відповідає нормативним значенням і свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання. Зведені SWOT-чинники діяльності ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» представлені в табл. 2.11.

Крім того, важливою сильною стороною ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» є висококваліфікований кадровий потенціал та використання сучасних інформаційних систем управління. У діяльності ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» застосовуються сучасні програмні продукти для управління будівельними проєктами, зокрема Microsoft Project та Primavera P6, а також системи автоматизованого проєктування AutoCAD і Revit. Використання таких інструментів дозволяє ефективно планувати проєкти, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати якість виконання будівельних робіт. Також важливою перевагою ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» є співпраця з міжнародними партнерами та участь у проєктах відновлення інфраструктури України, що створює додаткові можливості для розширення діяльності та залучення нових контрактів.

Таблиця 2.11 – SWOT-чинники діяльності ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Значне зростання обсягів реалізації підприємства за останні роки.	Зниження рентабельності діяльності підприємства через зростання витрат.
Співпраця з великими міжнародними та українськими компаніями (Bunge, Ferrexpo, Metinvest, ArcelorMittal тощо).	Висока залежність від обмеженого кола великих замовників.
Наявність досвіду реалізації масштабних будівельних та інжинірингових проєктів.	Значна матеріаломісткість діяльності та високі витрати на ресурси.
Використання сучасних програмних систем управління будівельними проєктами.	Відсутність централізованої системи управління клієнтським досвідом та координації взаємодії із замовниками
Зміцнення фінансової стійкості підприємства та зростання частки власного капіталу.	Потреба у впровадженні нових цифрових технологій для підвищення ефективності роботи.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Масштабні програми післявоєнної відбудови інфраструктури України.	Економічна нестабільність та вплив воєнних ризиків.
Зростання попиту на будівельні та інжинірингові послуги.	Висока конкуренція на ринку будівельних послуг.
Розвиток сучасних технологій у будівництві (BIM-технології, цифрові системи управління).	Зростання цін на будівельні матеріали та енергоресурси.
Можливість розширення клієнтської бази та виходу на нові сегменти ринку.	Скорочення інвестиційної активності підприємств у періоди економічної нестабільності.
Можливість залучення міжнародних інвестицій у проєкти відбудови країни.	Дефіцит кваліфікованих кадрів у будівельній галузі.

Джерело: самостійно систематизовано

Таким чином, основними сильними сторонами ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» є динамічне зростання обсягів діяльності, поступове зміцнення фінансової стійкості, достатній рівень ліквідності, високий професійний рівень персоналу та використання сучасних технологій управління будівельними проєктами.

До слабких сторін ми пропонуємо віднести відсутність централізованої CRM-системи та єдиної бази клієнтських даних; недостатній рівень формалізації процесів оцінювання клієнтського досвіду; високу залежність якості взаємодії із замовниками від персональних комунікацій окремих менеджерів. Попри це, до можливостей можемо віднести: впровадження CRM- та для цифрової трансформації взаємодії із замовниками, а також використання data-driven підходів для персоналізації клієнтських комунікацій/

Для більш глибокого розуміння особливостей взаємодії із замовниками доцільно проаналізувати основні етапи клієнтського шляху (Customer Journey) у діяльності ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ». Клієнтський шлях охоплює сукупність точок контакту між підприємством та замовником у процесі пошуку підрядника, укладення контракту, реалізації будівельного проєкту та післяпроектної взаємодії.



Рисунок 2.1 – Основні етапи клієнтського шляху замовника ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»

Джерело: створено самостійно автором

Як видно з рис. 2.1, клієнтський шлях замовника ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» охоплює вісім основних етапів взаємодії: пошук підрядника, участь у тендерних процедурах, підготовку комерційної пропозиції, укладення договору, реалізацію проєкту, передачу об'єкта, гарантійний супровід та повторну співпрацю. На кожному етапі формуються окремі точки контакту з клієнтом, які безпосередньо впливають на якість клієнтського досвіду, рівень задоволеності замовника та ймовірність укладення повторних контрактів.

Аналіз клієнтського шляху дозволяє зробити висновок, що найбільш критичними точками контакту для формування клієнтського досвіду у діяльності ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» є етапи тендерної взаємодії, оперативної комунікації під час реалізації проєкту та післяпроектного супроводу. Саме на цих етапах виникають найбільші ризики втрати інформації, затримки погоджень та неузгодженості взаємодії між структурними підрозділами підприємства. Таким

чином, клієнтський досвід у будівельній сфері формується не лише під впливом кінцевого результату будівництва, а й у процесі всієї комунікації та взаємодії між підприємством і замовником.

Для кожного етапу важливо визначити точки контакту; очікування клієнта; ризики; проблеми комунікації. Аналіз точок контакту клієнта у ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз точок контакту клієнта у ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»

Етап	Точки контакту	Очікування клієнта	Ризики	Комунікаційні проблеми
Пошук підрядника	сайт, портфоліо, рекомендації	надійність	недостатність інформації	слабка цифрова присутність
Тендер	тендерна документація	прозорість	затримки	неузгоджені відповіді
Комерційна пропозиція	переговори	швидкість	тривале погодження	дублювання інформації
Реалізація проєкту	проєктні наради	контроль строків	зриви графіку	фрагментарність комунікацій
Передача об'єкта	акти, документація	якість	зауваження клієнта	неповна інформація
Гарантійний супровід	сервісна підтримка	швидке реагування	затримки	відсутність системи зворотного зв'язку
Повторний контракт	переговори	довіра	перехід до конкурентів	відсутність системи утримання клієнта

Джерело: створено самостійно автором

У діяльності ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» можна виокремити такі основні етапи клієнтського шляху:

1. Пошук та оцінювання потенційного підрядника. На цьому етапі потенційні замовники аналізують портфоліо реалізованих проєктів підприємства, ділову репутацію, наявність досвіду роботи з великими інфраструктурними та промисловими об'єктами, а також рівень відповідності технічним і кваліфікаційним вимогам.

2. Комерційна взаємодія та участь у тендерних процедурах. На цьому етапі важливу роль відіграють оперативність комунікації, якість підготовки комерційних пропозицій, прозорість розрахунків та здатність підприємства швидко адаптуватися до вимог замовника.

3. Реалізація будівельного проєкту. Цей етап є найбільш тривалим та критичним для формування клієнтського досвіду. Саме у процесі реалізації проєкту оцінюється рівень координації робіт, дотримання строків, якість комунікації між сторонами, швидкість реагування на проблемні ситуації та рівень організації будівельних процесів.

4. Завершення проєкту та післяпроєктна взаємодія. На завершальному етапі важливими чинниками є якість передачі об'єкта замовнику, виконання гарантійних зобов'язань, сервісна підтримка та підтримання подальших ділових відносин із клієнтом.

Разом з тим проведений аналіз дозволяє виокремити низку проблемних аспектів у системі управління клієнтським досвідом ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ». Насамперед слід зазначити, що взаємодія із замовниками значною мірою залежить від персональних комунікацій менеджерів та керівників проєктів, що створює ризики втрати інформації, нерівномірності якості сервісу та недостатньої стандартизації комунікаційних процесів. Крім того, на підприємстві відсутня окрема CRM-система для централізованого управління взаємодією з клієнтами та накопичення історії комунікацій із замовниками. Використання окремих цифрових інструментів, таких як Microsoft Teams, Outlook та SharePoint, забезпечує організацію внутрішньої взаємодії, однак не формує повноцінної системи аналітики клієнтських даних та персоналізованого управління клієнтським досвідом. Ще однією проблемою є відсутність формалізованої системи оцінювання задоволеності клієнтів після завершення реалізації проєктів. На підприємстві фактично не використовуються стандартизовані показники оцінювання клієнтського досвіду, зокрема Customer Satisfaction Index (CSI), Net Promoter Score (NPS) або показники рівня повторних контрактів. Водночас специфіка будівельної галузі характеризується високим рівнем залежності від строків реалізації проєктів, координації великої кількості учасників та оперативності реагування на зміни у проєктній документації, що підвищує значущість якісної клієнтської комунікації та цифрової координації взаємодії із замовниками.

Для підвищення ефективності управління клієнтським досвідом доцільним є впровадження системи оцінювання ключових показників ефективності взаємодії із замовниками. Використання відповідних КРІ дозволяє здійснювати моніторинг якості сервісу, оцінювати рівень задоволеності клієнтів та своєчасно виявляти проблемні аспекти взаємодії.

До основних показників оцінювання клієнтського досвіду у діяльності будівельного підприємства можуть бути віднесені: рівень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI); індекс готовності рекомендувати компанію (Net Promoter Score, NPS); частка повторних контрактів із замовниками; рівень дотримання строків реалізації проєктів; середній час реагування на запити клієнтів; кількість претензій та рекламацій за проєктами; рівень виконання договірних зобов'язань; рівень цифрової взаємодії із замовниками.

Використання зазначених показників дозволяє забезпечити перехід від інтуїтивного управління клієнтськими відносинами до data-driven підходу в управлінні клієнтським досвідом.

Отже, проведена діагностика системи взаємодії з клієнтами ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» показала, що підприємство має значний досвід реалізації масштабних будівельних та інфраструктурних проєктів, сформовану ділову репутацію та розвинену систему цифрової координації внутрішніх процесів.

Водночас результати аналізу свідчать про необхідність удосконалення підходів до управління клієнтським досвідом. Основними проблемами є відсутність централізованої CRM-системи, недостатній рівень формалізації процесів оцінювання задоволеності клієнтів, фрагментарність накопичення клієнтських даних та недостатня аналітична підтримка процесів взаємодії із замовниками. У сучасних умовах цифровізації та високої конкуренції на ринку будівельних послуг ефективне управління клієнтським досвідом поступово перетворюється на один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, формування довгострокових партнерських відносин та підвищення рівня лояльності клієнтів. Це обумовлює необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо цифрової

трансформації системи взаємодії із замовниками та впровадження клієнтоорієнтованих підходів в управління діяльністю підприємства.

ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» демонструє високі темпи масштабування діяльності та зростання ринкової потужності, однак система управління клієнтським досвідом ще не відповідає рівню складності та масштабності реалізованих проєктів.

За результатами проведеної діагностики системи взаємодії з клієнтами та підходів до управління клієнтським досвідом у ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ», ми можемо виокремити наступні проблеми:

1. Фрагментованість комунікацій. Комунікації розподілені між: проєктними менеджерами; фінансовим блоком; постачанням; інженерами; бухгалтерією; тендерним відділом. Наслідки: дублювання інформації; затримки погоджень; неузгодженість відповідей; залежність від окремих менеджерів; відсутність єдиного профілю клієнта.

2. Відсутність управління клієнтськими даними. Зокрема у ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» немає: єдиної клієнтської бази; історії комунікацій; клієнтської аналітики; відстеження точок контакту з клієнтами; автоматизованого управління зворотним зв'язком. Наслідки; втрата знань про клієнта; низька персоналізація; складність повторних продажів; низький рівень утримання клієнтів.

3. Проблеми проєктної комунікації (табл. 2.13), для будівництва це критично.

Таблиця 2.13 - Основні проблеми проєктної комунікації ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»

Проблема	Наслідок
Повільні погодження	Затримки проєктів
Різні канали комунікації	Втрата інформації
Відсутність єдиного відповідального за комунікацію	Конфлікти
Ручне управління статусами	Низька прозорість
Відсутність цифрового кабінету замовника	Низька довіра

Джерело: складено автором

4. Відсутність системного зворотного зв'язку. ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» не проводить індекс лояльності клієнтів NPS (Net Promoter Score); не проводить індекс задоволеності клієнтів CSI (Customer Satisfaction Index); не аналізує типові закономірності клієнтських скарг; не оцінює клієнтські зусилля. Наслідки – керівництво фактично не бачить реального рівня клієнтського досвіду.

Проведений аналіз свідчить, що система взаємодії із замовниками у ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» характеризується високим рівнем фрагментарності. Окремі функціональні підрозділи підприємства (проектний менеджмент, фінансовий блок, постачання, інженерні служби) взаємодіють із клієнтами в межах власних функціональних завдань, однак централізована система координації клієнтського досвіду фактично відсутня.

Проведена діагностика системи управління клієнтським досвідом ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» дозволила встановити, що підприємство характеризується достатньо високим рівнем операційної та проектної зрілості, активно масштабує діяльність, реалізує комплексні будівельні та інженерні проекти, співпрацює з великими міжнародними та національними замовниками, а також використовує сучасні ERP- та цифрові системи управління проектами. Водночас результати аналізу свідчать про те, що система управління клієнтським досвідом підприємства перебуває лише на етапі функціонального формування та потребує подальшої цифрової та управлінської трансформації.

У межах проведеної діагностики встановлено, що підприємство не використовує централізовану CRM-систему, а процеси взаємодії із замовниками характеризуються високим рівнем фрагментарності. Комунікації здійснюються переважно через окремих менеджерів, проектні команди та функціональні підрозділи, що створює ризики втрати інформації, дублювання комунікацій, неузгодженості відповідей та залежності якості взаємодії від окремих працівників. Крім того, відсутність інтегрованої системи управління клієнтськими даними ускладнює накопичення історії взаємодії із замовниками, проведення клієнтської аналітики, відстеження точок контакту з клієнтами та автоматизоване управління зворотним зв'язком.

Аналіз зрілості системи управління клієнтським досвідом показав, що найнижчий рівень розвитку мають такі напрями, як клієнтська аналітика, управління зворотним зв'язком, система клієнтоцентричного управління та система КРІ клієнтського досвіду. Водночас підприємство демонструє відносно вищий рівень розвитку проєктної комунікації, цифрової координації внутрішніх процесів та управління реалізацією будівельних проєктів. Це свідчить про те, що ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» є операційно орієнтованою компанією, однак клієнтоцентричний підхід ще не інтегрований у систему стратегічного управління підприємством.

Для усунення виявлених проблем та формування цілісної системи управління клієнтським досвідом доцільно розглядати взаємозв'язок ключових елементів системи управління клієнтським досвідом, представлених на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 - Модель управління клієнтським досвідом ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 2.2, основою ефективного управління клієнтським досвідом є централізоване накопичення клієнтських даних у CRM-системі. На основі цих даних формується клієнтська аналітика, що дозволяє відстежувати клієнтський шлях, здійснювати управління зворотним зв'язком та оцінювати

ефективність взаємодії із замовниками за допомогою системи KPI. Результатом функціонування такої системи є підвищення рівня задоволеності клієнтів, збільшення частки повторних контрактів та зміцнення довгострокових партнерських відносин.

Для оцінювання рівня клієнтського досвіду запропоновано використання системи ключових показників ефективності управління клієнтським досвідом, серед яких: індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI), індекс готовності клієнтів рекомендувати компанію (Net Promoter Score, NPS), частка повторних контрактів (Repeat Contract Rate), середній час реагування на запити клієнтів (Response Time), а також рівень клієнтських скарг (Complaint Rate). Використання зазначених KPI дозволить підприємству перейти від інтуїтивного управління взаємодією із замовниками до орієнтованої на дані моделі управління клієнтським досвідом.

У процесі дослідження встановлено, що клієнтська база ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» має переважно B2B-орієнтований характер та включає великих корпоративних замовників, серед яких Metinvest, Bunge, ArcelorMittal, FM Logistic, Ferrexpo та Samsung. Для таких клієнтів визначальне значення мають не стільки емоційні аспекти сервісу, скільки прогнозованість реалізації проєктів, прозорість комунікацій, дотримання строків виконання робіт, якість координації взаємодії та відповідність вимогам угода про рівень сервісу та комплаєнс. У сегменті B2G ключовими чинниками формування клієнтського досвіду виступають тендерна прозорість, якість документації, дотримання регуляторних вимог та ефективність проєктної комунікації. Для B2F-сегменту та міжнародних фондів особливого значення набувають ESG-підходи, корпоративне управління, звітність та прозорість діяльності підприємства.

Водночас аналіз клієнтської бази дозволив виявити значну залежність підприємства від великих ключових клієнтів, що формує додаткові ризики для стабільності доходів підприємства. Втрата одного або декількох стратегічних замовників може призвести до суттєвого скорочення обсягів діяльності, зниження ринкової стійкості та погіршення фінансових результатів. Крім того,

репутаційні конфлікти, затримки реалізації проєктів або недостатня якість комунікацій можуть негативно впливати на рівень повторних контрактів та ділову репутацію підприємства. Це обумовлює необхідність посилення системи управління утриманням клієнтів та впровадження управління утриманням клієнтів. У сучасних умовах клієнтський досвід розглядається як сукупність вражень, емоцій та оцінок, які формуються у замовника на всіх етапах взаємодії з підприємством - від первинної комунікації та участі у тендерних процедурах до завершення реалізації проєкту та післяпроєктного супроводу. Для будівельних компаній ефективне управління клієнтським досвідом набуває особливого значення, оскільки значна частина контрактів реалізується у форматі довгострокових проєктів, що потребують постійної координації, комунікації та підтримання довіри між сторонами.

Оцінювання зрілості системи управління клієнтським досвідом ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» здійснювалося за трирівневою шкалою на основі експертного опитування представників керівництва та ключових функціональних підрозділів підприємства. Шкала оцінювання передбачає:

- 1 бал (низький рівень зрілості) – відповідний елемент системи управління клієнтським досвідом відсутній або використовується епізодично та не має формалізованого характеру;
- 2 бали (середній рівень зрілості) – елемент частково впроваджений, окремі практики використовуються у діяльності підприємства, проте вони не інтегровані у єдину систему управління;
- 3 бали (високий рівень зрілості) – елемент повністю впроваджений, формалізований та систематично використовується у процесі взаємодії із замовниками.

За результатами узагальнення експертних оцінок встановлено, що ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» характеризується високим рівнем операційної та проєктної зрілості, проте рівень зрілості системи управління клієнтським досвідом залишається низьким. Середній інтегральний показник зрілості системи управління клієнтським досвідом становить 1,5 бала із 3 можливих, що свідчить

про необхідність впровадження централізованої CRM-системи, розвитку клієнтської аналітики, формалізації KPI клієнтського досвіду та створення цілісної системи клієнтоцентричного управління. Результати діагностики та оцінювання зрілості системи управління клієнтським досвідом ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Діагностика та оцінювання зрілості системи управління клієнтським досвідом ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»

Напрямок	Поточний стан	Рівень	Бал
CRM	Відсутня централізована CRM	Низький	1
Аналітика клієнтів	Практично відсутня	Низький	1
KPI клієнтського досвіду	Не формалізовані	Низький	1
Управління шляхом клієнта	Частково реалізовано	Середній	2
Проектна комунікація	Достатньо сильна	Високий	3
Диджиталізація клієнтського досвіду	Часткова цифровізація	Середній	2
Управління зворотним зв'язком	Не систематизовано	Низький	1
Міжфункціональна координація	Частково фрагментована	Середній	2
Система клієнтоцентричного управління	Відсутня	Низький	1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та інтерв'ю з керівництвом ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»

Експертне оцінювання здійснювалося на основі напівструктурованих інтерв'ю з представниками керівництва та функціональних підрозділів ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ», а саме: директором підприємства; комерційним директором; керівником тендерного напрямку; керівником проектного офісу; керівником фінансового підрозділу; керівниками будівельних проєктів.

ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» має: високий рівень операційної зрілості, а саме проектної комунікації, але низький рівень зрілості саме управління клієнтським досвідом. Середній бал = $14 / 9 = 1,56$ бала, тобто низький рівень зрілості системи клієнтського досвіду при високій проектній зрілості підприємства.

Клієнтська база ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» має виражений B2B/B2G-характер та включає великих корпоративних і міжнародних замовників, зокрема Metinvest, Bunge, ArcelorMittal, FM Logistic, Ferrexpo та Samsung, для яких

ключове значення мають прозорість взаємодії, дотримання строків, відповідність стандартам якості та ефективність проєктної координації. Проведений аналіз показав, що управління клієнтською базою підприємства є децентралізованим, проєктно-орієнтованим та залежним від окремих менеджерів підходом, фактично воно зводиться до взаємодії конкретного менеджера з замовником, при цьому відсутні централізована CRM-система, єдина база клієнтських даних, клієнтська аналітика та автоматизоване управління зворотним зв'язком.

Таким чином, основними проблемами системи управління клієнтським досвідом ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» є відсутність централізованої CRM-системи, фрагментарність комунікацій, недостатній рівень клієнтської аналітики, відсутність системного управління зворотним зв'язком, недостатня цифровізація взаємодії із замовниками та відсутність цілісної системи клієнтоцентричного управління. У сучасних умовах масштабування діяльності підприємства це обумовлює необхідність переходу від проєктно-орієнтованого управління до клієнтоцентричного та орієнтованого на дані управління клієнтським досвідом, що має стати основою подальшого удосконалення системи взаємодії із замовниками та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.3 Обґрунтування напрямів і розробка заходів з удосконалення управління клієнтським досвідом в ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»

У сучасних умовах управління клієнтським досвідом доцільно розглядати не як окрему функцію комунікації або сервісу, а як інтегровану управлінську систему, що охоплює всі точки взаємодії між підприємством та замовником. Для будівельних підприємств сегментів B2B, B2G та B2F клієнтський досвід формується не лише через якість виконання будівельних робіт, а й через рівень прозорості взаємодії, швидкість прийняття рішень, координацію проєктної

діяльності, якість управлінських комунікацій та здатність підприємства забезпечувати прогнозованість реалізації проєктів.

Для розробки та обґрунтування заходів з удосконалення управління клієнтським досвідом в ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» визначимо та проаналізуємо ключові проблеми. Однією з ключових проблем ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» є зниження рівня рентабельності діяльності при одночасному зростанні обсягів реалізації робіт і послуг. Згідно з результатами аналізу фінансової звітності, чистий дохід підприємства зріс з 109,1 млн грн у 2023 році до 572,7 млн грн у 2025 році, що свідчить про активне розширення масштабів діяльності компанії. Проте одночасно із зростанням доходів відбулося суттєве збільшення витрат, що призвело до зниження частки чистого прибутку у структурі доходу підприємства: 9,8 % у 2023 році, 3,4 % у 2024 році та 1,7 % у 2025 році. Така тенденція може свідчити про недостатній контроль витрат, підвищення вартості матеріальних ресурсів або зростання операційних витрат у процесі масштабування діяльності підприємства.

Другою проблемою діяльності ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» є висока залежність від великих корпоративних замовників та концентрація клієнтської бази у сегменті B2B. Аналіз маркетингової діяльності підприємства показує, що основними замовниками компанії виступають великі міжнародні та українські промислові корпорації, зокрема Bunge Ltd., Ferrexpo AG, Metinvest, Samsung, ArcelorMittal, FM Logistic та інші. Хоча співпраця з такими клієнтами підвищує репутацію компанії та дозволяє реалізовувати масштабні проєкти, водночас вона створює ризики залежності від обмеженого кола замовників.

Ще однією проблемою є висока матеріаломісткість діяльності підприємства, що характерно для будівельної галузі. Проведений аналіз структури матеріальних ресурсів показує значне зростання обсягів запасів підприємства. Так, загальна вартість запасів збільшилась з 24,38 млн грн у 2023 році до 88,21 млн грн у 2024 році, після чого у 2025 році дещо знизилась до 73,48 млн грн. При цьому найбільшу частку в структурі запасів займають сировина та матеріали, що перевищують 80 % усіх запасів підприємства.

Зростання запасів може бути пов'язане з розширенням виробничої діяльності та збільшенням кількості будівельних проєктів, однак надмірне накопичення матеріальних ресурсів може призводити до заморожування оборотного капіталу підприємства та зниження ефективності використання фінансових ресурсів.

Окремим проблемним аспектом можна вважати високий рівень централізації управління підприємством, що характерно для лінійно-функціональної організаційної структури. Як показує аналіз організаційної структури компанії, ключові управлінські рішення концентруються на рівні директора підприємства та керівників функціональних підрозділів. Така структура забезпечує чітку систему підпорядкування, однак у великих або швидко зростаючих компаніях вона може уповільнювати процес прийняття управлінських рішень.

На підприємстві відсутній окремий центр відповідальності за управління клієнтським досвідом, що ускладнює формування єдиних стандартів взаємодії із замовниками, централізований моніторинг задоволеності клієнтів та координацію міжфункціональної взаємодії.

Окрему увагу приділено аналізу якості комунікацій. Встановлено, що поточна модель взаємодії із замовниками характеризується децентралізованим, проєктно-орієнтованим та залежним від окремих менеджерів підходом. Відсутність єдиного відповідального за комунікацію із замовником, єдиного цифрового каналу взаємодії та цифрового кабінету замовника ускладнює координацію інформаційних потоків та знижує прозорість реалізації проєктів.

Проведене оцінювання якості комунікацій показало, що не досить розвиненими залишаються такі напрями, як клієнтська аналітика, управління зворотним зв'язком, стандартизація комунікацій та персоналізація взаємодії із клієнтами. Це свідчить про недостатній рівень цифровізації процесів клієнтського досвіду та відсутність централізованої системи клієнтоцентричного управління. У результаті підприємство має достатньо сильну операційну систему

реалізації будівельних проєктів, однак комунікаційна та аналітична складова управління клієнтським досвідом залишається недостатньо розвиненою.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна виділити основні проблеми діяльності ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»: зниження рівня рентабельності підприємства при зростанні обсягів реалізації; висока частка витрат у структурі доходів підприємства; залежність від обмеженого кола великих корпоративних замовників; значна матеріаломісткість діяльності та зростання обсягів запасів; централізований характер організаційної структури управління; низька якість комунікацій з клієнтами.

Попри достатньо високий рівень цифровізації внутрішніх бізнес-процесів, цифрова трансформація системи взаємодії із клієнтами у ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» перебуває на початковому рівні. Наявні цифрові рішення переважно орієнтовані на внутрішню координацію діяльності, тоді як цифрові інструменти управління клієнтським досвідом та клієнтською аналітикою практично не використовуються.

Однією з основних ринкових перспектив розвитку ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» є поступове відновлення та зростання будівельного сектору України. Після значного скорочення обсягів будівництва у перші роки повномасштабної війни в Україні, будівельна галузь почала демонструвати тенденції до поступового відновлення. Додатковою перспективою для розвитку ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» є масштабні програми післявоєнної відбудови України, які передбачають значні інвестиції у реконструкцію інфраструктури, промислових об'єктів, житлового фонду та логістичних центрів.

Важливою конкурентною перевагою ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» є співпраця з великими міжнародними та національними корпораціями, серед яких Bunge Ltd., Ferrexpo AG, Metinvest, ArcelorMittal, Samsung та інші. Наявність у портфелі компанії реалізованих проєктів для таких клієнтів підвищує репутацію підприємства на ринку та створює передумови для участі у нових масштабних інфраструктурних і промислових проєктах.

Перспективним напрямом розвитку для ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» також може стати використання сучасних технологій у будівництві, зокрема цифрових систем управління будівельними проєктами, BIM-технологій (Building Information Modeling) та автоматизації процесів планування і контролю виконання робіт. Використання таких технологій дозволяє значно підвищити ефективність управління будівельними проєктами, знизити витрати та скоротити строки реалізації об'єктів. Використання BIM-технологій розглядається як інструмент підвищення прозорості реалізації проєктів та якості взаємодії із замовниками.

Разом з тим діяльність ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» супроводжується і низкою потенційних загроз, що можуть негативно впливати на його подальший розвиток. Однією з ключових загроз є нестабільність економічного середовища та вплив воєнних ризиків, що безпосередньо впливає на інвестиційну активність підприємств і обсяги будівельних робіт. Погіршення макроекономічної ситуації може призвести до скорочення кількості інвестиційних проєктів та зниження попиту на будівельні послуги. Ще однією загрозою є зростання вартості будівельних матеріалів та енергоресурсів, що може суттєво збільшувати собівартість виконання будівельних робіт. За даними міжнародних аналітичних досліджень, у останні роки спостерігається значне підвищення цін на будівельні матеріали, зокрема метал, цемент та інші ресурси, що є критично важливими для будівельної галузі. Крім того, суттєвою загрозою для підприємства є високий рівень конкуренції на ринку будівельних послуг. У будівельній галузі України працює значна кількість компаній, які пропонують аналогічні послуги, що посилює боротьбу за великі інвестиційні проєкти та замовників. У таких умовах підприємства змушені постійно підвищувати ефективність управління, оптимізувати витрати та впроваджувати інноваційні технології для підтримання конкурентоспроможності.

Для будівельних підприємств, що реалізують масштабні інфраструктурні проєкти у сегментах B2G та B2F, клієнтський досвід безпосередньо пов'язаний із рівнем управління ризиками, комплаєнсом та прозорістю взаємодії із

замовниками. Будь-які затримки реалізації проєкту, порушення строків, комунікаційні розриви або недостатній рівень прозорості можуть негативно впливати не лише на рівень задоволеності клієнтів, а й на ділову репутацію підприємства.

Обґрунтування пропозицій щодо розвитку ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ». Одним із перспективних напрямів розвитку ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» є впровадження сучасних цифрових технологій управління будівельними проєктами, зокрема CRM-системи. CRM-система забезпечить: централізацію клієнтської бази; накопичення історії взаємодії; автоматизацію комунікацій; контроль строків реагування; управління тендерною взаємодією; аналітику клієнтських даних; моніторинг задоволеності клієнтів; формування Customer 360 Profile.

Для ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» потрібно обирати CRM не як систему для масового B2C-продажу, а як інструмент управління B2B/B2G-клієнтами, тендерами, проєктами, комунікаціями та повторними контрактами. Тому популярні рішення для малого бізнесу (наприклад, SalesDrive) не є оптимальними. Порівняльна характеристика CRM для ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Порівняльна характеристика CRM для ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»

CRM	Переваги	Недоліки	Орієнтовна вартість
Microsoft Dynamics 365	Інтеграція з Microsoft 365, Teams, Power BI, ERP; потужна аналітика; управління проєктами та тендерами	Висока складність впровадження	350–700 тис. грн/рік
HubSpot CRM	Зручний інтерфейс; потужна аналітика; автоматизація комунікацій	Висока вартість розширених модулів	250–500 тис. грн/рік
Zoho CRM	Хороший функціонал за помірну ціну; автоматизація процесів; інтеграція з BI	Менш поширена в Україні	120–250 тис. грн/рік
Creatio CRM	Українська експертиза, BPM-підхід, потужна автоматизація бізнес-процесів	Досить складне налаштування	250–600 тис. грн/рік
Pipedrive	Простота використання; зручна робота з лідами	Слабка проєктна складова	80–180 тис. грн/рік

Джерело: складено автором на основі відкритих даних

Рекомендований варіант №1 - Microsoft Dynamics 365. Саме цей варіант найбільше відповідає специфіці ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ», оскільки підприємство вже використовує: Microsoft Teams; Excel; Outlook; корпоративні цифрові інструменти.

CRM дозволить: вести єдину клієнтську базу; контролювати тендерні процеси; накопичувати історію взаємодії; управляти повторними контрактами; формувати Customer 360 Profile; інтегруватися з Power BI для клієнтської аналітики. Орієнтований бюджет наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Орієнтовний бюджет на придбання Microsoft Dynamics 365

Стаття	Вартість
Ліцензії	180–250 тис. грн/рік
Впровадження	200–300 тис. грн
Навчання	50–80 тис. грн
Power BI інтеграція	50–100 тис. грн
Разом	480–730 тис. грн

Джерело: складено автором на основі відкритих даних

Рекомендований варіант №2 - Creatio CRM Якщо акцент робиться на: управлінні бізнес-процесами; тендерній діяльності; погодженнях; міжфункціональній взаємодії. Перевагою є можливість швидко побудувати: маршрути погодження; SLA; управління зверненнями; автоматизоване управління зворотним зв'язком (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Орієнтовний бюджет на придбання Creatio CRM

Стаття	Вартість
Ліцензії	120–200 тис. грн/рік
Впровадження	150–300 тис. грн
Навчання	50–70 тис. грн
Разом	320–570 тис. грн

Джерело: складено автором на основі відкритих даних

Рекомендований варіант №3 (бюджетне рішення) - Zoho CRM. Переваги: найнижча вартість; достатній функціонал для управління клієнтським досвідом; автоматизація комунікацій; звітність; інтеграція з Power BI та Google Workspace. Орієнтовний бюджет наведено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19 - Орієнтовний бюджет на придбання Zoho CRM

Стаття	Вартість
Ліцензії	60–120 тис. грн/рік
Налаштування	80–150 тис. грн
Навчання	20–30 тис. грн
Разом	160–300 тис. грн

Джерело: складено автором на основі відкритих даних

З урахуванням масштабу діяльності ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ», специфіки роботи з корпоративними клієнтами сегментів B2B, B2G та B2F, використання Microsoft-середовища та потреби у розвитку клієнтської аналітики найбільш доцільним є впровадження CRM-системи Microsoft Dynamics 365. Система забезпечує централізацію клієнтських даних, автоматизацію комунікацій, управління тендерними процесами, контроль виконання SLA, формування KPI клієнтського досвіду та інтеграцію з інструментами бізнес-аналітики Power BI. Очікуваний бюджет впровадження становить близько 500–700 тис. грн, а прогнозований строк окупності - 1–2 роки за рахунок зростання частки повторних контрактів та підвищення ефективності взаємодії із замовниками.

Розглянемо найбільш доцільну пропозицію для удосконалення управління клієнтським досвідом ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» - впровадження сучасних цифрових технологій управління будівельними проєктами, зокрема CRM-системи. Пропозиція - впровадження CRM та централізованої системи управління клієнтськими даними. На нашу думку це має бути пріоритетний захід. Бюджет на його реалізацію (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Орієнтовний бюджет на придбання CRM системи

Стаття	Витрати, тис. грн
CRM ліцензії Microsoft Dynamics 365	180
Інтеграція	250
Навчання	70
Налаштування звітності	50
Разом	550

Джерело: складено автором

Розглянемо і розрахуємо песимістичний, реалістичний та оптимістичний сценарії реалізації пропозиції щодо впровадження CRM та централізованої системи управління клієнтськими даними (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 – Сценарії реалізації пропозиції щодо впровадження CRM та централізованої системи управління клієнтськими даними ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»

Показник	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Повторні контракти	+2%	+5%	+8%
Скорочення часу відповіді	15%	30%	50%
Зростання CSI	+5%	+10%	+15%

Джерело: складено автором

Аналіз діяльності ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» показав, що значна частина замовлень компанії формується за рахунок великих промислових підприємств. З метою зниження ризиків залежності від обмеженого кола клієнтів доцільно розширити клієнтську базу підприємства шляхом залучення нових сегментів ринку, зокрема девелоперських компаній, логістичних операторів, аграрних підприємств та інфраструктурних проєктів. Основною метою цієї пропозиції є зменшення ризиків залежності від великих замовників, розширення ринкової частки підприємства та забезпечення стабільності фінансових надходжень. Необхідні ресурси включають матеріальні (створення маркетингових матеріалів, оновлення корпоративного вебсайту), трудові (залучення фахівців з маркетингу та розвитку бізнесу, участь у галузевих виставках і конференціях) та фінансові (витрати на маркетингову діяльність і просування компанії на ринку). Реалізація даної пропозиції дозволить збільшити кількість клієнтів підприємства, підвищити стабільність доходів та зменшити ризики, пов'язані з концентрацією замовників. Згідно з дослідженнями стратегічного менеджменту, диверсифікація клієнтської бази є одним із ключових факторів зниження бізнес-ризиків підприємства. Реалізація заходів розвитку ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» наведена на рис. 2.3.

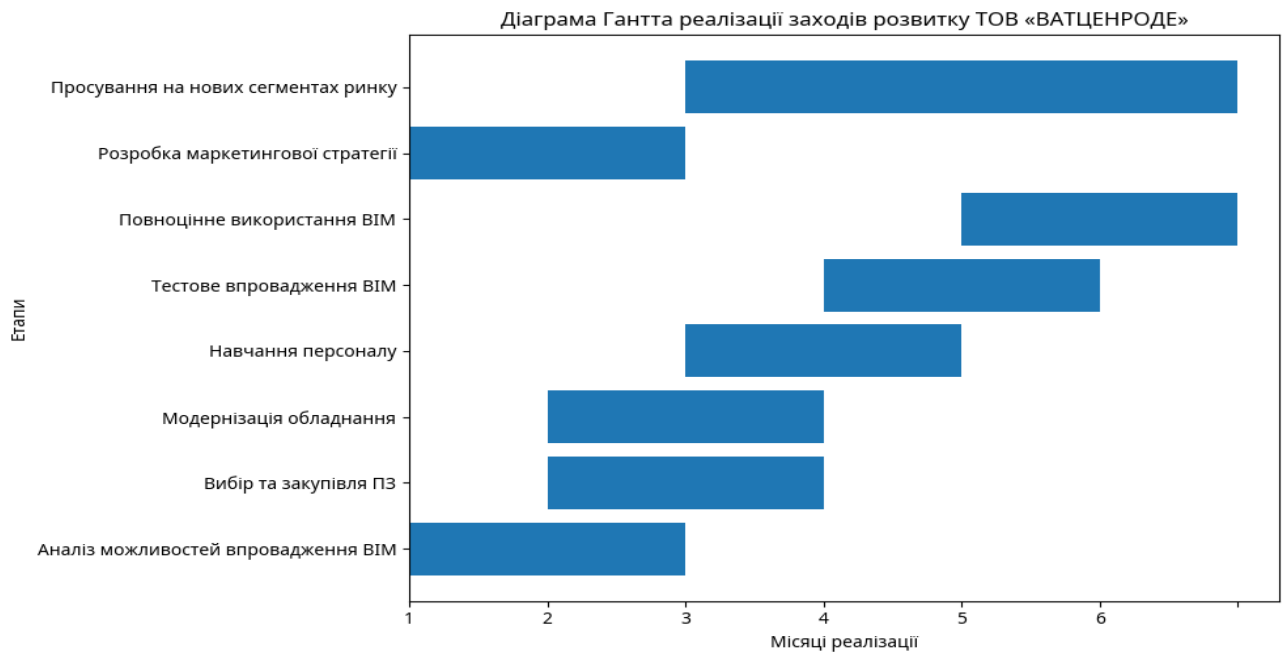


Рисунок 2.3 – Діаграма Ганта реалізації заходів розвитку ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ»

Джерело: самостійно розроблено

Представлена діаграма Ганта (рис. 2.3) відображає послідовність та тривалість реалізації основних заходів щодо розвитку ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ», зокрема впровадження сучасних цифрових технологій управління будівельними проектами та розширення клієнтської бази підприємства. Реалізація запропонованих заходів передбачається протягом шести місяців, що дозволить поступово інтегрувати нові управлінські інструменти у діяльність компанії без значного порушення поточних бізнес-процесів.

Впровадження CRM-технологій розпочинається з аналізу можливостей їх застосування на підприємстві та вибору відповідного програмного забезпечення. Після цього здійснюється модернізація технічного обладнання та навчання персоналу. Завершальними етапами є тестове впровадження технологій у будівельних проектах та їх повноцінне використання у діяльності підприємства.

Паралельно з цим реалізується маркетингова стратегія, спрямована на розширення клієнтської бази підприємства та залучення нових замовників у різних сегментах ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення управління клієнтським досвідом бізнес-організації на прикладі ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ».

У першому розділі досліджено теоретико-методичні основи управління клієнтським досвідом бізнес-організації. Встановлено, що в умовах цифрової трансформації та посилення конкуренції клієнтський досвід перетворюється на один із ключових чинників формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити клієнтський досвід як комплексну управлінсько-маркетингову категорію, що охоплює сукупність когнітивних, емоційних, поведінкових, сервісних і комунікаційних реакцій клієнта, які формуються на всіх етапах його взаємодії з бізнес-організацією. Визначено основні складники системи управління клієнтським досвідом, серед яких клієнтоцентрична стратегія, CRM-системи, управління шляхом клієнта, омніканальні комунікації, клієнтська аналітика, персоналізація взаємодії, управління зворотним зв'язком та система оцінювання результативності клієнтського досвіду.

У другому розділі проведено комплексне оцінювання діяльності ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» та стану управління клієнтським досвідом підприємства. Встановлено, що підприємство є одним із провідних учасників ринку будівельних та інжинірингових послуг України, входить до структури міжнародного холдингу VI Group та спеціалізується на реалізації комплексних будівельних проєктів для корпоративних і державних замовників. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив позитивну динаміку обсягів реалізації, зростання власного капіталу та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Водночас результати діагностики системи управління клієнтським досвідом показали, що управління взаємодією із замовниками має переважно децентралізований та проєктно-орієнтований характер. Встановлено відсутність централізованої CRM-системи, єдиної бази клієнтських даних, формалізованої системи клієнтської аналітики, управління зворотним зв'язком та KPI клієнтського досвіду. Аналіз клієнтської бази засвідчив високу концентрацію підприємства на великих корпоративних клієнтах сегментів B2B, B2G та B2F, для яких визначальне значення мають прозорість взаємодії, дотримання строків виконання проєктів, відповідність стандартам якості, виконання договірних зобов'язань та якість комунікаційного супроводу.

Побудова карти клієнтського шляху дозволила ідентифікувати ключові точки контакту клієнтів із підприємством та встановити основні проблеми взаємодії, серед яких фрагментарність комунікацій, недостатня інтеграція клієнтських даних, залежність від окремих менеджерів проєктів, відсутність систематичного збору та аналізу зворотного зв'язку, а також недостатній рівень персоналізації взаємодії. Результати експертного оцінювання засвідчили низький рівень зрілості системи управління клієнтським досвідом, середній інтегральний показник якої становить 1,56 бала із 3 можливих.

За результатами проведеного дослідження обґрунтовано необхідність трансформації існуючої моделі управління взаємодією із замовниками від проєктно-орієнтованого підходу до клієнтоцентричного та орієнтованого на дані управління клієнтським досвідом.

У третьому розділі запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення управління клієнтським досвідом ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ». Ключовим напрямом визначено впровадження централізованої CRM-системи Microsoft Dynamics 365, що дозволить забезпечити формування єдиної клієнтської бази, накопичення історії взаємодії із замовниками, автоматизацію комунікацій, підвищення прозорості управління проєктами та розвиток клієнтської аналітики. Також запропоновано створення цифрового кабінету замовника, впровадження системи

KPI клієнтського досвіду, стандартизацію комунікаційних процесів, розвиток механізмів управління зворотним зв'язком та системи утримання клієнтів.

Обґрунтовано цільову модель управління клієнтським досвідом, яка базується на інтеграції CRM, клієнтської аналітики, управління шляхом клієнта, управління зворотним зв'язком, системи KPI та механізмів управління утриманням клієнтів. Очікуваними результатами впровадження запропонованих заходів є підвищення рівня задоволеності клієнтів, зростання частки повторних контрактів, скорочення часу реагування на звернення замовників, підвищення прозорості комунікацій та зміцнення довгострокових партнерських відносин.

Таким чином, поставлену мету дослідження досягнуто, а розроблені рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» для формування сучасної клієнтоцентричної системи управління та підвищення ефективності взаємодії із замовниками в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуменна О. В. Управління клієнтським досвідом: ключ до сталого розвитку організації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 22. Вип. 2 (54), С. 55-67.
2. Дрепін І.М., Райко Д.В. Омніканальний маркетинг як інструмент управління клієнтським досвідом. Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених : матеріали XIX Т 33 Міжнар.наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, 19–21 листопада 2025 року / за ред. проф. Є. І. Сокола ; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» [та ін.]. - Харків, 2025.415с. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/96540>.
3. Ільченко Т. Омніканальні стратегії продажів як фактор підвищення клієнтського досвіду. *Економіка та суспільство*, 2026. (85). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-13>.
4. Ковальчук С.В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2025, № 81, С. 21-26.
5. Коломицева О., Бойко А. & Васильченко О. Клієнтський досвід і лояльність до бренду у стратегіях маркетингу відносин: аналіз та методологічні аспекти. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 2024, 25(73(2)), 23–41. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.73\(2\).2024.320718](https://doi.org/10.24025/2306-4420.73(2).2024.320718)
6. Король А., Лежепекова О. Еволюція систем управління відносинами з клієнтами (CRM). *VI Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми сучасного дизайну»*, Київ, КНУТД, 25 квітня 2024 р., С. 101-103.
7. Корчага М.О., Язвінська Н.В. Принципи та методи управління клієнтами. Впровадження системи управління клієнтами. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2019. Вип. 13. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29489>.

8. Ладюк Є. Омніканальний маркетинг: створення безкоштовного клієнтського досвіду між онлайн та офлайн каналами продажів. *Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи*, 2024, 2, pp. 162-3, <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/naidm/article/view/211>.
9. Лозінський А.М. Значення інформаційних систем управління взаємозв'язками з клієнтами для сучасного підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*, Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 20 квітня 2023 р., С. 195-201.
10. Мартин О.М., Гаврищук М.О. Клієнтоорієнтована система управління підприємством: сутність та значення. *Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference «Recent Advances in Global Science» (May 6-8, 2024). Vilnius, Lithuania*. С. 12-15.
11. Небилиця О.А. Управління якістю клієнтського досвіду та бренду як ключовий інструмент формування конкурентної переваги в маркетингу. *Актуальні питання економічних наук*, 2026 (20). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18731689>
12. Обруч Г.В., Бережний І.О., Гавадзюк Є.Б. Особливості управління досвідом клієнтів підприємств в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021, № 75, С. 119-129.
13. Олексюк О., Шафалюк О., Ташченко А., Інформаційно-часові чинники ефективності управління клієнтським досвідом у маркетингу та комерції підприємств. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023, № 2 / 2023, С. 201-214.
14. Оплачко І.О., Хомич В.М. Напрями використання штучного інтелекту в управлінні клієнтським досвідом. *Серія «Економічні науки»*. 2025, Випуск 3(111), С. 246-257.
15. Ситник Н.І. Методи дослідження клієнтського досвіду в дизайн-мисленні. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : міжнар.

наук.-практ. конф., 22 квітня 2021 р. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 104–105.

16. Сагайдак М.П., Андрющенко А.Р. (2022). Цифрові комунікації в системі управління бізнес-організацією. *Вчені записки. Збірник наукових праць*. 2022. №28(3), С. 6-17. DOI:10.33111/vz_kneu.28.22.03.01.005.011. URL: <https://drive.google.com/file/d/1jAR3Fir7cNwvhjkIjTQn2Ai9-JkY5mYx/view>

17. Сагайдак М.П., Гончар В.В., Колос І.В., Теплюк М.А. (2025) Вплив цифрової трансформації на розвиток соціально відповідальних бізнес-екосистем. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. 3(17). С. 595-607. DOI: <https://doi.org/10.32750//2025-0352>. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/599>.

18. Скороходов І. М., Євсейцева О. С., Шіковець К. О. Теоретичні засади формування поняття «клієнтський досвід» в системі сучасних економічних парадигм. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2026, № 1(30), С. 93-105.

19. Скороходов І. М., Євсейцева О. С., Шіковець К. О. Теоретичні основи механізму управління клієнтським досвідом. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2025, № 3(26), С. 88-96.

20. ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ». *Офіційний вебсайт*. URL: <https://watzenrode.com/>; <https://watzenrode.com/company/>; <https://watzenrode.com/services/>

21. Трайно В. М. Управління клієнтським досвідом на підприємствах сфери послуг. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*, 2024, № 1 (81), 2 Т., С. 51-55.

22. Храпкіна В., Сенелюк А. Персоналізація клієнтського досвіду в crm-системах за допомогою технологій штучного інтелекту. *Galician economic journal*, No 3 (94), 2025, С. 120-128. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03

23. Ameen, N., Tarhini, A., Reppel, A., Anand, A. Customer experiences in the age of artificial intelligence. *Computers in Human Behavior*, 2021, 114, 106548. pp. 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106548>
24. Anton Siebert, Ahir Gopaldas, Andrew Lindridge, Claudia Simo. Customer Experience Journeys: Loyalty Loops Versus Involvement Spirals. *Journal of Marketing* 84(4), pp. 45-66.
25. Arne De Keyser, Katrien Verleye, Katherine N. Lemon, Timothy L. Keiningham, and Phil Klaus. Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. *Forthcoming in the Journal of Service Research*, May 1, 2020, pp. 1-77.
26. Becker, L., & Jaakkola, E. Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2020, 48(4), 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
27. Heinonen K., Lipkin M. Ordinary customer experience: Conceptualization, characterization, and implications. *Psychol Mark.* 2023;40:1720–1736.
28. Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Villarroel Ordenes, F., & Zaki, M. Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 2020, 116, 356–365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>
29. Imhof G., Klaus P. The dawn of traditional CX metrics? Examining satisfaction, EXQ, and WAR. *International Journal of Market Research*,. pp. 1-16.
30. Keiningham, T. L., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., & Kearney, T. Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 2020, 116, 431–440. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.003>
31. Larivière B., Verleye K., De Keyser A., Koerten K., Schmidt A. L. The Service Robot Customer Experience (SR-CX): A Matter of AI Intelligences and Customer Service Goals. *Journal of Service Research*. pp. 35-56

32. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 2016, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
33. Maeda, John. *2020 CX Report: Computational Experiences Are Made By Those Who Know How To Speak Machine*. 2020, <https://cx.report/2020/>
34. Manthiou A., Hickman E., Klaus P. Beyond good and bad: Challenging the suggested role of emotions in customer experience (CX) research. *Journal of Retailing and Consumer Services*. pp. 1-12.
35. Maria Holmlund, Yves Van Vaerenbergh, Robert Ciuchita, Annika Raval, Panagiotis Sarantopoulos, Francisco Villarroel Ordenes, Mohamed Zaki. Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*. Volume 116, 2020, Pages 356-365, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>.
36. Nuseir, M.T., El Refae, G.A., Aljumah, A., Alshurideh, M., Urabi, S., Kurdi, B.A. (2023). Digital Marketing Strategies and the Impact on Customer Experience: A Systematic Review. In: Alshurideh, M., Al Kurdi, B.H., Masa'deh, R., Alzoubi, H.M., Salloum, S. (eds) *The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems*. Studies in Computational Intelligence, vol 1056. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5_2
37. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 1988, 64(1), 12–40.
38. Payne, A., & Frow, P. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 2005, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
39. Timothy Keiningham, Lerzan Aksoy, Helen L. Bruce, Fabienne Cadet, Natasha Clennell, Ian R. Hodgkinson, Treasa Kearney, Customer experience driven business model innovation, *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 116. P. 431-440, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.003>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829631930462X>

40. YouControl. Огляд досьє ТОВ «ВАТЦЕНПРОДЕ» (файли: «Огляд досьє», фінансова звітність, ринковий скоринг). – Аналітична екосистема YouControl.
41. BI Group. Company. URL: <https://bi.group/en/company>
42. Line-functional organizational structure. IceCreamTutor.com. URL: <https://www.icecreamtutor.com/notes/management/organizational-management/line-functional-organizational-structure/>
43. NBN.ua. Обсяг будівельних робіт в Україні зріс на 23% у 2024 році URL: <https://nbn.ua/economics/obsyag-budivelnih-robit-v-ukrayini-zris-na-23-u-2024-rotsi/>
44. Index.minfin.com.ua. Індекс цін на будівельно-монтажні роботи URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/buildprice/2024/>
45. Bin.ua. Аналіз будівельного ринку України у 2024 році URL: <https://bin.ua/news/economics/economic/325488-analiz-budivelnogo-rinku-ukrayini-u-2024-roci>
46. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (2025–2026) URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> та <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
47. BDO in Ukraine. Ukrainian construction market in 2024 URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024>
48. Open4business.com.ua. Ukraine's construction market in monetary terms grew by almost a quarter in 2025 URL: <https://open4business.com.ua/en/ukraines-construction-market-in-monetary-terms-grew-by-almost-a-quarter-in-2025-analysis/>
49. Finway.com.ua. *Construction companies revenues in Ukraine increased* URL: <https://finway.com.ua/en/construction-companies-revenues-ukraine-increased>

50. Ua-Consulting.eu. Ukraine construction materials market outlook 2025–2030 URL: <https://uaconsulting.eu/2025/06/13/ukraine-construction-materials-market-outlook-2025-2030/>

51. Minfin.com.ua. Будівельна галузь України
URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/04/05/124493152/>