

**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: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА
АНАЛІТИКИ ДАНИХ
ПОПІК ЯНИ ОЛЕГІВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. 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	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ	6
1.1 Сутність і значення управління клієнтським досвідом в умовах цифровізації ..	6
1.2 Характеристика елементів системи управління клієнтським досвідом бізнес-організації	14
1.3 Особливості методичного інструментарію управління клієнтським досвідом на основі використання штучного інтелекту.....	21
РОЗДІЛ 2	29
АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ Й НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ «DOLCE VITA» НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА АНАЛІТИКИ	29
2.1 Характеристика діяльності й результатів функціонування «Dolce Vita» за 2022-2024 роки	29
2.2 Діагностика взаємодії з клієнтською базою «Dolce Vita» за 2022-2024 роки..	38
2.3 Обґрунтування заходів з удосконалення управління клієнтським досвідом на основі використання штучного інтелекту й аналітики в «Dolce Vita».....	45
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

В умовах сучасної цифрової економіки управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management, CXM) трансформується з допоміжної функції маркетингу у системний управлінський підхід, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг. Йдеться не лише про забезпечення задоволеності клієнта окремою послугою, а про формування цілісного досвіду взаємодії з брендом на всіх етапах customer journey – від першого контакту (онлайн-пошук, соціальні мережі, рекомендації) до постобслуговування (зворотний зв'язок, програми лояльності, повторні покупки). У структурі CXM особливе значення набуває інтеграція інформаційно-аналітичних технологій, зокрема інструментів штучного інтелекту (ШІ), машинного навчання та аналізу великих даних (Big Data). Їх використання дозволяє підприємствам переходити від реактивної моделі обслуговування до проактивної, коли поведінка клієнтів прогнозується на основі цифрових слідів, історії замовлень та патернів взаємодії. Це створює можливість персоналізації пропозицій, оптимізації комунікаційних каналів і зменшення часових витрат на обслуговування запитів.

Актуальність дослідження посилюється трансформацією споживчих очікувань. Сучасні клієнти орієнтуються на швидкість реакції, індивідуалізований підхід, безперервність взаємодії між онлайн- та офлайн-каналами, а також емоційну складову сервісу. У таких умовах підприємства ресторанного бізнесу, зокрема «Dolce Vita», змушені адаптувати свої бізнес-моделі до високої динаміки ринку, де навіть незначні недоліки в обслуговуванні можуть призвести до втрати клієнта та негативного цифрового «сліду» у вигляді відгуків і рейтингів. Ресторанна сфера характеризується високою залежністю від суб'єктивного сприйняття якості послуг, тому управління клієнтським досвідом фактично виступає механізмом формування нематеріальної конкурентної переваги. У цьому контексті CXM охоплює не лише маркетингові інструменти, але й операційні

процеси: швидкість приготування та подачі страв, якість комунікації персоналу, цифрові канали бронювання, мобільні застосунки та системи зворотного зв'язку.

Попри значну кількість наукових напрацювань у сфері маркетингу послуг, поведінкової економіки та цифрової трансформації бізнесу, існує недостатній рівень систематизації підходів щодо інтеграції інструментів штучного інтелекту саме в управління клієнтським досвідом малого та середнього ресторанного бізнесу. Більшість досліджень зосереджуються на великих корпораціях або цифрових платформах, тоді як специфіка локальних закладів громадського харчування, які мають обмежені ресурси та іншу структуру клієнтської бази, залишається недостатньо опрацьованою.

Мета дослідження – розкриття теоретичних положень і обґрунтування заходів, спрямованих на удосконалення управління клієнтським досвідом бізнес-організації на основі використання штучного інтелекту та аналітики.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- встановити базис поняття «клієнтський досвід» з обґрунтуванням значення його управління в умовах цифровізації;
- розглянути елементи системи управління клієнтським досвідом з фокусуванням на ролі технологій ШІ;
- виокремити методичний інструментарій CXM на основі аналізу сучасних підходів і моделей;
- охарактеризувати діяльність та результати функціонування «Dolce Vita» за 2022–2024 роки;
- провести діагностику взаємодії з клієнтською базою «Dolce Vita»;
- обґрунтувати заходи з удосконалення CXM в «Dolce Vita» із застосуванням ШІ та аналітики.

Об'єкт дослідження – процес управління клієнтським досвідом бізнес-організації на основі використання штучного інтелекту та аналітики.

Предмет дослідження – теоретичні положення і прикладні аспекти управління клієнтським досвідом бізнес-організації на основі використання штучного інтелекту та аналітики.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано методи: когнітивний і наукового інформаційного пошуку – для узагальнення теоретичних підходів до управління клієнтським досвідом; системного і критичного аналізу, логічного узагальнення – для встановлення сутності понятійного апарату; структурно-логічного аналізу, групування – для характеристики елементів системи СХМ; моделювання, критичного аналізу – для обґрунтування інструментарію ШІ; синтез, індукція, дедукція – для розробки заходів удосконалення; графічний – для візуалізації аналітичних результатів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних заходів з удосконалення управління клієнтським досвідом «Dolce Vita» на основі впровадження ШІ-інструментів, що дозволить підвищити індекс задоволеності клієнтів (NPS), знизити рівень відтоку та збільшити частоту повторних відвідувань.

Інформаційна база дослідження: матеріали, зібрані в процесі виконання звіту з практики та кваліфікаційної бакалаврської роботи; фінансова та операційна звітність «Dolce Vita» за 2022–2024 роки; сучасні друковані праці вітчизняних і зарубіжних науковців із проблематики управління клієнтським досвідом та цифрових технологій; джерела Інтернет.

Структура роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (35 найменувань). Загальний обсяг роботи – 60 сторінок, у тому числі 12 таблиць, 8 рисунків

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ

1.1 Сутність і значення управління клієнтським досвідом в умовах цифровізації

У сучасних ринкових умовах поняття клієнтського досвіду (Customer Experience, CX) уже не сприймається як другорядний елемент маркетингу. Воно фактично перетворилося на окремий напрям управління, який безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Це пов'язано з тим, що бізнес поступово відходить від орієнтації лише на продукт і зосереджується на клієнті – його очікуваннях, враженнях і рівні задоволеності. Сьогодні успіх компанії значною мірою залежить не стільки від характеристик товару чи послуги, скільки від того, як саме клієнт взаємодіє з брендом: від першого знайомства до післяпродажного обслуговування. Саме цей сукупний досвід формує ставлення споживача, його лояльність і готовність до повторних покупок.

Водночас у наукових дослідженнях немає єдиного підходу до визначення сутності клієнтського досвіду. Різні автори пояснюють це поняття через емоції, враження, оцінку якості обслуговування або загальне сприйняття взаємодії з компанією – така різноманітність підходів свідчить про складність і багатовимірність самого явища CX.

Підхід В. Schmitt [1] викликає обґрунтовану підтримку, адже саме він одним із перших пояснив клієнтський досвід як цілісне й багатопланове явище, що формується під час усієї взаємодії споживача з компанією – від першого контакту до завершення користування продуктом. У його баченні клієнтський досвід – це не просто оцінка якості послуги чи окреме враження. Це поєднання різних реакцій людини: раціональних (що вона думає), емоційних (що відчуває), сенсорних (що

бачить, чує, відчуває фізично), поведінкових (як діє) і навіть соціальних (як взаємодіє з іншими). Усе це виникає як відповідь на ті сигнали, які транслює бренд у різних точках контакту.

Такий підхід змінює саму логіку розуміння взаємодії з клієнтом. Якщо раніше увага зосереджувалася на окремих покупках чи обслуговуванні, то тепер акцент переноситься на загальне враження, яке поступово накопичується у свідомості людини. І саме це накопичене враження впливає на те, чи захоче клієнт повернутися. Окремо В. Schmitt [1] наголошує, що поведінка споживача визначається не лише раціональними міркуваннями. Часто вирішальну роль відіграють емоції та відчуття – навіть якщо вони не завжди усвідомлюються. Саме вони можуть схилити людину до повторної взаємодії з брендом або, навпаки, відштовхнути. У межах цієї концепції клієнтський досвід постає як динамічний процес, що формується під впливом багатьох факторів: продукту, сервісу, поведінки персоналу, атмосфери простору та цифрових каналів комунікації. У результаті CX перестає бути просто наслідком надання послуги – це вже ціла система вражень, які накопичуються, взаємодіють між собою і змінюються з часом.

Саме завдяки такому підходу В. Schmitt [1] заклав основу для розвитку сучасних напрямів, зокрема емоційного маркетингу, експерієнс-дизайну та управління взаємодією з клієнтами. Його ідея про те, що емоції впливають на лояльність не менше, ніж характеристики продукту, сьогодні активно використовується у практиці бізнесу.

Розвиваючи цей підхід, Pine та Gilmore [2] запропонували ідею «економіки вражень», у якій клієнтський досвід розглядається вже не просто як частина сервісу, а як окремий продукт, що створює додану вартість. Вони показали, як змінювалася логіка економіки: від продажу сировини – до товарів, потім до послуг, і далі – до вражень. На цьому етапі компанії пропонують споживачу не лише продукт чи обслуговування, а продуманий досвід взаємодії. У такій моделі бізнес поступово змінює свої підходи до конкуренції. Якщо раніше головний акцент робився на характеристиках товару або рівні сервісу, то тепер увага

зміщується на те, які емоції та враження отримує клієнт під час взаємодії з компанією. Важливим стає не просто «що» продається, а «як саме» це відбувається і які відчуття залишаються після цього. У результаті клієнтський досвід починає виступати як самостійне джерело цінності. Він безпосередньо впливає на поведінку споживача: чи повернеться він знову, чи порадить бренд іншим, чи буде готовий заплатити більше за позитивні враження. Тобто CX має вже не лише емоційний, а й чіткий економічний вимір. Фактично, враження стають способом виділитися серед конкурентів. Навіть якщо товари або послуги схожі, саме досвід взаємодії дозволяє компанії сформувати унікальне сприйняття в очах клієнта. Отже, підхід Pine та Gilmore [2] значно розширює розуміння клієнтського досвіду: він переносить його з площини обслуговування у площину економіки, де досвід клієнта розглядається як ресурс для формування довготривалої цінності та стійкої лояльності.

Більш сучасне й водночас системне бачення клієнтського досвіду пропонують Lemon та Verhoef [3]. Вони розглядають CX не як окремий епізод взаємодії, а як безперервний і змінний процес, який залежить від конкретної ситуації та охоплює весь шлях клієнта – від появи потреби до формування довготривалої лояльності. У цьому підході досвід не виникає в одній точці контакту. Він формується поступово – через сукупність взаємодій: коли людина шукає інформацію, порівнює варіанти, здійснює покупку, оцінює отриманий результат і вирішує, чи варто повертатися знову. Тобто CX – це накопичений результат усіх цих етапів.

Окрему увагу Lemon та Verhoef [3] приділяють багатоканальності взаємодії. Сучасний клієнт рідко користується лише одним каналом – він може одночасно переглядати сайт, читати відгуки в соцмережах, користуватися мобільним застосунком і відвідувати фізичний магазин. У результаті досвід формується одразу в кількох середовищах. І якщо між ними виникає неузгодженість – зокрема, різна інформація, різний рівень сервісу або складнощі при переході між каналами – це швидко погіршує загальне сприйняття бренду. Ще одна ідея цього підходу полягає в тому, що шлях клієнта не є чітко визначеним або стабільним.

Він постійно змінюється під впливом різних факторів: ситуації на ринку, розвитку технологій, дій конкурентів, а також внутрішніх змін у самій компанії – оновлення сервісу, нових інструментів чи маркетингових рішень. Тому управління клієнтським досвідом фактично перетворюється на процес, який потребує постійного відстеження і коригування. Водночас така модель тісно пов'язана з розвитком цифрових технологій. Саме вони збільшують кількість точок контакту і роблять взаємодію складнішою. Соціальні мережі, мобільні платформи, онлайн-сервіси – усе це розширює можливості для взаємодії, але одночасно «розпорошує» клієнтський шлях. Через це компаніям стає складніше контролювати цілісність досвіду, і виникає потреба в інтегрованих аналітичних рішеннях, які дозволяють об'єднати всі ці контакти в єдину систему [3].

Вітчизняні дослідники також активно розвивають підходи до розуміння клієнтського досвіду, адаптуючи міжнародні ідеї до реалій національного ринку та специфіки сфери послуг. У цьому напрямі помітний внесок зробили Ткаченко Т.І. та Грищенко І.М. [4], які розглядають управління СХ як цілісну систему впливу на те, як клієнт сприймає взаємодію з підприємством на всіх її етапах. Вони підкреслюють, що ефективна робота з клієнтським досвідом не може зводитися лише до реагування на проблеми, скарги чи негативні відгуки. Такий підхід фактично означає «гасіння пожеж», коли компанія діє вже після того, як клієнт отримав негативне враження. В умовах конкуренції та зростаючих очікувань споживачів цього вже недостатньо. Натомість автори пропонують інший підхід – проактивний. Його суть полягає в тому, щоб формувати позитивний досвід заздалегідь, ще на етапі розробки сервісних процесів. Тобто компанія має не просто виправляти помилки, а свідомо будувати взаємодію так, щоб клієнт із самого початку отримував зрозумілий, зручний і приємний досвід. Саме така логіка дозволяє не лише уникати негативу, а й послідовно формувати довіру та прихильність клієнтів [4].

У межах такого підходу компанія вже не просто виправляє помилки після того, як клієнт залишився незадоволений, а намагається зробити так, щоб

негативний досвід взагалі не виникав. Тобто фокус переноситься з «реакції» на «попередження».

Це досягається доволі практичними речами: чітко прописуються стандарти обслуговування, створюються зрозумілі алгоритми взаємодії з клієнтами, персонал проходить відповідну підготовку, а якість сервісу постійно відстежується – інколи навіть у режимі реального часу. У результаті досвід клієнта перестає бути випадковим – він стає прогнозованим і керованим. Фактично, клієнтський досвід у такій моделі – це не те, що «якось склалося», а те, що було заздалегідь продумано і спроектовано. Особливо це актуально для сфери послуг, де багато залежить від людей: їхньої поведінки, комунікації, уважності до деталей. Проактивний підхід дозволяє зменшити ймовірність негативних ситуацій, зробити якість обслуговування більш стабільною і, що важливо, поступово сформувати довготривалу лояльність клієнтів [4].

У табл. 1.1 систематизовано підходи до визначення поняття «клієнтський досвід» у сучасній науковій літературі.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «клієнтський досвід»

Автор / Джерело	Рік	Визначення	Акцент
B. Schmitt	1999	Сукупність когнітивних, емоційних, сенсорних і поведінкових реакцій споживача на точках контакту з компанією	Психологічний
Pine & Gilmore	1999	Враження, що виникають у споживача під час взаємодії з товаром або послугою і становлять самостійну економічну цінність	Економічний
Lemon & Verhoef	2016	Динамічний, багатовимірний конструкт, що охоплює когнітивні, емоційні, поведінкові та соціальні реакції протягом усього шляху клієнта	Процесний
Meyer & Schwager	2007	Внутрішня та суб'єктивна реакція клієнта на будь-який прямий чи непрямий контакт з компанією	Суб'єктивний
Ткаченко Т.І., Грищенко І.М.	2021	Проактивне формування системи позитивних вражень клієнта в усіх каналах взаємодії з бізнес-організацією	Управлінський

Джерело: розроблено автором на основі [1–5]

Аналіз наведених підходів показує, що клієнтський досвід – це значно складніше явище, ніж просто взаємодія між компанією та споживачем у конкретний момент. Його не можна звести до одного рівня чи одного контакту – він формується поступово і має кілька вимірів.

Різні наукові підходи пояснюють це по-своєму. Одні зосереджуються на тому, що відчуває і як мислить клієнт – тобто на емоціях і сприйнятті. Інші описують досвід як послідовність етапів, які проходить людина під час взаємодії з компанією. Є підходи, що підкреслюють індивідуальність цього досвіду, адже кожен клієнт сприймає ситуацію по-своєму. Водночас управлінські концепції дивляться на СХ як на те, чим можна і потрібно керувати. Важливо, що ці підходи не суперечать один одному – вони просто показують різні сторони одного явища, яке виникає на перетині поведінки клієнта та рішень компанії.

У цьому дослідженні основна увага приділяється саме управлінському підходу, оскільки він дозволяє перейти від простого опису досвіду до його свідомого формування. Тобто мова йде про те, як компанія може цілеспрямовано впливати на враження клієнта через процеси, інструменти та цифрові рішення.

У цьому контексті особливе місце займає концепція Customer Experience Management (СХМ), яка розглядається як системно організований процес управління всіма точками контакту з клієнтом для створення узгодженого, послідовного та персоналізованого досвіду [6]. Йдеться не про окремі маркетингові дії, а про цілісну систему, що охоплює щоденні операційні процеси, цифрові канали комунікації, аналіз даних і механізми зворотного зв'язку.

В умовах цифрової трансформації підходи до управління клієнтським досвідом суттєво змінюються. Зокрема, значно зростає кількість каналів, через які клієнт взаємодіє з компанією. Якщо раніше це було переважно особисте спілкування або телефон, то сьогодні до них додаються вебсайти, мобільні застосунки, соціальні мережі, чат-боти та інші цифрові інструменти. У результаті формується так зване омніканальне середовище, де всі ці точки контакту мають працювати узгоджено.

Це, з одного боку, відкриває більше можливостей для взаємодії з клієнтом, а з іншого – ускладнює сам клієнтський шлях. Будь-які розбіжності між каналами можуть негативно вплинути на загальне враження. Саме тому компаніям потрібно забезпечувати цілісність досвіду на всіх етапах взаємодії [7].

Ще одна характерна риса цифрового середовища – це необхідність працювати з великими обсягами даних у режимі реального часу. Кожна дія клієнта – перегляд сайту, клік, покупка чи навіть перегортання сторінки – залишає так званий цифровий слід. Цю інформацію компанії можуть використовувати для того, щоб краще розуміти поведінку споживача, передбачати його наступні кроки та пропонувати більш персоналізовані рішення. У результаті змінюється сам підхід до управління клієнтським досвідом. Якщо раніше компанії орієнтувалися на стандартні, однакові для всіх моделі обслуговування, то сьогодні все більше рішень базується на даних. Тобто бізнес переходить до data-driven підходу, коли дії визначаються аналітикою поведінки клієнтів і алгоритмами машинного навчання [8].

Ще одна помітна зміна – це зростання ролі публічних платформ із відгуками, таких як Google Reviews, TripAdvisor, Booking.com та інші. У таких умовах клієнтський досвід уже не залишається лише «між клієнтом і компанією». Він стає відкритим для всіх: кожен відгук можуть побачити потенційні споживачі, і це безпосередньо впливає на репутацію бізнесу. Через це компанії змушені набагато уважніше ставитися до якості обслуговування і швидкості реагування на проблемні ситуації. Навіть один негативний відгук, залишений без відповіді, може вплинути на рішення інших клієнтів. Тому управління репутацією стає невід’ємною частиною роботи з клієнтським досвідом [9].

Узагальнення цих змін відображено на рис. 1.1, де показано, як саме цифровізація трансформує підходи до управління клієнтським досвідом.

Отже, цифровізація помітно змінює підходи до управління клієнтським досвідом і фактично перебудовує саму логіку його формування. Якщо раніше компанії переважно діяли «після факту» – реагували на проблеми, скарги чи невдоволення клієнтів, – то сьогодні акцент поступово зміщується на

випередження. Тобто бізнес намагається не просто відповідати на запити, а заздалегідь створювати такий досвід, який буде зручним, зрозумілим і приємним для клієнта. Це означає перехід до моделі, де рішення приймаються з урахуванням поведінки споживачів: їхніх звичок, уподобань і попереднього досвіду взаємодії. Компанія ніби «передбачає» очікування клієнта і підлаштовує під них свої дії.



Рисунок 1.1 – Трансформація управління клієнтським досвідом в умовах цифровізації

Джерело: розроблено автором на основі [3, 6, 7]

У цьому процесі велику роль відіграють сучасні технології – зокрема, штучний інтелект, аналітика великих даних та автоматизовані системи обробки інформації. Вони дозволяють знаходити приховані закономірності в поведінці клієнтів і прогнозувати їхні подальші кроки. Завдяки цьому бізнес може більш точно персоналізувати пропозиції, покращувати взаємодію на різних етапах і забезпечувати узгодженість між усіма каналами комунікації.

У підсумку формується новий підхід до управління клієнтським досвідом: він уже не виникає випадково, а цілеспрямовано будується і контролюється. Це,

своєю чергою, змушує компанії переглядати традиційні підходи до сервісу, маркетингу та роботи з клієнтами загалом, адаптуючи їх до умов цифрової економіки.

1.2 Характеристика елементів системи управління клієнтським досвідом бізнес-організації

Система управління клієнтським досвідом (СХМ-система) – це по суті не окремий інструмент і не набір маркетингових прийомів, а цілісна організаційна конструкція, яка об'єднує управлінські рішення, аналітику, операційні процеси та цифрові технології в одну узгоджену систему. Її завдання полягає в тому, щоб забезпечити стабільну і контрольовану взаємодію між компанією та клієнтом на всіх етапах їхнього контакту. Суттєво, що СХМ не працює «точково». Йдеться не про окремі акції чи інструменти, а про узгоджену роботу всіх елементів бізнесу, які прямо або опосередковано впливають на те, як клієнт сприймає бренд. Це може бути і робота персоналу, і швидкість обслуговування, і якість цифрових сервісів, і навіть те, як компанія реагує на звернення або проблеми.

У цьому сенсі СХМ виступає як інтегрована система управління, яка допомагає різним підрозділам компанії діяти не ізольовано, а узгоджено – з орієнтацією на формування цілісного, послідовного клієнтського досвіду [10]. Суб'єктна структура СХМ-системи є досить «живою» і багаторівневою – у ній одночасно працюють різні учасники, як усередині компанії, так і поза її межами. Усі вони по-своєму впливають на те, який досвід отримує клієнт на різних етапах взаємодії з бізнесом. Фактично це не один центр управління, а система взаємопов'язаних ролей, які разом формують клієнтський досвід. Передусім варто виділити керівний рівень компанії. Саме він задає загальний напрям розвитку клієнтоорієнтованості: визначає, наскільки важливим є клієнтський досвід для бізнесу, як розподіляються ресурси і які цифрові рішення впроваджуються. Від

цих рішень залежить загальна логіка роботи всієї системи взаємодії з клієнтами. Окрему роль у великих організаціях відіграє директор з клієнтського досвіду (Chief Experience Officer). Це людина або функція, яка «зшиває» між собою маркетинг, сервіс і аналітику, щоб клієнт отримував узгоджений досвід незалежно від каналу взаємодії. У малих і середніх компаніях цю функцію зазвичай виконують кілька людей одночасно, але сама логіка координації залишається тією ж – хтось має стежити, щоб клієнтський досвід не «розсипався» на окремі несумісні частини. Суттєву роль також відіграє маркетинговий підрозділ. Він формує комунікацію бренду, пояснює клієнтам, чого очікувати від продукту або послуги, і фактично впливає на перше враження ще до реальної взаємодії з компанією. Саме тут закладається початковий рівень очікувань, який потім або підтверджується, або розчаровується. Ще одна група – це CRM-аналітики та фахівці з даних. Вони працюють із поведінкою клієнтів: збирають інформацію, структурують її, аналізують і перетворюють у зрозумілі моделі. Ці дані потім використовуються для прийняття рішень – наприклад, для персоналізації сервісу, прогнозування попиту або оцінки рівня лояльності. У цьому сенсі саме аналітика виступає своєрідним «центром живлення» всієї CXM-системи [11].

Безпосереднє втілення клієнтського досвіду відбувається там, де компанія контактує з людиною напряду – у фронтлайн-персоналу. Саме ці працівники щодня спілкуються з клієнтами, відповідають на запитання, допомагають у складних ситуаціях і часто першими стикаються з як позитивними, так і негативними реакціями. І саме тут, у звичайній розмові чи взаємодії, і формується те, як клієнт «відчуває» компанію. Швидкість реакції, тон спілкування, уважність до деталей, готовність допомогти – усе це складається у загальне враження, яке людина потім переносить на бренд загалом.

Окрім працівників самої компанії, у формуванні клієнтського досвіду беруть участь і зовнішні партнери. Це можуть бути технологічні компанії, розробники програмного забезпечення, постачальники цифрових сервісів, маркетингові або консалтингові агенції. Їхня роль полягає в тому, щоб забезпечити інструменти і технології, які роблять взаємодію з клієнтом більш

зручною, швидкою та технологічно сучасною. Наприклад, через впровадження CRM-систем, аналітичних платформ або автоматизованих сервісів.

Якщо говорити про інший бік CXM-системи, то це вже не учасники, а те, з чим вони працюють – об'єкт управління. По суті, це все, що формує досвід клієнта під час взаємодії з компанією. І йдеться не про одну дію, а про весь ланцюг контактів і реакцій, які виникають протягом співпраці.

Перш за все це точки контакту – ті моменти, коли клієнт безпосередньо взаємодіє з брендом. Це може бути спілкування з персоналом у фізичному просторі, оформлення замовлення, використання сайту чи мобільного застосунку, перегляд сторінок у соцмережах або читання відгуків. Усі ці елементи разом формують загальне відчуття від бренду. І навіть невеликі невідповідності між каналами можуть змінити це враження не на користь компанії.

Другий важливий елемент – це шлях клієнта (customer journey), тобто те, як саме людина проходить етапи від усвідомлення потреби до покупки і подальшого досвіду використання продукту чи послуги [12]. Аналіз цього шляху дозволяє зрозуміти, на яких саме етапах клієнт приймає рішення, де виникають сумніви, а де формується позитивне або негативне враження.

Ще один об'єкт – це зворотний зв'язок. Він може бути у різних формах: відгуки, оцінки, скарги чи просто коментарі. У сучасних умовах саме ця інформація стає дуже цінною, бо дозволяє швидко зрозуміти, що працює добре, а що потребує змін.

Окремо виділяються метрики, які допомагають «перевести» досвід у цифри. Наприклад, CSAT показує рівень задоволеності, NPS – готовність рекомендувати компанію іншим, а CES – наскільки легко або складно клієнту було отримати послугу. Завдяки цим показникам абстрактні враження стають вимірюваними і більш зрозумілими для управління.

Головна мета CXM-системи – створити і підтримувати стабільно позитивний досвід клієнта на всіх етапах його взаємодії з компанією: від першого знайомства до повторних звернень. Це вже не лише про якість обслуговування, а про те, як загалом сприймається бренд.

У практичному сенсі це означає, що клієнти частіше повертаються, довше залишаються з компанією і рідше переходять до конкурентів [13]. Крім того, зростає довгострокова цінність клієнта (Customer Lifetime Value, CLV) — тобто те, який загальний економічний результат приносить одна людина за весь час співпраці.

У підсумку CXM – це не просто система покращення сервісу. Це спосіб керувати тим, як клієнти поведуться і як вони сприймають компанію, спираючись на дані, аналітику і постійне вдосконалення взаємодії.

У табл. 1.2 наведено характеристику функцій системи управління клієнтським досвідом.

Таблиця 1.2 – Функції системи управління клієнтським досвідом

Функція	Зміст функції	Інструменти реалізації
Планування	Визначення цільових показників CX, розробка стратегії клієнтського досвіду	CX-стратегія, карта customer journey, KPI-дерево
Організація	Формування організаційних структур і процесів, спрямованих на реалізацію CX-стратегії	Оmnіканальні платформи, CRM-системи, команда CX
Мотивація	Стимулювання персоналу до формування позитивного клієнтського досвіду	KPI на основі NPS, гейміфікація, матеріальне стимулювання
Контроль	Моніторинг показників CX, виявлення відхилень, коригування дій	Дашборди, A/B-тестування, звіти NPS/CSAT/CES
Аналітика	Збір, обробка та інтерпретація даних про клієнтський досвід	Big Data, III-аналітика, платформи зворотного зв'язку
Комунікація	Забезпечення ефективного двостороннього зв'язку з клієнтами	Email-маркетинг, чат-боти, соціальні мережі, push-сповіщення

Джерело: розроблено автором на основі [3, 8, 9]

Підхід Nomburg та його колег [8] доволі добре пояснює, чому управління клієнтським досвідом не можна зводити до окремих інструментів чи разових рішень. Вони розглядають CXM як цілісну управлінську модель, яка працює лише тоді, коли в компанії реально узгоджені між собою процеси, поведінка персоналу і прийняття рішень на різних рівнях.

У межах клієнтоорієнтованого підходу до управління сервісними процесами доцільно виокремити такі базові принципи.

Перший принцип – клієнтоцентричність. У практичному сенсі це означає просту, але доволі вимогливу річ: будь-яке управлінське рішення має враховувати не внутрішні зручності компанії, а те, як це рішення вплине на клієнта. Тобто фокус зміщується з «як нам ефективніше організувати процес» на «що відчує клієнт у результаті». І це стосується кожної точки контакту – від першого звернення до післяпродажної взаємодії.

Другий принцип – послідовність досвіду. Клієнту, по суті, не має бути різниці, де саме він взаємодіє з компанією: у фізичному відділенні, через сайт, мобільний застосунок чи соціальні мережі. Він очікує однакового рівня сервісу і зрозумілої логіки взаємодії. Якщо цього немає, досвід починає «розриватися» на частини, і враження від бренду стає непослідовним, що прямо впливає на довіру і лояльність [14].

Третій принцип – проактивність. Тут ідея полягає в тому, щоб компанія не чекала, поки виникне проблема, а намагалася її передбачити. Тобто замість реакції на скарги – попередження ситуацій, які можуть до них призвести. Для цього використовують аналітику, прогнозні моделі та системи моніторингу поведінки клієнтів у реальному часі. Фактично це перехід від «гасіння проблем» до їх запобігання [15].

Четвертий принцип – вимірюваність. Він про те, що клієнтський досвід не повинен залишатися лише на рівні відчуттів або загальних оцінок. Його потрібно переводити в цифри, щоб ним можна було керувати. Для цього використовують показники на кшталт NPS, CSAT і CES, які дозволяють оцінити задоволеність, лояльність і рівень зусиль клієнта. Завдяки цьому компанія отримує більш об'єктивну картину того, що відбувається з досвідом клієнтів [16].

І, нарешті, п'ятий принцип – постійне вдосконалення. Він пов'язаний з тим, що очікування клієнтів не залишаються стабільними. Вони змінюються під впливом технологій, ринку, конкуренції і навіть соціальних трендів. Тому CXM-система не може бути «раз і назавжди налаштованою». Вона має постійно

оновлюватися на основі нових даних, зворотного зв'язку та результатів аналізу [17].

У межах практичної реалізації цих підходів одним із найбільш використовуваних інструментів СХМ є карта клієнтського шляху (Customer Journey Map, CJM). По суті, це спосіб «прожити разом із клієнтом» усю його взаємодію з компанією – від першого усвідомлення потреби до повторних звернень і формування довготривалого досвіду.

CJM допомагає побачити цей шлях у логічній послідовності: як людина дізнається про компанію, де шукає інформацію, як приймає рішення, що відбувається під час самої покупки або отримання послуги і що залишається після цього – чи повертається вона знову, чи залишає відгук, чи рекомендує іншим.

Фактично така карта дозволяє розкласти весь клієнтський досвід на окремі етапи і зрозуміти, де саме формуються сильні або слабкі враження про бренд. Це дає можливість побачити не лише загальну картину, а й конкретні моменти, які найбільше впливають на сприйняття компанії.

Окремо важливо, що CJM допомагає виявляти так звані «точки тертя» (friction points) – це моменти, де клієнту стає складно, незручно або незрозуміло взаємодіяти з компанією. Саме на цих етапах найчастіше виникає розчарування або втрата інтересу.

Водночас карта дозволяє побачити і протилежне – де саме можна підсилити позитивний досвід. Це може бути спрощення процесів, більш персоналізоване спілкування або впровадження цифрових рішень, які роблять взаємодію швидшою і зручнішою.

Таким чином, CJM – це не просто схема або візуалізація. Це практичний інструмент, який допомагає приймати управлінські рішення, спираючись на реальний досвід клієнта, а не на припущення.

На рис. 1.2 представлено узагальнену модель customer journey для підприємства ресторанного бізнесу.

Як видно з рис. 1.2, шлях клієнта у ресторанному бізнесі зазвичай складається щонайменше з шести послідовних етапів. На кожному з них у

людини формується своє враження про заклад – ніби поступово складається загальна «картина» досвіду, яку клієнт потім запам'ятовує і переносить на весь бренд.



Рисунок 1.2 – Узагальнена модель Customer Journey Map для ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [3, 10]

Найбільш чутливими моментами, де найчастіше виникає незадоволення, є три етапи. Перший – це пошук інформації, коли клієнт може зіткнутися з неповними або суперечливими даними в інтернеті. Другий – безпосереднє відвідування закладу, де вирішальну роль відіграють якість сервісу, швидкість обслуговування та рівень кухні. Третій – постпокупковий етап, коли відсутність програм лояльності або зворотного зв'язку може знизити мотивацію повертатися знову.

Проведений аналіз дозволяє побачити, що CXM-система є не окремою функцією, а складною структурою, яка включає кілька взаємопов'язаних

елементів: учасників процесу, об'єкти управління, цілі, принципи, функції та інструменти. У ресторанній сфері ці елементи набувають особливого змісту, оскільки тут клієнтський досвід залежить не лише від організації процесів, а й від емоційного сприйняття атмосфери, обслуговування та взаємодії з персоналом. У такій системі суб'єктом виступає сам ресторан разом із його працівниками, а об'єктом – клієнтський досвід, тобто сукупність вражень на всіх етапах взаємодії з закладом. Головна мета полягає в тому, щоб сформувати позитивне сприйняття, яке спонукатиме клієнтів повертатися знову. Функції, принципи та інструменти СХМ у цьому контексті спрямовані на те, щоб зробити сервіс більш узгодженим, гнучким і персоналізованим. Важливу роль відіграє швидкість реагування на запити та використання цифрових рішень, які допомагають краще розуміти очікування клієнтів.

У підсумку у ресторанній сфері особливо відчутними стають три речі: індивідуальний підхід до гостя, оперативність обслуговування та емоційна атмосфера. Саме вони найбільше впливають на те, чи повернеться клієнт знову і як він оцінюватиме заклад у майбутньому.

1.3 Особливості методичного інструментарію управління клієнтським досвідом на основі використання штучного інтелекту

Останні роки чітко показують, що технології штучного інтелекту (ШІ) поступово перестали бути просто «додатковим інструментом» для аналізу даних. У системах управління клієнтським досвідом (СХМ) вони фактично стали одним із основних механізмів, на яких базується прийняття управлінських рішень. Тобто сьогодні компанії все частіше покладаються не лише на досвід менеджерів, а й на результати роботи алгоритмів [11–15]. Якщо подивитися на сучасну практику, то можна виділити чотири напрями, де ШІ використовується найактивніше: це

персоналізація клієнтського досвіду, аналіз зворотного зв'язку, прогнозування відтоку клієнтів і автоматизація комунікації з ними.

Найбільш помітний ефект дає саме персоналізація. Тут ШІ працює через алгоритми машинного навчання (Machine Learning, ML), які «вчаться» на поведінці клієнтів. Вони аналізують великі обсяги даних і поступово починають розпізнавати звички людини: що вона замовляє, коли відвідує заклад, які вподобання має, як змінюється її поведінка з часом. На основі цього формуються індивідуальні пропозиції – тобто клієнту пропонують не «усереднений набір», а те, що з більшою ймовірністю відповідає його реальним інтересам. У ресторанному бізнесі це, наприклад, рекомендації страв на основі попередніх замовлень, часу відвідування, середнього чека або навіть сезонних вподобань [18].

Окрім цього, такі алгоритми можуть використовуватися і для більш практичних речей – наприклад, для формування персональних знижок або бонусних пропозицій. Це не лише робить пропозицію більш привабливою для клієнта, а й підвищує ймовірність того, що він повернеться знову. У результаті зростає загальна цінність клієнта для бізнесу і зміцнюється його довгострокова взаємодія з брендом.

Другий напрям застосування штучного інтелекту в CXM – це робота зі зворотним зв'язком клієнтів, тобто Feedback Analytics. Тут основою виступають технології обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP), які дозволяють «читати» і розуміти текстові відгуки так само, як це робить людина, але значно швидше і в набагато більших обсягах. На практиці це означає, що система може автоматично аналізувати коментарі з різних джерел – соціальних мереж, Google Reviews, TripAdvisor та інших платформ, де клієнти залишають свої враження. Замість того щоб вручну переглядати сотні або тисячі відгуків, бізнес отримує узагальнену картину того, що саме людям подобається, а що викликає незадоволення.

Одним із основних інструментів тут є аналіз емоційної тональності (sentiment analysis). Він дозволяє визначити, чи є відгук позитивним, негативним

або нейтральним. Окрім цього, система може виділяти повторювані теми – наприклад, проблеми з обслуговуванням, якість страв або швидкість роботи персоналу [19]. Це дає можливість дуже швидко побачити «слабкі місця» сервісу без довгого ручного аналізу даних.

Третій напрям – це прогнозування відтоку клієнтів (Churn Prediction). Тут використовуються моделі машинного навчання, які аналізують поведінку клієнтів у часі. Вони враховують, як часто людина відвідує заклад, як змінюється її активність, скільки вона витрачає, чи реагує на акції або спеціальні пропозиції. На основі цих даних система оцінює ймовірність того, що клієнт може перестати користуватися послугами компанії [20]. Найбільша цінність цього підходу полягає в тому, що він дозволяє не чекати втрати клієнта, а діяти заздалегідь – наприклад, запропонувати персональну знижку або індивідуальну пропозицію для його утримання.

Ще один важливий напрям – автоматизація взаємодії з клієнтами. Це чат-боти, віртуальні асистенти та інші системи, які забезпечують постійну комунікацію з користувачем у режимі 24/7. Вони допомагають швидко відповідати на типові запитання, приймати замовлення, здійснювати бронювання або уточнювати деталі меню.

У поєднанні з NLP такі системи стають значно «розумнішими» – вони можуть не лише давати стандартні відповіді, а й виконувати прості дії, пов'язані з обслуговуванням клієнта. У табл. 1.3 наведено порівняльну характеристику методичних інструментів CXM на основі штучного інтелекту.

Аналіз даних табл. 1.3 показує, що сучасні інструменти штучного інтелекту в CXM працюють доволі «точково» і кожен із них має свою чітку роль. Їхня особливість у тому, що вони вже не просто допомагають ухвалювати рішення, а дозволяють одразу бачити, який саме ефект дає кожна дія бізнесу. На відміну від класичних підходів, де зв'язок між маркетинговими або сервісними рішеннями і поведінкою клієнта часто був опосередкованим і не завжди вимірюваним, ШІ дає можливість простежити прямий результат. Тобто компанія може чітко побачити,

як конкретний інструмент впливає на поведінку клієнта або на фінансові показники.

Таблиця 1.3 – Методичний інструментарій CXM на основі технологій штучного інтелекту

Інструмент ШІ	Функціональний напрям	Метрики результативності	Приклад застосування
Рекомендаційні системи (Collaborative Filtering)	Персоналізація пропозицій	CTR, конверсія, середній чек	Amazon, Netflix, Starbucks app
Sentiment Analysis (NLP)	Аналіз відгуків і тональності	NPS, CSAT, частка негативних відгуків	Аналіз Google/TripAdvisor ревію
Churn Prediction (ML)	Прогнозування відтоку клієнтів	Churn Rate, Retention Rate, CLV	Виявлення «сплячих» клієнтів
Чат-боти (NLP + ML)	Автоматизація клієнтської підтримки	FCR, АНТ, CSAT чат-боту	Онлайн-бронювання столиків, FAQ
Predictive Analytics	Прогнозування попиту і поведінки	Forecast Accuracy, upsell rate	Планування меню і персоналу
Computer Vision	Аналіз відвідуваності і поведінки в залі	Dwell-time, конверсія зони	Камери аналізу черг у ресторани

Джерело: складено автором на основі [11, 12, 13, 14]

Так, персоналізація дозволяє відстежувати, як змінюється конверсія, середній чек або частота повторних покупок. Якщо говорити про аналіз відгуків, то тут оцінюються зміни в NPS, CSAT і загальна тональність коментарів клієнтів. Моделі прогнозування відтоку дають змогу вимірювати точність передбачення поведінки клієнтів і фактичний рівень їх утримання. А інструменти автоматизації – це вже про швидкість відповіді, рівень задоволеності сервісом і зменшення навантаження на персонал [21]. Таким чином, кожен із цих інструментів не лише виконує свою операційну функцію, а й дозволяє одразу оцінити, наскільки він ефективний. Це і формує основу сучасного data-driven підходу, коли управління клієнтським досвідом базується на реальних даних, а не на припущеннях.

Такий підхід суттєво відрізняється від традиційних моделей, де ефективність оцінювалася вже постфактум і часто мала описовий або якісний

характер. Сьогодні ж завдяки цифровим технологіям і алгоритмам машинного навчання компанії можуть у режимі реального часу відстежувати, як працює кожен елемент клієнтського досвіду, і швидко вносити корективи.

На цьому тлі особливої уваги набуває питання побудови методичної основи управління CX, тобто того, як саме поєднуються різні інструменти в єдину систему. У межах цього дослідження як базовий підхід розглядається модель CX Flywheel (маховик клієнтського досвіду), адаптована для малого ресторанного бізнесу. Її ідея досить проста й інтуїтивна: клієнтський досвід працює як «самопідсилювальний цикл». Якщо клієнт отримує позитивний досвід, він не лише повертається сам, а й через відгуки або рекомендації залучає нових відвідувачів. Таким чином створюється ефект поступового «розкручування» системи.

На відміну від класичної воронки продажів (funnel), яка завершується моментом покупки, модель flywheel не має фінальної точки. Навпаки, вона передбачає безперервність процесу: після покупки починається новий цикл – через постпокупковий досвід, відгуки та рекомендації, які знову генерують попит [22]. Якщо перенести модель CX Flywheel у ресторанний бізнес, вона починає працювати як замкнений цикл щоденних взаємодій із гостем. Тут усе досить «приземлене» і практичне: у центрі стоять речі, які клієнт реально відчуває під час візиту. До такого циклу входять якість сервісу, швидкість обслуговування, персоналізовані пропозиції, цифрові канали взаємодії (зокрема, онлайн-замовлення чи бронювання), а також робота зі зворотним зв'язком. Усі ці елементи не існують окремо – вони постійно впливають один на одного і разом формують загальне враження клієнта. Якщо хоча б один із цих компонентів «просідає», це одразу відчувається в загальному досвіді і послаблює імпульс усього «маховика». І навпаки – коли сервіс швидкий, персонал уважний, пропозиції доречні, а комунікація зручна, система починає працювати як самопідсилювальний механізм.

У такому вигляді CX Flywheel перестає бути просто теоретичною схемою. Він стає практичним способом об'єднати різні ІІІ-рішення в одну логіку

управління клієнтським досвідом, де все пов'язано між собою і працює як єдина система. Це забезпечує одночасно і структурованість, і безперервність, і можливість вимірювання результатів (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Модель CX Flywheel, адаптована для ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Запропонована модель відображає циклічну природу клієнтського досвіду, який підтримується технологіями штучного інтелекту. Кожен новий «оберт» маховика означає не лише повторне повернення клієнтів, а й накопичення даних, які потім використовуються для ще точнішого аналізу і покращення сервісу. У результаті система поступово «розкручується», підсилюючи сама себе. Саме ця логіка стане основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення CXM у ресторані «Dolce Vita» [23]. Отже, сучасний інструментарій CXM на основі штучного інтелекту об'єднує широкий набір рішень, які дозволяють автоматизувати процеси, підлаштовувати сервіс під клієнта та краще розуміти його поведінку на основі даних.

До сучасних рішень у межах CXM на основі штучного інтелекту належать кілька взаємопов'язаних технологічних напрямів, які поступово стають стандартом у роботі з клієнтами. Насамперед це системи обробки природної мови

(NLP), які дозволяють «читати» і структурувати відгуки, звернення та коментарі клієнтів, виділяючи з них зміст і емоційний контекст. Також активно використовуються рекомендаційні алгоритми, які допомагають формувати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта на основі його попередньої поведінки. Це робить взаємодію більш персоналізованою і наближеною до реальних потреб людини.

Окремий напрям – це предиктивна аналітика, яка дозволяє не просто фіксувати те, що вже відбулося, а прогнозувати подальшу поведінку клієнтів: наприклад, чи є ризик, що вони перестануть користуватися послугами, або навпаки – як їх краще утримати. Ще один важливий елемент – автоматизовані канали комунікації, такі як чат-боти та віртуальні асистенти. Вони забезпечують швидку відповідь на типові запити, працюють безперервно і зменшують навантаження на персонал. У поєднанні з іншими технологіями вони формують більш швидку і зручну взаємодію з клієнтом [23]. У результаті використання таких інструментів компанії переходять до більш гнучкої моделі управління клієнтським досвідом. Значна частина рутинних операцій автоматизується, а управлінські рішення дедалі частіше приймаються на основі аналізу великих масивів даних у реальному часі. Це дозволяє краще розуміти потреби клієнтів і забезпечувати узгоджену взаємодію на всіх етапах customer journey. Водночас важливо, що вибір конкретних інструментів CXM на основі ШІ не може бути універсальним для всіх компаній. Він залежить від реальних умов бізнесу: його масштабу, рівня цифрової зрілості, якості та доступності даних, а також стратегічних пріоритетів. Тобто технології повинні підбиратися не «за трендом», а під конкретні потреби підприємства, щоб вони справді працювали в його бізнес-моделі.

Результати першого розділу дозволяють сформулювати теоретичну основу для подальшого дослідження і перейти до аналізу практичної діяльності ресторану «Dolce Vita». Узагальнення наукових підходів показало, що клієнтський досвід – це складне багатовимірне явище, яке включає когнітивні, емоційні, поведінкові та соціальні реакції клієнта на всіх етапах взаємодії з підприємством. У роботі

систематизовано основні підходи до трактування CX і виділено п'ять ключових концептуальних напрямів його розуміння. На цій основі описано структуру CXМ-системи, яка включає суб'єктів (персонал і управлінські ланки), об'єкт (точки контакту, customer journey та показники задоволеності), мету (збільшення цінності клієнта протягом усього життєвого циклу), функції (планування, організація, мотивація, контроль, аналітика, комунікація) та принципи (клієнтоорієнтованість, послідовність, проактивність і вимірюваність). Також систематизовано інструменти CXМ на основі штучного інтелекту за шістьма напрямками: рекомендаційні системи, аналіз тональності відгуків, моделі прогнозування відтоку клієнтів, чат-боти та віртуальні асистенти, предиктивна аналітика і технології комп'ютерного зору.

У підсумку запропоновано адаптовану модель CX Flywheel для ресторанного бізнесу, яка використовується як методична основа подальшого дослідження та дає можливість оцінювати ефективність клієнтського досвіду на прикладі ресторану «Dolce Vita».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ Й НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ «DOLCE VITA» НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА АНАЛІТИКИ

2.1 Характеристика діяльності й результатів функціонування «Dolce Vita» за 2022-2024 роки

У цій роботі розглядається діяльність ресторану «Dolce Vita», який працює у місті Кам'янець-Подільський Хмельницької області. Формально це бізнес у форматі фізичної особи-підприємця – ФОП Фабянов Олександр Васильович. Основний напрям роботи закладу – це ресторанне обслуговування (КВЕД 56.10). Простими словами, це означає, що підприємство щодня готує та продає страви й напої для відвідувачів, які приходять у заклад, щоб поїсти або провести час у форматі кафе/ресторану.

Підприємство було засноване у 2016 році та на початковому етапі функціонувало у форматі магазину солодошів із елементами міні-кав'ярні. Така модель діяльності відповідала стартовому рівню розвитку бізнесу та передбачала обмежений асортимент продукції й базовий формат обслуговування клієнтів.

У процесі розвитку бізнес-моделі відбулося поступове розширення спектра послуг і асортименту, що зумовило трансформацію підприємства у багатофункціональний заклад змішаного типу. На сучасному етапі «Dolce Vita» поєднує функції ресторану, кав'ярні та торгової точки з реалізації імпорتنих продуктів харчування і кондитерських виробів, що свідчить про диверсифікацію діяльності та розширення ринкових позицій підприємства.

Сьогодні «Dolce Vita» функціонує як ресторан середнього цінового сегменту, розташований у центральній частині міста Кам'янець-Подільський. Таке розташування забезпечує стабільний потік відвідувачів та формує

передумови для високої доступності закладу для різних груп споживачів. Заклад спеціалізується на стравах середземноморської та авторської кухні, що дозволяє формувати диференційовану пропозицію порівняно з іншими ресторанами міста. Потужність закладу становить близько 80 посадкових місць, що визначає його як середній за масштабом об'єкт ресторанного господарства. Додатково підприємство надає послуги бронювання банкетних залів, що розширює функціональне навантаження закладу та створює додаткові джерела доходу, зокрема за рахунок проведення подій і групових заходів.

Аналіз конкурентного середовища свідчить про наявність у місті орієнтовно 12–15 закладів аналогічного сегменту, що формує помірно високий рівень конкуренції. У таких умовах «Dolce Vita» позиціонується як заклад, орієнтований на якість кулінарної продукції, атмосферу обслуговування та персоналізований підхід до клієнтів. Водночас результати аналізу вказують на певне відставання підприємства від окремих конкурентів у сфері цифровізації клієнтської взаємодії. Зокрема, йдеться про обмежене використання сучасних інструментів автоматизації сервісних процесів та системного управління клієнтським досвідом, що може впливати на рівень оперативності та узгодженості взаємодії з клієнтами. На основі аналізу організаційної структури встановлено, що підприємство «Dolce Vita» (ФОП Фабянов Олександр Васильович) має функціональний тип управління, який є типовим для суб'єктів малого бізнесу у сфері ресторанного господарства. Така структура характеризується відносною простотою побудови управлінських зв'язків, централізацією прийняття рішень та чітким розподілом функціональних обов'язків між працівниками.

Керівництво діяльністю підприємства здійснює власник, який поєднує виконання функцій стратегічного планування, загального контролю фінансово-економічної діяльності та прийняття основних управлінських рішень. Така модель управління забезпечує відносно швидке реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, однак водночас призводить до концентрації управлінського навантаження на одному суб'єкті, що підвищує залежність ефективності управління від його особистої залученості. У процесі щоденного

функціонування закладу значну координаційну роль виконує адміністратор. Саме на нього покладено організацію роботи персоналу, контроль якості обслуговування клієнтів, вирішення оперативних ситуацій, а також забезпечення узгодженості внутрішніх процесів. Фактично адміністратор виступає сполучною ланкою між управлінськими рішеннями власника та їх практичною реалізацією в операційній діяльності.

Організаційна структура підприємства включає кілька основних функціональних підрозділів: ресторанну зону, де працюють офіціанти; виробничу кухню з кухарями; кав'ярню, яку обслуговують баристи; торгову зону з продавцями; а також допоміжний персонал, що забезпечує підтримку основних операційних процесів. Такий розподіл функцій відображає практичну організацію роботи закладу та забезпечує виконання повного циклу обслуговування клієнтів (рис. 2.1).

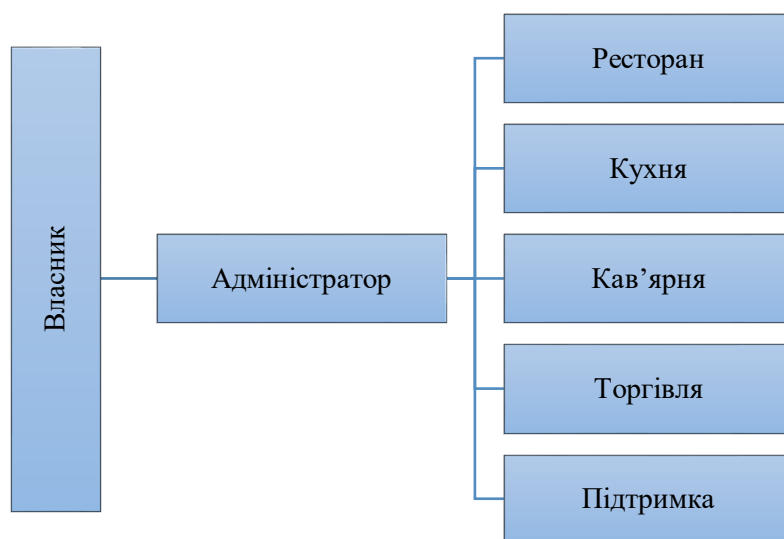


Рисунок 2.1 – Функціональна організаційна структура управління підприємства «Dolce Vita»

Джерело: складено автором

Аналіз внутрішніх аналітичних даних підприємства (Додаток А) дозволяє встановити, що структура продажів характеризується домінуванням кавових напоїв, які становлять 35% загального обсягу реалізації, а також десертної

продукції – 25%. Така структура попиту свідчить про орієнтацію закладу на сегмент швидкого споживання та імпульсних покупок, коли рішення про замовлення формується без тривалого планування. Зазначені пропорції визначають основну частину доходів підприємства та безпосередньо впливають на специфіку його комерційної моделі. Фактично саме кавові напої та десерти формують стабільну основу щоденного товарообороту, забезпечуючи регулярний потік виручки.

Діяльність «Dolce Vita» має багатокомпонентний характер і охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. Основним із них є ресторанне обслуговування клієнтів, що передбачає приготування та реалізацію страв і напоїв у форматі закладу середнього цінового сегменту. Асортимент продукції сформований з урахуванням попиту на середземноморську та авторську кухню, що забезпечує певний рівень диференціації від конкурентів і дозволяє формувати відмінні риси позиціонування на локальному ринку.

Методом спостереження встановлено, що значну частку клієнтської аудиторії формує молодіжний сегмент. Саме ця група найчастіше користується послугами кав'ярні та забезпечує стабільний попит на кавові напої і десерти. Це фактично визначає роль кав'ярні як одного з основних джерел формування виручки підприємства.

Другий напрям діяльності пов'язаний безпосередньо з функціонуванням кав'ярні як окремого сервісного блоку. Вона спеціалізується на реалізації кавових напоїв, десертів і супутніх товарів. Для цього сегмента характерні висока частота відвідувань і швидкий оборот продукції, що позитивно впливає на грошовий потік та ліквідність операційної діяльності. Додатково підприємство здійснює роздрібну торгівлю імпортними продуктами харчування та кондитерськими виробами. Цей напрям виконує функцію диверсифікації доходів і одночасно розширює цільову аудиторію, залучаючи клієнтів, які не обов'язково користуються ресторанним обслуговуванням.

Окремим сегментом діяльності є реалізація алкогольної та тютюнової продукції. Він не формує основну частку доходу, однак доповнює асортимент і підсилює комплексність пропозиції закладу.

Для оцінювання результатів господарської діяльності ресторану «Dolce Vita» за період 2023–2025 років узагальнено основні фінансово-економічні показники, які характеризують динаміку розвитку підприємства, ефективність використання ресурсів та загальні тенденції його функціонування. До аналізу включено показники доходів, витрат, прибутковості та клієнтської бази, що дозволяє комплексно оцінити зміни у результатах діяльності закладу протягом досліджуваного періоду. Зведені дані подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності «Dolce Vita» за 2023–2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Абс.відх, тис.грн		Від.відх., %	
				2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	4 820	5 340	6 210	+870	+520	+16,3	+10,8
Собівартість реалізованих послуг, тис.грн	2 890	3 180	3 650	+470	+290	+14,8	+10,0
Валовий прибуток, тис.грн	1 930	2 160	2 560	+400	+230	+18,5	+11,9
Операційні витрати, тис.грн	1 240	1 380	1 590	+210	+140	+15,2	+11,3
Чистий прибуток, тис.грн	690	780	970	+190	+90	+24,4	+13,0
Рентабельність продажів, %	14,3	14,6	15,6	+1,0	+0,3	+6,8	+2,1
Кількість обслугованих клієнтів, осіб/міс.	3 200	3 580	4 050	+470	+380	+13,1	+11,9
Середній чек, грн	418	425	455	+30	+7	+7,1	+1,7
Коефіцієнт повторних відвідувань, %	34	37	41	+4	+3	+10,8	+8,8
Кількість онлайн-бронювань, шт./міс.	210	295	410	+115	+85	+39,0	+40,5

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності «Dolce Vita» за 2023–2025 рр.

У період 2023–2025 років діяльність «Dolce Vita» демонструє загалом стабільне зростання фінансових результатів і поступове підвищення ефективності операційної діяльності. Чистий дохід від реалізації послуг збільшився з 4 820 тис.

грн у 2023 році до 5 340 тис. грн у 2024 році та 6 210 тис. грн у 2025 році. Це означає приріст на 520 тис. грн (+10,8%) у 2024 році та ще на 870 тис. грн (+16,3%) у 2025 році. Така динаміка свідчить не лише про зростання виручки, а й про те, що темпи цього зростання прискорюються. Собівартість реалізованих послуг також зростає, однак більш помірно: з 2 890 тис. грн у 2023 році до 3 180 тис. грн у 2024 році та 3 650 тис. грн у 2025 році. Важливо, що витрати збільшуються повільніше, ніж доходи, і саме це створює позитивний ефект для фінансового результату. У результаті валовий прибуток підвищився з 1 930 тис. грн до 2 160 тис. грн і далі до 2 560 тис. грн. Це означає, що підприємство поступово покращує маржинальність своєї діяльності. Операційні витрати також мають зростаючу динаміку – з 1 240 тис. грн у 2023 році до 1 380 тис. грн у 2024 році та 1 590 тис. грн у 2025 році. Однак це зростання не «перекриває» позитивного ефекту від збільшення доходів, тому загальний фінансовий результат залишається позитивним. Чистий прибуток відповідно зріс з 690 тис. грн до 780 тис. грн і 970 тис. грн. У відносному вимірі це приріст на 13,0% у 2024 році та 24,4% у 2025 році, що свідчить про посилення фінансової результативності підприємства.

Рентабельність продажів також має поступове зростання: з 14,3% у 2023 році до 14,6% у 2024 році та 15,6% у 2025 році. Це відображає покращення співвідношення між доходами та витратами.

Клієнтська база розширюється: кількість обслугованих клієнтів зростає з 3 200 до 3 580 і 4 050 осіб на місяць. Це вказує на стабільне збільшення попиту на послуги закладу.

Середній чек також демонструє позитивну динаміку – з 418 грн до 425 грн і 455 грн. Це означає, що клієнти в середньому витрачають більше під час одного візиту, що може бути пов'язано як зі зміною структури замовлень, так і з покращенням пропозиції.

Коефіцієнт повторних відвідувань зріс з 34% до 37% і 41%, що свідчить про поступове зміцнення лояльності клієнтів і більш стабільну взаємодію з аудиторією.

Найдинамічнішим показником є кількість онлайн-бронювань: з 210 до 295 і 410 на місяць. Це відображає активніше використання цифрових каналів взаємодії та поступове зміщення поведінки клієнтів у бік онлайн-сервісів.

Узагальнюючи, діяльність підприємства характеризується стійким зростанням доходів і прибутковості при контрольованому збільшенні витрат. Покращення структури доходів, підвищення середнього чека, зростання повторних відвідувань і активний розвиток онлайн-каналів формують передумови для подальшого розширення бізнесу та зміцнення його фінансової стійкості.

На рис. 2.2 відображено динаміку основних фінансових показників діяльності ресторану «Dolce Vita» за 2023–2025 роки, що дозволяє простежити зміни у основних параметрах ефективності функціонування підприємства протягом досліджуваного періоду. Представлена візуалізація забезпечує можливість оцінити загальні тенденції розвитку закладу, порівняти темпи зростання або зниження окремих показників та виявити їх взаємозв'язок у динаміці.

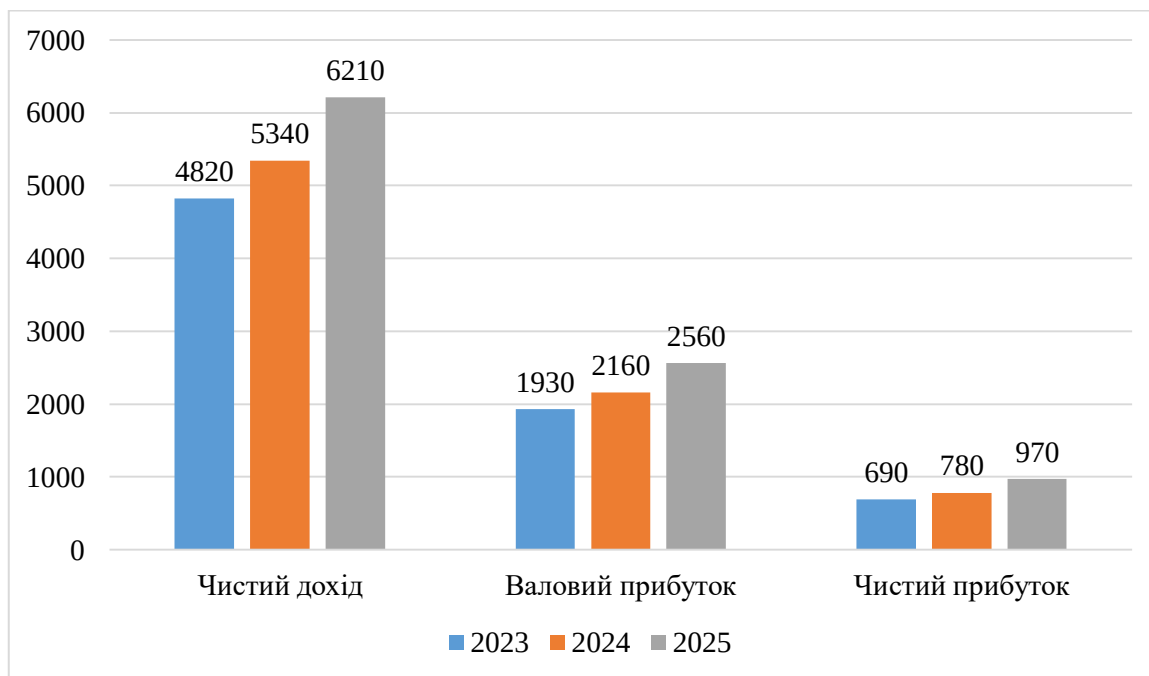


Рисунок 2.2 – Динаміка основних фінансових показників «Dolce Vita» за 2023–2025 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором за даними таблиці 2.1

Для повноти характеристики діяльності ресторану «Dolce Vita» доцільно проаналізувати його ресурсне забезпечення, оскільки саме воно визначає можливості підприємства щодо надання послуг належної якості та забезпечення стабільності операційних процесів [33]. Особливу увагу приділено кадровому потенціалу та основним операційним ресурсам, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування закладу.

Узагальнені дані щодо структури персоналу та основних ресурсів підприємства наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Ресурсна характеристика «Dolce Vita» станом на 2025 рік

Ресурс	Кількісна характеристика	Примітка
Загальна кількість персоналу	32 особи	Постійний штат
у т.ч. фронтлайн-персонал (зала)	18 осіб	Офіціанти, адміністратори, хостес
у т.ч. кухня	10 осіб	Шеф-кухар, су-шеф, кухарі
у т.ч. менеджмент і адміністрація	4 особи	Директор, менеджери
Місткість залу	80 посадкових місць	60 осн. + 20 тераса (сезонно)
Кількість активних позицій меню	95 страв	Включаючи сезонні
CRM-система	Базова (1С:Ресторан)	Обмежені аналітичні можливості
Наявність програми лояльності	Часткова (знижкові картки)	Без цифрової персоналізації
Наявність мобільного застосунку	Відсутній	Основний дефіцит
Наявність онлайн-платформи відгуків	Google (3,9 ★), TripAdvisor (4,1)	Без автоматизованого моніторингу

Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності «Dolce Vita»

Ресурсна характеристика «Dolce Vita» на 2025 рік дозволяє побачити підприємство як відносно компактну сервісну систему, де більшість процесів тримається на щоденній взаємодії між людьми та чітко розподілених ролях.

Загальна чисельність персоналу становить 32 працівники. Це означає, що управлінська модель є «щільною» – рішення приймаються швидко, але водночас

значна частина функцій концентрується у невеликій кількості управлінських осіб. Найбільша група працівників – це фронтлайн-персонал (18 осіб), який безпосередньо контактує з клієнтами. Саме на цьому рівні формуються щоденні враження від сервісу: швидкість подачі, комунікація, уважність до запитів. Кухня налічує 10 працівників і забезпечує виробничу частину процесу, а адміністративно-управлінський блок складається з 4 осіб, що свідчить про відносно обмежений управлінський «резерв» для стратегічних і цифрових змін.

Місткість закладу становить 80 посадкових місць, з яких 60 працюють на постійній основі, а ще 20 припадають на сезонну терасу. Це створює ситуацію, коли навантаження на заклад змінюється залежно від сезону: у теплі місяці зростає потік відвідувачів, тоді як у холодний період частина потенціалу залишається недовантаженою. Меню включає 95 позицій, що дає змогу охоплювати різні смаки клієнтів, але одночасно ускладнює підтримання стабільності процесів на кухні та контроль собівартості окремих страв.

Інформаційно-цифрова складова підприємства перебуває на базовому рівні розвитку. Використання CRM-системи «1С:Ресторан» дозволяє вести облік операцій, однак її аналітичні можливості обмежені, тому глибокий аналіз поведінки клієнтів фактично ускладнений. Програма лояльності реалізована через знижкові картки без персоналізованих цифрових механізмів, що зменшує можливості точного налаштування стимулів для різних груп клієнтів. Відсутність мобільного застосунку є помітним обмеженням, особливо з урахуванням зростання онлайн-бронювань. Онлайн-присутність підприємства забезпечується через Google та TripAdvisor, де сформовані рейтинги 3,9 та 4,1. Водночас відсутність автоматизованого моніторингу відгуків означає, що реакція на зміни в сприйнятті сервісу залежить переважно від ручного контролю.

У підсумку «Dolce Vita» має достатній кадровий і операційний потенціал для стабільної щоденної роботи, однак цифрові інструменти управління клієнтським досвідом залишаються обмеженими. Це створює ситуацію, коли сервісна складова розвивається швидше, ніж інструменти її аналітики та цифрової

підтримки, що стримує можливості більш точного управління попитом і подальшого масштабування.

2.2 Діагностика взаємодії з клієнтською базою «Dolce Vita» за 2022-2024 роки

Для оцінювання рівня клієнтського досвіду ресторану «Dolce Vita» проведено його діагностику через три взаємопов'язані блоки: ключові метрики CX (NPS, CSAT, Churn Rate), аналіз онлайн-відгуків клієнтів, а також результативність чинної програми лояльності [24]. Така структура аналізу дає змогу не обмежуватися лише числовими показниками задоволеності, а подивитися ширше – як клієнти реально описують свій досвід і як вони поведуться після взаємодії із закладом. Емпіричну основу дослідження сформовано на базі регулярних щоквартальних опитувань відвідувачів у період 2023–2025 років. Збір даних здійснювався двома каналами: безпосередньо під час відвідування ресторану (через анкетування) та через електронну розсилку після візиту [34]. Такий підхід дозволив охопити як «емоційний відгук у моменті», так і більш усвідомлену оцінку сервісу після взаємодії з закладом.

Кількість респондентів у межах кожного етапу становила 200–250 осіб. Це забезпечує достатній рівень відображення реальної структури клієнтів і дозволяє розглядати отримані результати як відносно стабільні для подальших висновків.

Узагальнені значення ключових показників клієнтського досвіду наведено у табл. 2.3.

Динаміка ключових показників клієнтського досвіду ресторану «Dolce Vita» за 2023–2025 роки загалом демонструє поступове покращення взаємодії з відвідувачами, однак ці зміни поки що не формують стабільно високого рівня лояльності, характерного для сильних ринкових позицій.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних метрик клієнтського досвіду «Dolce Vita» за 2023–2025 рр.

Метрика	Методологія розрахунку	2023	2024	2025	Цільовий рівень (бенчмарк галузі)
NPS (Net Promoter Score)	% промоутерів – % детракторів	+18	+24	+31	> +45
CSAT (Customer Satisfaction Score)	Середня оцінка задоволеності (1–5)	3,7	3,9	4,1	> 4,3
CES (Customer Effort Score)	Зусилля клієнта (1–7, менше – краще)	4,2	3,8	3,5	< 3,0
Churn Rate (річний)	% клієнтів, які не повернулись	48%	45%	41%	< 30%
Retention Rate (річний)	100% – Churn Rate	52%	55%	59%	> 70%
Частка клієнтів з 3+ відвідуваннями	Аналіз транзакцій CRM	22%	26%	31%	> 40%
Середній час відповіді на відгук	Моніторинг Google/TripAdvisor	5,2 дні	4,1 дні	2,8 дні	< 1 дня

Джерело: складено автором на основі даних CRM-системи підприємства «Dolce Vita», аналітики клієнтських відгуків (Google Reviews, TripAdvisor) та внутрішньої звітності за 2023–2025 рр

Показник NPS зріс із +18 у 2023 році до +24 у 2024 році та +31 у 2025 році. Це означає, що дедалі більше клієнтів готові рекомендувати заклад іншим, тобто позитивний досвід поступово накопичується. Водночас значення все ще нижче за орієнтир (> +45), що вказує на наявність факторів, які стримують формування більш активної «сарафанної» рекомендаційності – клієнти в цілому задоволені, але не настільки, щоб масово просувати заклад у своєму колі спілкування.

CSAT зріс із 3,7 до 4,1 бала, що відображає більш позитивну оцінку сервісу та якості обслуговування. Проте до цільового рівня (> 4,3) показник ще не дотягує. Це зазвичай означає, що клієнти загалом задоволені, але в окремих моментах сервісу виникають невідповідності очікуванням – наприклад, у швидкості обслуговування, узгодженості роботи персоналу або стабільності якості взаємодії.

CES знизився з 4,2 до 3,5, що є позитивним сигналом, оскільки клієнтам стало простіше взаємодіяти із закладом. Тобто зменшилась «прикладна складність» процесів: бронювання, очікування, отримання послуги. Однак значення все ще вище бажаного рівня ($< 3,0$), що свідчить про наявність етапів, які клієнти сприймають як зайво ускладнені або не до кінця зручні.

Churn Rate зменшився з 48% до 41%, відповідно Retention Rate зріс із 52% до 59%. Це означає, що частка клієнтів, які повертаються, поступово збільшується. Але водночас більшість клієнтів все ще не переходить у категорію постійних, тобто взаємодія часто залишається епізодичною, без стабільного повторного циклу відвідувань.

Частка клієнтів із трьома і більше відвідуваннями зросла з 22% до 31%. Це свідчить про появу ядра більш лояльних відвідувачів, однак його масштаб поки що обмежений. Для формування стійкої клієнтської бази цього рівня недостатньо, оскільки більшість відвідувань все ще не переходить у регулярну поведінкову модель.

Середній час відповіді на відгуки скоротився з 5,2 до 2,8 днів, що показує покращення реакції на зворотний зв'язок у цифровому середовищі. Водночас цей показник все ще суттєво перевищує орієнтир (< 1 дня), що вказує на відсутність повністю налагодженого процесу оперативної роботи з онлайн-відгуками або недостатню автоматизацію цього напрямку.

Узагальнюючи ці результати, можна сказати, що клієнтський досвід у «Dolce Vita» розвивається у позитивному напрямі: клієнтам стає комфортніше, простіше та приємніше взаємодіяти із закладом. Але при цьому система утримання та формування стабільної лояльності ще не досягла зрілого рівня – позитивні зміни є, проте вони поки що не перетворилися на стійку поведінкову модель повторних відвідувань.

Аналіз онлайн-відгуків клієнтів є окремим, дуже інформативним джерелом розуміння реального сприйняття закладу, оскільки відображає не формалізовані оцінки, а живі враження відвідувачів [25].

У межах дослідження було опрацьовано 348 відгуків, розміщених на платформах Google та TripAdvisor за 2025 рік, з подальшим групуванням за змістом і емоційною тональністю.

Узагальнені результати цього тематичного аналізу наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Тематичний аналіз відгуків клієнтів «Dolce Vita» (Google + TripAdvisor, 2025 р., n=348)

Тема відгуку	Кількість згадок	% від загального	Тональність (переважна)	Пріоритет усунення
Якість страв і кухні	214	61,5%	Позитивна (78%)	Низький
Рівень обслуговування персоналом	189	54,3%	Змішана (54% позит.)	Середній
Час очікування (кухня/рахунок)	142	40,8%	Негативна (71%)	Високий
Атмосфера і інтер'єр	128	36,8%	Позитивна (82%)	Низький
Програма лояльності / знижки	97	27,9%	Негативна (68%)	Високий
Онлайн-бронювання та зручність	84	24,1%	Негативна (59%)	Високий
Ціна/якість	76	21,8%	Змішана (48% позит.)	Середній
Реакція закладу на відгуки	52	14,9%	Негативна (65%)	Значний

Джерело: складено автором за результатами моніторингу Google Reviews та TripAdvisor за 2025 рік

Тематичний аналіз 348 відгуків клієнтів ресторану «Dolce Vita» за 2025 рік показує досить чітку картину: у сприйнятті закладу одночасно співіснують сильні сторони сервісу та кілька повторюваних проблем, які впливають на загальний клієнтський досвід.

Найчастіше відвідувачі говорять про якість страв і кухні – це 61,5% усіх згадок. Більшість із них мають позитивний характер (близько 78%), тобто люди переважно задоволені тим, що подають у закладі. Це фактично підтверджує, що кулінарна складова є стабільною і відповідає очікуванням більшості гостей. Так само добре сприймаються атмосфера та інтер'єр: 82% згадок тут позитивні. Відвідувачі часто описують простір як комфортний і приємний для перебування, що означає, що емоційне «середовище» закладу сформоване вдало і працює на загальне враження. Водночас найбільше труднощів виникає не на рівні продукту,

а на рівні процесів обслуговування. Найчастіше негатив стосується часу очікування – це 40,8% усіх відгуків, і 71% із них мають негативну тональність. Простими словами, навіть якщо їжа якісна, клієнти помічають затримки і це суттєво впливає на їхню оцінку всього досвіду. Така ситуація зазвичай виникає через перевантаження кухні або неідеальну координацію між залом і кухнею.

Робота персоналу сприймається неоднозначно. Трохи більше половини відгуків (54%) є позитивними, але решта має нейтральний або негативний характер. Це означає, що рівень сервісу не є стабільним: досвід клієнта може відрізнятися залежно від зміни або конкретного працівника. Окремо виділяються цифрові та організаційні елементи взаємодії. Програма лояльності викликає переважно негативні оцінки (68%), оскільки клієнти не бачать у ній відчутної користі або персоналізації. Онлайн-бронювання також оцінюється скоріше негативно (59%), що узгоджується з обмеженою цифровою інфраструктурою закладу та відсутністю мобільного застосунку. Це створює додаткові незручності ще до фактичного відвідування ресторану. Показник «ціна/якість» не має однозначної оцінки: думки клієнтів розділяються, що свідчить про різне сприйняття вартості залежно від очікувань і досвіду відвідування. Найбільш проблемною сферою виявилась реакція на відгуки: 65% згадок мають негативний характер, тобто клієнти часто не отримують швидкої або помітної відповіді на свої зауваження. Це послаблює довіру до закладу в онлайн-середовищі.

Узагальнюючи, можна сказати, що «Dolce Vita» має сильну гастрономічну та атмосферну основу, яка формує позитивне перше враження. Але досвід клієнта «ламається» на рівні операційних процесів і цифрової взаємодії — насамперед через час очікування, нестабільність сервісу, слабку роботу з онлайн-відгуками та обмежені цифрові інструменти.

У межах структурного аналізу клієнтської бази також застосовано RFM-підхід (Recency – давність останнього візиту, Frequency – частота відвідувань, Monetary – рівень витрат), який дозволив розділити клієнтів за моделями їхньої поведінки [35].

Результати показують, що невелика група клієнтів із високою частотою відвідувань і витратами формує основну частину доходу закладу. Водночас ця група є відносно вузькою, що створює залежність від обмеженого кола постійних гостей. Більша частина клієнтів має нерегулярні відвідування і низьку активність, тобто взаємодіє із закладом епізодично. Показник Recency додатково показує наявність клієнтів, які давно не повертались, що може свідчити про ризик їхнього переходу до конкурентів.

Детальніший поділ клієнтів за RFM-ознаками [26] дозволяє чітко бачити різні рівні лояльності та потенціал кожної групи, що є основою для подальшого управління клієнтською базою та побудови більш цілеспрямованих механізмів утримання.

Узагальнені результати RFM-аналізу за 2024 рік наведено на рис. 2.3.

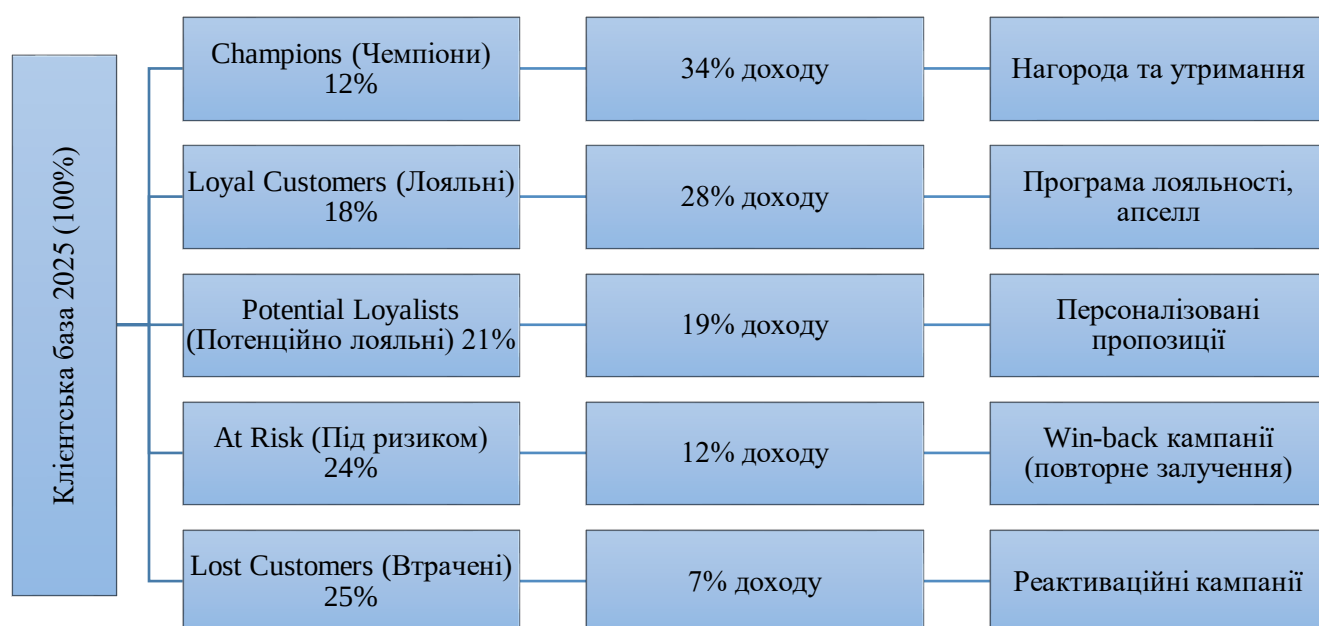


Рисунок 2.3 – RFM-сегментація клієнтської бази «Dolce Vita» за 2025 рік, % від загальної кількості клієнтів

Джерело: розроблено автором за даними CRM-системи «Dolce Vita» за 2025 рік

Результати, відображені на рис. 2.3, показують досить чітку й водночас проблемну структуру клієнтської бази. Майже половина клієнтів – 49% –

належить до сегментів “At Risk” і “Lost Customers”. Це ті люди, які або вже давно не взаємодіють із закладом, або перебувають на межі відтоку. Важливо, що ці групи формують лише 19% доходу, тобто їхня поточна економічна роль для підприємства є відносно невеликою, але їхній потенційний вплив – значно більший, якщо йдеться про втрату майбутніх надходжень.

Фактично це означає, що майже половина клієнтської бази або вже «випала» з регулярної взаємодії, або знаходиться в зоні, де рішення про повернення не є гарантованим. Саме тому робота з цими сегментами (повернення та повторне залучення) має найвищу економічну доцільність серед усіх напрямів удосконалення CXM, оскільки навіть невелике підвищення їхньої активності може дати відчутний фінансовий ефект.

Аналіз причинно-наслідкових зв'язків рівня клієнтського досвіду «Dolce Vita» за 2022–2024 роки показує, що основні труднощі виникають не на рівні окремих сервісних епізодів, а в самій системі управління взаємодією з клієнтами. Зокрема, підприємство фактично працює без повноцінної інтеграції автоматизованих інструментів аналізу клієнтських даних і без використання рішень на основі штучного інтелекту. Через це складно швидко відслідковувати зміни в поведінці клієнтів і реагувати на них у моменті, коли вони ще можуть бути скориговані. У результаті сервіс залишається недостатньо персоналізованим, комунікація з клієнтами часто виглядає розрізненою, а робота зі зворотним зв'язком відбувається із затримками. У сукупності це напряду впливає на зниження лояльності (зокрема NPS) і поступове зростання відтоку клієнтів.

Отримана картина свідчить про те, що рівень цифрової зрілості CXM у закладі поки що є обмеженим, а потенціал уже наявних даних використовується не повною мірою. Водночас це створює зрозумілу основу для подальших рішень: підсилення персоналізації сервісу, впровадження аналітичних інструментів і поступова інтеграція рішень на базі штучного інтелекту для більш керованої взаємодії з клієнтами.

2.3 Обґрунтування заходів з удосконалення управління клієнтським досвідом на основі використання штучного інтелекту й аналітики в «Dolce Vita»

На основі проведеної діагностики діяльності «Dolce Vita» (підрозділи 2.1–2.2) та теоретико-методичного підґрунтя, сформованого у розділі 1, було сформовано комплекс практичних рішень для вдосконалення системи CXM. Логіка запропонованих змін спирається на модель CX Flywheel і побудована так, щоб кожен елемент не працював окремо, а підсилював інші етапи клієнтського шляху.

Ідея полягає в тому, щоб замість точкових покращень перейти до більш цілісної логіки: швидше реагувати на зворотний зв'язок, точніше розуміти клієнтів, зменшувати втрати відтоку та поступово збільшувати частку повторних відвідувань.

Перший напрям пов'язаний із роботою з онлайн-відгуками. Зараз підприємство витрачає в середньому близько 2,8 дня на реакцію на коментарі клієнтів, тоді як бажаний рівень становить менше 1 дня [26]. На практиці це означає, що частина негативних вражень «живе» у публічному просторі довше, ніж триває ефект самої ситуації. Для вирішення цієї проблеми запропоновано впровадження системи автоматизованого моніторингу відгуків на основі обробки природної мови (NLP) у форматі SaaS-платформи управління репутацією. Така система збирає відгуки з Google, TripAdvisor, Instagram та інших каналів в єдину панель, де вони одразу структуруються. Система не просто накопичує коментарі, а «читає» їх зміст: визначає емоційну тональність (позитив/нейтраль/негатив) і розподіляє за темами – сервіс, кухня, швидкість обслуговування, загальне враження. Додатково вона автоматично повідомляє відповідального співробітника про новий відгук і пропонує шаблон відповіді залежно від типу ситуації.

У результаті замість ручного перегляду всіх коментарів підприємство переходить до майже оперативної реакції – орієнтовно до 1–2 годин. Це зменшує

ризик накопичення негативного інформаційного фону та дозволяє швидше «закривати» проблемні ситуації в очах клієнтів.

Другий напрям стосується програми лояльності та загалом цифрової взаємодії з клієнтами. Зараз чинна система сприймається як слабо ефективна (68% негативних оцінок), а також відсутній повноцінний мобільний канал взаємодії. Запропоновано створити PWA-застосунок (Progressive Web App), який працює як мобільний додаток без встановлення через магазини застосунків. Це знижує бар'єр входу для користувача і дозволяє швидше впровадити рішення без складної розробки нативних платформ [28]. Усередині цього застосунку інтегрується ІІІ-модуль, який працює з RFM-логікою клієнтів. Він аналізує:

- коли клієнт востаннє відвідував заклад (Recency),
- як часто він приходить (Frequency),
- скільки в середньому витрачає (Monetary).

На основі цих даних система автоматично формує різні сценарії взаємодії. Так, для активних клієнтів – бонуси за регулярні відвідування, для «сплячих» – персональні нагадування або спеціальні пропозиції, а для постійних гостей – індивідуальні знижки на улюблені позиції меню. Ключова зміна полягає в переході від однакових знижок для всіх до персоналізованих стимулів, які прив'язані до реальної поведінки конкретної людини. Це робить комунікацію більш адресною і зменшує відчуття «масових акцій». Додатковий ефект дає те, що програма лояльності постійно присутня у смартфоні користувача. Це збільшує кількість точок контакту з брендом і полегшує рішення про відвідування – фактично заклад залишається «на відстані одного кліку».

У підсумку очікується одночасний ефект у двох напрямках: з одного боку – швидша і більш керована реакція на відгуки, з іншого – більш точне утримання клієнтів через персоналізацію. Це має зменшити відтік, підвищити частку повторних візитів і стабілізувати клієнтську базу без різкого збільшення маркетингових витрат.

Впровадження моделі прогнозування відтоку клієнтів (Churn Prediction) орієнтоване насамперед на ті сегменти клієнтської бази, де взаємодія з

рестораном уже стала нестабільною або фактично припинилася. Йдеться про групи «At Risk» та «Lost Customers», які разом становлять близько 49% усіх клієнтів, але формують лише приблизно 19% доходу [29]. Така структура виглядає як сигнал про те, що значна частина аудиторії або поступово «випадає» з регулярних відвідувань, або вже втрачена, що знижує передбачуваність виручки і ускладнює планування завантаження закладу.

Запропонований підхід полягає не в ручному відстеженні таких клієнтів, а у вбудовуванні моделі машинного навчання безпосередньо в існуючу CRM-систему. Це дозволяє працювати з уже накопиченими даними: історією відвідувань, середнім чеком, реакцією на акції, частотою замовлень і перервами між візитами. На основі цих параметрів система розраховує індивідуальний ризик-скоринг для кожного клієнта, тобто фактично оцінює, наскільки висока ймовірність, що людина перестане відвідувати заклад. Далі система не просто «зберігає оцінку», а формує щотижневий список клієнтів із найвищим ризиком відтоку. Це змінює саму логіку роботи з клієнтською базою: замість загальних маркетингових дій підприємство отримує конкретний перелік людей, з якими варто працювати в першу чергу. На основі цього списку автоматично запускаються win-back кампанії – повернення клієнтів. Вони реалізуються через електронну пошту або SMS, але не у форматі масових розсилок, а як персоналізовані повідомлення. Зміст таких повідомлень підлаштовується під поведінку конкретного клієнта: наприклад, частоту відвідувань, улюблені позиції або тривалість відсутності. Це дозволяє робити комунікацію більш адресною і зменшувати сприйняття «стандартної реклами».

У результаті підприємство отримує можливість втручатися у процес втрати клієнта ще до того, як він остаточно припинить взаємодію з закладом. Це зміщує фокус із пасивного фіксування відтоку на активне його запобігання, що прямо впливає на стабільність клієнтської бази та рівномірність доходів.

Паралельно пропонується впровадження чат-бота для автоматизації онлайн-бронювання та клієнтської підтримки. Цей інструмент спрямований на вирішення проблеми складності цифрової взаємодії, яка вже проявляється у 59% негативних

відгуків щодо процесу бронювання. Фактично клієнт на старті взаємодії стикається з бар'єрами, які можуть зменшувати ймовірність фактичного візиту.

Запропонований чат-бот базується на технологіях обробки природної мови (NLP) і працює як на сайті закладу, так і в месенджерах Telegram та Viber [26]. Це дозволяє клієнту спілкуватися у звичному для нього форматі, без необхідності проходити складні форми або багатокрокові сценарії. Практично це виглядає як діалог: користувач пише запит у довільній формі, а система розуміє його намір – наприклад, забронювати столик на певний час або дізнатися про наявність місць. Далі бот одразу перевіряє доступність і підтверджує бронювання, скорочуючи час прийняття рішення до мінімуму. Окрім бронювання, чат-бот виконує функцію першої лінії підтримки: відповідає на запитання про меню, графік роботи, акції або спеціальні пропозиції. Це зменшує навантаження на адміністраторів і персонал залу, які можуть зосередитися на безпосередньому обслуговуванні гостей. Додатково система збирає дані про вподобання клієнтів під час спілкування. Наприклад, які страви цікавлять користувача або як часто він планує відвідувати заклад. Ці дані автоматично передаються до CRM і використовуються для подальшої сегментації та персоналізації пропозицій.

У підсумку очікується, що чат-бот зменшить втрати клієнтів ще на етапі першого контакту, скоротить час бронювання та підвищить загальну зручність взаємодії з рестораном у цифровому середовищі.

Зведення всіх запропонованих заходів наведено у табл. 2.5, де визначено терміни впровадження, відповідальних осіб і орієнтовний бюджет.

Узагальнення календарного плану впровадження заходів із вдосконалення CXM у ресторані «Dolce Vita» показує, що реалізація цифрових рішень не є одномоментною дією, а вибудовується як послідовний процес із чіткою логікою переходу від базових до більш складних інструментів. Така поетапність дозволяє зменшити організаційне навантаження, поступово адаптувати персонал до нових технологій і уникнути ситуації, коли зміни вимагають різкого перегляду усталених операційних процесів.

Таблиця 2.5 – Календарний план реалізації заходів із вдосконалення СХМ в «Dolce Vita»

Захід	Термін реалізації	Відповідальний	Бюджет, тис. грн	Очікуваний результат
1. Система NLP-моніторингу відгуків	1–2 місяць	Менеджер з маркетингу	18,5	Час відповіді < 2 год; NPS +8
2. PWA-застосунок з персоналізованою лояльністю	2–5 місяць	ІТ-підрядник + менеджер СХ	85,0	Retention Rate +12%; частка 3+ відвід. +9%
3. Churn Prediction ML-модель (CRM)	3–5 місяць	CRM-аналітик + ІТ	32,0	Churn Rate –8%; win-back 15%
4. NLP-чат-бот (сайт + месенджери)	1–3 місяць	ІТ-підрядник	24,5	Онлайн-бронювання +40%; CES –0,8
Навчання персоналу	5–6 місяць	HR + СХ-менеджер	12,0	Підвищення CSAT обслуговування
РАЗОМ	6 місяців		172,0	

Джерело: розроблено автором. Розшифрування витрат наведено у Додатку А.

На першому етапі впроваджуються інструменти, які безпосередньо впливають на швидкість реакції та якість комунікації з клієнтами – система автоматизованого аналізу відгуків на основі NLP і чат-бот для бронювання та підтримки. Ці рішення формують базовий рівень цифрової взаємодії, де основний акцент зроблено на скороченні часу відповіді та зменшенні навантаження на персонал. Далі підключаються більш аналітично складні рішення – модель прогнозування відтоку клієнтів у CRM-системі. Вона працює з накопиченими даними та дозволяє не лише фіксувати поведінку клієнтів, а й прогнозувати її зміни. Паралельно запускається PWA-застосунок із персоналізованою програмою лояльності, який формує більш тісний і постійний цифровий контакт із гостями.

Завершальним етапом виступає навчання персоналу, оскільки навіть найбільш технологічні інструменти не дають ефекту без їх правильного використання в щоденній роботі. Саме цей етап забезпечує фактичне «вбудовування» нової СХМ-системи в операційну модель ресторану.

Загальний бюджет впровадження цифрових заходів становить 172,0 тис. грн. До нього включено витрати на систему моніторингу відгуків із

використанням NLP, розробку PWA-застосунку з елементами персоналізації, інтеграцію моделі прогнозування відтоку клієнтів у CRM, а також створення чат-бота для автоматизації бронювання та підтримки. У сукупності ці інструменти формують єдину цифрову екосистему, яка об'єднує комунікацію, аналітику та управління клієнтською взаємодією в одному середовищі. Оцінка очікуваного економічного ефекту базується на двох основних джерелах приросту доходу. Перше пов'язане з підвищенням рівня утримання клієнтів, тобто зменшенням їхнього відтоку та збільшенням частки повторних відвідувань. Ефект у цьому випадку розраховується як добуток кількості додатково утриманих клієнтів на середню річну цінність одного клієнта.

Формально це подається як

$$\Delta R = N \times CLV \quad (3.1)$$

де N – кількість додатково утриманих клієнтів, CLV – середній річний дохід від одного клієнта.

За умови зростання Retention Rate на 12 відсоткових пунктів (з 59% до 71%) кількість додатково утриманих клієнтів становить $N = 480$ осіб, а при $CLV = 1\,250$ грн/рік отримаємо

$$\Delta R_1 = 480 \times 1\,250 = 600\,000 \text{ грн}$$

Другим джерелом є реактивація раніше втрачених клієнтів, яка розраховується як

$$\Delta R_2 = N_r \times ARPC \quad (3.2)$$

де N_r – кількість реактивованих клієнтів, $ARPC$ – середній дохід на одного повернутого клієнта. За умови повернення 15% із 1 000 «сплячих» клієнтів N_r становить 150 осіб, а при середньому доході $ARPC = 820$ грн/рік отримаємо

$$\Delta R_2 = 150 \times 820 = 123\,000 \text{ грн}$$

Таким чином, загальний очікуваний річний приріст доходу визначається як сума двох компонентів:

$$\Delta R = \Delta R_1 + \Delta R_2 = 600\,000 + 123\,000 = 723\,000 \text{ грн (3.3)}$$

що становить 723 тис. грн на рік.

Період окупності інвестицій розраховується як відношення загального бюджету до річного економічного ефекту:

$$T = \frac{I}{\Delta R} \quad (3.4)$$

де I – обсяг інвестицій. Підставляючи значення, отримуємо

$$T = \frac{172\,000}{723\,000} = 0,24 \text{ року}$$

що відповідає приблизно 2,9 місяця.

Отримані результати демонструють, що прогнозований економічний ефект перевищує обсяг необхідних інвестицій, що вказує на доцільність реалізації запропонованих заходів у межах ресторану «Dolce Vita». Співвідношення очікуваних додаткових доходів і витрат на впровадження цифрових інструментів показує позитивний рівень окупності, що підтверджує обґрунтованість використання технологій штучного інтелекту в системі управління клієнтським досвідом. Практично це означає, що вкладені кошти не лише компенсуються за рахунок зростання виручки, а й формують додатковий фінансовий результат. Основне джерело цього ефекту – не одноразове збільшення продажів, а структурні зміни у поведінці клієнтів: частіші повторні візити, вищий середній чек і зменшення відтоку.

Додатково цифровізація CXM-процесів дозволяє знизити операційне навантаження на персонал. Частина функцій – відповіді на запити, бронювання, первинна комунікація – автоматизується, що скорочує час ручної обробки звернень і підвищує стабільність сервісу навіть у пікові періоди завантаження.

Швидке повернення інвестицій формує більш гнучкий фінансовий цикл, у межах якого з'являється можливість реінвестування отриманого ефекту. Це створює основу для подальшого розвитку цифрової інфраструктури підприємства: розширення функціоналу програм лояльності, поглиблення аналітики клієнтських даних і впровадження більш складних моделей прогнозування [30].

У результаті запропоновані заходи виконують дві функції одночасно: забезпечують поточне покращення фінансових показників і формують ресурсну базу для подальшого стратегічного розвитку ресторану «Dolce Vita» в умовах цифрової трансформації ринку. У табл. 2.6 наведено матрицю розподілу відповідальності за реалізацію запропонованих заходів.

Таблиця 2.6 – Матриця відповідальності за реалізацію заходів CXM в «Dolce Vita»

Захід / Виконавець	Директор	Менеджер маркетингу	CRM-аналітик	ІТ-підрядник	HR-менеджер
1. NLP-моніторинг відгуків	З	В	К	У	–
2. PWA-застосунок + лояльність	З	К	У	В	–
3. Churn Prediction ML	З	У	В	К	–
4. NLP чат-бот	З	К	–	В	–
5. Навчання персоналу	З	У	–	–	В

Примітка: В – виконавець; З – замовник/затверджувач; К – координатор; У – учасник; – «–» не залучений.

Джерело: розроблено автором.

Для підтвердження ефективності запропонованих заходів у табл. 2.7 представлено прогнозні значення основних метрик клієнтського досвіду «Dolce Vita» після їх реалізації.

Прогнозні значення метрик клієнтського досвіду ресторану «Dolce Vita» після впровадження комплексу цифрових заходів демонструють відчутне покращення більшості параметрів взаємодії з клієнтами та поступову трансформацію сервісної моделі підприємства [31]. У порівнянні з фактичними результатами 2024 року, індекс NPS зростає з +31 до +45, що означає перехід у зону високої готовності клієнтів рекомендувати заклад. Це фактично відображає посилення довіри до бренду та формування більш стійкої клієнтської лояльності.

Таблиця 2.7 – Прогнозні значення метрик CX «Dolce Vita» після реалізації заходів

Метрика	Факт 2024	Прогноз після реалізації (2026)	Цільовий бенчмарк	Досягнення цілі
NPS	+31	+45 (+14)	> +45	✓
CSAT	4,1	4,4 (+0,3)	> 4,3	✓
CES	3,5	2,7 (−0,8)	< 3,0	✓
Churn Rate	41%	33% (−8 в.п.)	< 30%	Часткове
Retention Rate	59%	71% (+12 в.п.)	> 70%	✓
Час відповіді на відгук	2,8 дні	< 0,1 дні	< 1 дня	✓
Частка клієнтів 3+ відвід.	31%	40% (+9 в.п.)	> 40%	✓

Джерело: розроблено автором

Показник CSAT підвищується з 4,1 до 4,4 бала, перевищуючи цільовий орієнтир 4,3. Це свідчить про те, що зміни в організації сервісу, швидкості обслуговування та персоналізації починають реально впливати на те, як клієнти оцінюють свій досвід взаємодії із закладом.

Метрика CES знижується з 3,5 до 2,7, що є позитивною тенденцією, оскільки клієнту потрібно менше зусиль для отримання послуги. Фактично це означає, що бронювання, комунікація та супровід стають простішими та більш інтуїтивними.

Churn Rate зменшується з 41% до 33%, однак ще не досягає цільового рівня нижче 30%. Це показує, що проблема відтоку частково вирішується, але

залишається група клієнтів, для яких потрібні додаткові індивідуальні підходи або точніше налаштування взаємодії.

Retention Rate, навпаки, зростає з 59% до 71% і перевищує орієнтир ($>70\%$), що свідчить про посилення здатності підприємства утримувати клієнтів і формування більш стабільної бази повторних відвідувачів.

Час реакції на відгуки скорочується з 2,8 днів до менш ніж 0,1 дня, тобто фактично переходить у режим майже миттєвої відповіді. Це суттєво підсилює роботу з репутацією, оскільки дозволяє швидко реагувати на негативні ситуації ще до їхнього поширення в цифровому середовищі.

Частка клієнтів із трьома і більше відвідуваннями зростає з 31% до 40% і досягає цільового рівня. Це підтверджує, що повторна активність клієнтів стає більш стабільною, а попит – менш випадковим.

Узагальнюючи, прогностичні результати демонструють системне покращення клієнтського досвіду за більшістю показників: зростає задоволеність, лояльність, простота взаємодії та частота повторних відвідувань. Водночас часткове недосягнення цільового рівня Churn Rate свідчить, що механізми утримання клієнтів вже працюють ефективніше, але ще не повністю перекривають усі причини відтоку.

Результати другого розділу оформлено як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, що базуються на інструментах штучного інтелекту та підтверджені розрахунком економічної ефективності. Подальший розвиток дослідження може бути спрямований на розширення моделі CX Flywheel через інтеграцію Computer Vision та IoT-рішень для аналізу поведінки відвідувачів безпосередньо в залі ресторану.

Підсумково, «Dolce Vita» є рестораном середнього сегменту з позитивною динамікою фінансових результатів (+28,8% доходу за 2023–2025 рр.), але з помітними обмеженнями цифрової інфраструктури CXM: відсутній мобільний застосунок, CRM має базовий функціонал, немає автоматизованого моніторингу відгуків. Діагностика показників CX підтвердила відставання від бенчмарків: NPS +31 (vs. $> +45$), Churn Rate 41% (vs. $< 30\%$), час відповіді 2,8 дні (vs. < 1 дня).

Аналіз 348 відгуків виявив чотири основні проблемні зони: очікування, лояльність, онлайн-бронювання та реакція на зворотний зв'язок. RFM-аналіз показав, що 49% клієнтів перебувають у зоні ризику відтоку.

Запропоновано чотири взаємопов'язані рішення: NLP-система моніторингу відгуків, PWA-застосунок із персоналізацією, модель прогнозування відтоку та чат-бот для бронювання і підтримки. Загальний бюджет становить 172 тис. грн, прогнозований приріст доходу – 723 тис. грн на рік, орієнтовний термін окупності – близько 2,9 місяця.

ВИСНОВКИ

Виконане дослідження дозволило комплексно вирішити поставлені завдання та досягти мети кваліфікаційної бакалаврської роботи, що полягала в обґрунтуванні та розробці пропозицій щодо удосконалення управління клієнтським досвідом ресторану «Dolce Vita» на основі використання технологій штучного інтелекту та інструментів аналітики даних. Отримані результати мають як теоретичне, так і прикладне значення, оскільки поєднують узагальнення сучасних наукових підходів із розробкою практично орієнтованих рішень для малого ресторанного бізнесу.

1. Обґрунтовано теоретичний базис управління клієнтським досвідом, що дозволило систематизувати наукові уявлення про природу CX у сучасній економіці послуг. Встановлено, що клієнтський досвід є складною, динамічною та багатовимірною категорією, яка формується на перетині когнітивних, емоційних і поведінкових реакцій споживача. Його сутність полягає не лише у сприйнятті окремої транзакції, а у сукупності вражень, що виникають на всіх етапах взаємодії клієнта з підприємством, починаючи від першого контакту з брендом і завершуючи постобслуговуванням та повторними зверненнями.

У межах теоретичного аналізу запропоновано авторську систематизацію підходів до трактування поняття «клієнтський досвід», що дозволяє розглядати його у п'яти взаємодоповнюючих площинах. Психологічний підхід (C. Schmitt) акцентує увагу на формуванні сенсорних, емоційних та когнітивних вражень споживача як основи сприйняття бренду. Економічний підхід (B. Pine, J. Gilmore) інтерпретує CX як складову «економіки вражень», у межах якої досвід розглядається як джерело доданої цінності та конкурентної диференціації. Процесний підхід (R. Lemon, P. Verhoef) визначає CX як послідовність взаємопов'язаних етапів взаємодії клієнта з компанією, що охоплює весь customer journey. Суб'єктивний підхід (C. Meyer, A. Schwager) підкреслює індивідуальне сприйняття клієнтом усіх контактів із підприємством, акцентуючи на

персональному характері оцінки сервісу. Управлінський підхід (Ткаченко, Грищенко) розглядає СХ як керовану систему впливу, що формується через цілеспрямовані управлінські, маркетингові та операційні рішення підприємства.

2. Охарактеризовано структурні елементи системи СХМ, що дозволило визначити її як інтегровану управлінську систему, спрямовану на формування, підтримку та розвиток клієнтського досвіду. Доведено, що ефективна система СХМ включає шість взаємопов'язаних елементів: суб'єкт (управлінський персонал та працівники, що забезпечують взаємодію з клієнтами), об'єкт (точки контакту, customer journey та показники задоволеності), мету (підвищення клієнтської цінності протягом життєвого циклу споживача), функції, принципи та інструментарій.

Функціональний блок СХМ охоплює планування взаємодії з клієнтами, організацію сервісних процесів, мотивацію персоналу, контроль якості обслуговування, аналітику поведінки клієнтів та комунікаційні процеси. Принципи системи СХМ визначено як клієнтоорієнтованість, послідовність взаємодії, проактивність у реагуванні на потреби клієнтів та вимірюваність результатів. Сукупність цих елементів забезпечує системний характер управління клієнтським досвідом та дозволяє розглядати його як керовану бізнес-функцію, а не як спонтанний результат сервісної діяльності.

Додатково розроблено узагальнену модель Customer Journey Map для ресторанного бізнесу, яка дозволяє структурувати етапи взаємодії клієнта з підприємством та визначати точки формування позитивного або негативного досвіду. Це створює методичну основу для подальшої оптимізації сервісних процесів.

3. Отримав подальший розвиток методичний підхід до формування інструментарію СХМ на основі технологій штучного інтелекту. Систематизовано шість основних класів ІІІ-інструментів, що застосовуються для управління клієнтським досвідом: рекомендаційні системи, аналіз тональності відгуків (NLP sentiment analysis), моделі прогнозування відтоку клієнтів (Churn Prediction), чат-

боти та віртуальні асистенти, предиктивна аналітика та технології комп'ютерного зору.

Застосування зазначених інструментів дозволяє перейти від реактивної моделі обслуговування до проактивної, в якій підприємство не лише реагує на поведінку клієнтів, але й прогнозує її та формує персоналізовані пропозиції. На цій основі запропоновано адаптовану модель CX Flywheel для малого ресторанного бізнесу, що відображає циклічний характер формування лояльності через взаємопов'язані етапи залучення, задоволення та утримання клієнтів.

4. Здійснено комплексне аналітичне оцінювання діяльності ресторану «Dolce Vita» за 2023–2025 роки. Встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників: дохід зріс на 28,8%, чистий прибуток – на 40,6%, а кількість клієнтів – на 26,6%. Це свідчить про загальну стабільність бізнес-моделі та зростання ринкового попиту на послуги закладу.

Водночас виявлено низку системних обмежень у сфері цифрового управління клієнтським досвідом. Зокрема, відсутня інтегрована CRM-екосистема, не впроваджено мобільний застосунок, а процес збору та аналізу відгуків клієнтів не автоматизований. Це ускладнює оперативне реагування на зміни в очікуваннях споживачів і знижує ефективність управлінських рішень у сфері сервісу.

5. Проведено діагностику взаємодії з клієнтською базою, яка дозволила ідентифікувати пріоритетні проблемні зони. Встановлено недостатній рівень індексу NPS (+31 при цільовому рівні понад +45), підвищений рівень відтоку клієнтів (Churn Rate 41% при нормативі до 30%), тривалий час реагування на зворотний зв'язок (2,8 дня при цільовому показнику менше 1 дня) та недостатню ефективність програми лояльності.

RFM-аналіз клієнтської бази показав, що майже половина клієнтів (49%) належить до сегменту з підвищеним ризиком відтоку, при цьому вони формують лише 19% загального доходу підприємства. Це свідчить про неефективне

управління ціннісно суттєвими сегментами клієнтів і недостатню персоналізацію взаємодії.

6. Запропоновано комплекс заходів із удосконалення CXM, який включає впровадження чотирьох взаємопов'язаних цифрових рішень: NLP-системи моніторингу відгуків клієнтів, PWA-застосунку з персоналізованою програмою лояльності, ML-моделі прогнозування відтоку клієнтів та NLP-чат-бота для автоматизації комунікацій.

Сукупний бюджет реалізації заходів становить 172 тис. грн. Проведені розрахунки свідчать, що очікуваний економічний ефект може забезпечити приріст доходу на рівні близько 723 тис. грн на рік, що формує термін окупності інвестицій приблизно 2,9 місяця. Прогнозні показники ефективності включають підвищення NPS до рівня +45, зростання CSAT до 4,4, збільшення Retention Rate до 71% та скорочення часу реакції на клієнтські звернення до менше ніж 2 годин.

Узагальнюючи результати дослідження, слід відзначити, що активне впровадження запропонованих інструментів штучного інтелекту в систему управління клієнтським досвідом ресторану «Dolce Vita» створює передумови для формування стійких конкурентних переваг. Це досягається через підвищення рівня лояльності клієнтів, збільшення частоти повторних відвідувань, покращення цифрової репутації закладу та загальне посилення ефективності взаємодії зі споживачами в умовах висококонкурентного ринку ресторанних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schmitt B. H. Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate. New York : Free Press, 1999. 280 p.
2. Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 254 p.
3. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96.
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
4. Ситник Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2021. №9. С. 216–224. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-216-224> .
5. Meyer C., Schwager A. Understanding customer experience. Harvard Business Review. 2007. Vol. 85, No. 2. P. 116–126. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17345685/>
6. Gentile C., Spiller N., Noci G. How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. European Management Journal. 200. Vol. 25, No. 5. P. 395–410.
7. Rawson A., Duncan E., Jones C. The truth about customer experience. Harvard Business Review. 2013. Vol. 91, No. 9. P. 90–98.
8. Homburg C., Jozić D., Kuehn C. Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. Journal of the Academy of Marketing Science. 2017. Vol. 45. P. 377–401.
9. Rosenbaum M. S., Otalora M. L., Ramirez G. C. How to create a realistic customer journey map. Business Horizons. 2017. Vol. 60, No. 1. P. 143–150.
10. Richardson A. Using customer journey maps to improve customer experience. Harvard Business Review. 2010. Vol. 15, No. 1. P. 2–5.
11. Huang M.-H., Rust R. T. Artificial intelligence in service. Journal of Service Research. 2018. Vol. 21, No. 2. P. 155–172.

12. Bolton R. N. et al. Customer experience challenges: Bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*. 2018. Vol. 29, No. 5. P. 776–808.
13. Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48. P. 24–42.
14. Holmlund M. et al. Customer experience management in the age of big data analytics. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 116. P. 356–365.
15. Verhoef P. C. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901.
16. Becker L., Jaakkola E. Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48. P. 630–648.
17. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: Wiley, 2021. 224 p.
18. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 7th ed. Harlow: Pearson, 2022. 672 p.
19. Pansari A., Kumar V. Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2017. Vol. 45. P. 294–311.
20. Brakus J. J., Schmitt B. H., Zarantonello L. Brand experience: What is it? *Journal of Marketing*. 2009. Vol. 73, No. 3. P. 52–68.
21. Maklan S., Klaus P. Customer experience: Are we measuring the right things? *International Journal of Market Research*. 2011. Vol. 53, No. 6. P. 771–792.
22. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64, No. 1. P. 12–40.
23. Гудзь О. Є. Організаційно-інформаційне забезпечення управління розвитком підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент*.

Бізнес. 2019. №4. С. 4–13. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.040413>
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_4_3

24. Недопалко Н. М. Інструменти цифрового маркетингу: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №2. С. 43–48. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.024349 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_2_11

25. Гуменна О. В. Управління клієнтським досвідом: ключ до сталого розвитку організації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. № 22 (2 (54)), С. 55-67 DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).298555](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).298555)

26. Ковальчук С. В., Оліщук П. М. Управління клієнтським досвідом у цифровому маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Том 312 №6. С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.06112> Перегляд ТРЕНДИ ТУРИСТИЧНИХ ПОТОКІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

27. Терехов Д., Желавська Н. Застосування технологій штучного інтелекту в оптимізації менеджменту сучасних підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. №3. С. 98-102. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-13>

28. Петлін І. Р., Павук О. І. Механізми підвищення лояльності клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2025. Вип. 53. С. 64-73. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.53.0.5307>

29. Місіюкевич В. І., Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Управління клієнтським досвідом як пріоритетний напрям діяльності торговельних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1(44). С. 93–105. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).93-105](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).93-105)

30. Обруч Г. В., Бережний І. О., Гавадзюк Є. Б. Особливості управління клієнтським досвідом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 119-129. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.75.281375>

31. Устік Т., Колодненко Н. Запровадження маркетингових інструментів для підвищення лояльності клієнтів. *Вісник Хмельницького національного*

університету. *Економічні науки*. 2024. Вип. 326(1). С. 208–214. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-34>

32. Макарова В. В., Макаренко Н. О. Управління клієнтською лояльністю у малому бізнесі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С. 90–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-16>

33. Руденко М.В. Лояльність споживачів як показник ефективності системи управління аграрними підприємствами. *Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 29 листопада 2017 р., м. Кропивницький*. 2017. С. 91 – 93. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/98e7122a-f6df-4056-9793-6e6ee2401178/content>

34. Reitsamer B. F., Stokburger-Sauer N. E., Kuhnle J. S. How and when effective customer journeys drive brand loyalty: the role of consumer-brand identification. *Journal of Service Management*. 2024. Vol. 35, № 6. P. 109–135. URL: <https://www.emerald.com/josm/article-pdf/35/6/109/9493145/josm-08-2023-0374.pdf>

35. Savytska N., Shtal T., Piddubna L., Penkina N., & Priadko O. Analytical tools for evaluating customer experience in the context of marketing management of service companies. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2024. Vol. 11, No. 3, pp. 112-124. doi: 10.52566/msu-econ3.2024.112.

36. 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. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.3.7>

37. Мельник О. Методологічні підходи до застосування Customer Journey Map для формування лояльності споживачів підприємств малого бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-28>

38. Balo, B.K., Jaakkola, E., Aleem, M. *et al.* The emergence and influence of the customer experience in the context of sustainable consumption. *AMS Rev* **15**, 539–563 (2025). <https://doi.org/10.1007/s13162-025-00324-x>