

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З КЛІЄНТАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

ЖОВТОГО ДМИТРА ЄВГЕНІЙОВИЧА

Науковий керівник: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

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

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА

«21» березня 2025 р.

Михайло САГАЙДАК

«21» березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Жовтому Дмитру Євгенійовичу

очної (денної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

**на тему: «Управління взаємодією з клієнтами бізнес-організації в умовах цифровізації»
/ «Management of customer interaction within a business organization in the context of digitalization»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «КАВАСУТРА»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи використанням цифрових інструментів у забезпеченні управління взаємодією бізнес-організації з клієнтами
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Розробка та обґрунтування заходів з посилення взаємодії з клієнтами бізнес-організації
<i>(назва розділу)</i>	

Об'єкт дослідження:	процес управління взаємодією бізнес-організації з клієнтами в умовах цифровізації
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення ефективного управління взаємодією бізнес-організації з клієнтами в умовах цифровізації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка комплексу заходів для посилення взаємодії з клієнтами бізнес-організації в умовах цифровізації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- надати визначення та дослідити важливість взаємодії організації з клієнтами у сучасному бізнесі;
- визначити та проаналізувати роль цифрових інструментів (чат-ботів, автоматизованих систем) у посиленні взаємодії бізнес-організації з клієнтами;
- надати характеристику існуючим цифровим каналам взаємодії з клієнтами та проаналізувати методичні підходи підвищення ефективності їх обслуговування.

У розділі 2

- надати характеристику діяльності бізнес-організації та здійснити діагностику системи взаємодії з клієнтами ТОВ «КАВАСУТРА»;
- проаналізувати рівень задоволеності клієнтів, виявити основні проблеми й труднощі у взаємодії бізнес-організації з ними;
- обрати та оцінити цифрові платформи та автоматизовані системи для розробки сценаріїв посилення взаємодії з клієнтами;
- розробити програми навчання для співробітників та ключові показники ефективності (KPI) для оцінювання продуктивності цифрових інструментів, спрогнозувати їх вплив на зниження витрат обслуговування клієнтів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

(підпис)

«20» березня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

Дмитро ЖОВТИЙ

(підпис)

«20» березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 56 сторінок, 8 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел із 30 найменувань.

Управління взаємодією з клієнтами бізнес-організації в умовах цифровізації

Об'єкт дослідження - процес управління взаємодією бізнес-організації з клієнтами в умовах цифровізації

Предмет дослідження - теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення ефективного управління взаємодією бізнес-організації з клієнтами в умовах цифровізації

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка комплексу заходів для посилення взаємодії з клієнтами бізнес-організації в умовах цифровізації

Завдання дослідження:

- розкрити сутність взаємодії бізнес-організації з клієнтами у сучасних умовах;
- дослідити роль, класифікацію та функціональні можливості сучасних цифрових інструментів, які сприяють підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами;
- надати характеристику основним цифровим каналам комунікації з клієнтами та проаналізувати сучасні підходи до підвищення ефективності обслуговування клієнтів;
- здійснити загальну характеристику діяльності ТОВ «КАВАСУТРА», аналіз ринку та зовнішнього середовища;
- виявити ключові проблеми у взаємодії з клієнтами, зумовлені відсутністю цифровізації, та здійснити обґрунтований вибір цифрових платформ для їх вирішення;
- розробити програму навчання персоналу для ефективного впровадження цифрових технологій (персональне навчання) та визначити ключові показники ефективності (КРІ) для оцінювання результатів.

Практична значимість результатів. За підсумками дослідження розроблено та обґрунтовано рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів для ресторану «КАВАСУТРА», що сприятиме підвищенню рівня клієнтської задоволеності, зростанню повторних візитів і оптимізації операційних процесів. Запропонована програма навчання персоналу для швидкої адаптації працівників до нових технологій. Результати мають практичну цінність для ресторанів та можуть бути адаптовані до інших закладів сфери гостинності.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: управління, система, взаємодія, клієнт, цифрові інструменти, цифровізація, клієнтоорієнтованість

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Жовтий Дмитро Євгенійович
на тему «Управління взаємодією з клієнтами бізнес-організації
в умовах цифровізації»

Характер виконання роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота, в якій висвітлюються питання забезпечення управління взаємодією з клієнтами бізнес-організації в умовах цифровізації, зокрема розробки рекомендацій на основі виявлення проблем у взаємодії з клієнтами та вибору цифрових платформ для їх вирішення.

Робота виконана відповідно затвердженому індивідуальному завданню.

Здобувач самостійно виконував роботу, вчасно реагував на рекомендації та зауваження наукового керівника, надсилав виправлені матеріали на перевірку.

Здобувач проявив уміння працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний матеріал та результати діяльності досліджуваної бізнес-організації, обґрунтовувати власні висновки та розробляти пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій для складання таблиць та візуалізації отриманих показників результатів діяльності ТОВ «КАВАСУТРА».

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація: автор дослідив теоретичні аспекти взаємодії бізнес-організації з клієнтами в умовах цифрової трансформації та розробив обґрунтовані заходи з посилення взаємодії з клієнтами бізнес-організації, зокрема запропонувавши програму навчання персоналу з визначенням КРІ для оцінювання ефективності цифрових інструментів для посилення взаємодії з клієнтами. В роботі доцільно було б в п.п. 2.1 навести динаміку показників діяльності досліджуваної бізнес-організації, та більш детально проаналізувати реальний стан справ щодо наявної клієнтської бази та каналів комунікації з різними групами клієнтів.

Робота оформлена відповідно до вимог.

Висновок: у процесі виконання КБР здобувач Жовтий Д.Є., набув компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування і заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник
д.е.н., професор

Михайло САГАЙДАК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність взаємодії організації з клієнтами у сучасному бізнесі.....	5
1.2. Роль та класифікація цифрових інструментів у підвищенні ефективності взаємодії з клієнтами.....	8
1.3. Характеристика та методи оцінювання цифрових каналів комунікації з клієнтами.....	13
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПОСИЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	22
2.1. Загальна характеристика діяльності, аналіз зовнішнього середовища та ринкової позиції ТОВ «КАВАСУТРА».....	22
2.2. Виявлення проблем у взаємодії з клієнтами та вибір цифрових платформ для їх вирішення.....	27
2.3. Розробка програми навчання персоналу та визначення КРІ для оцінювання ефективності цифрових інструментів.....	36
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій цифровізація стає визначальним фактором успішності бізнес-організацій. Проблема полягає в тому, що традиційні методи управління та взаємодії з клієнтами, такі як паперові документообігу чи офлайн-комунікація, дедалі частіше виявляються неспроможними відповідати сучасним вимогам швидкості, доступності та персоналізації, що активно використовує цифрові канали. Ця суперечність між застарілими підходами та новими очікуваннями клієнтів створює потребу в трансформації бізнес-процесів шляхом впровадження цифрових технологій, що є важливим кроком для забезпечення конкурентоспроможності та адаптації організацій до мінливого ринкового середовища.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка комплексу заходів для посилення взаємодії з клієнтами бізнес-організації в умовах цифровізації

Для досягнення мети необхідно розробити та обґрунтувати комплекс заходів для вдосконалення взаємодії з клієнтами ресторану «КАВАСУТРА» шляхом інтеграції цифрових технологій, що сприятиме підвищенню якості обслуговування, оптимізації операційних процесів та зміцненню ринкових позицій закладу. Цьому буде сприяти досягнення поставлених завдань дослідження:

- розкрити сутність взаємодії бізнес-організації з клієнтами у сучасних умовах;
- дослідити роль, класифікацію та функціональні можливості сучасних цифрових інструментів, які сприяють підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами;
- надати характеристику основним цифровим каналам комунікації з клієнтами та проаналізувати сучасні підходи до підвищення ефективності обслуговування клієнтів;

- здійснити загальну характеристику діяльності ТОВ «КАВАСУТРА», аналіз ринку та зовнішнього середовища;
- виявити ключові проблеми у взаємодії з клієнтами, зумовлені відсутністю цифровізації, та здійснити обґрунтований вибір цифрових платформ для їх вирішення;
- розробити програму навчання персоналу для ефективного впровадження цифрових технологій (персональне навчання) та визначити ключові показники ефективності (KPI) для оцінювання результатів.

Об'єкт дослідження - процес управління взаємодією бізнес-організації з клієнтами в умовах цифровізації

Предмет дослідження - теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення ефективного управління взаємодією бізнес-організації з клієнтами в умовах цифровізації

Методи дослідження - Дослідження базується на комплексі методів, що включають: аналіз наукової літератури та аналітичних, синтез і узагальнення, а також порівняльний метод. Ці методи дозволили отримати фактичний матеріал, що слугує основою для обґрунтування рекомендацій.

Практичне значення результатів - Результати дослідження мають прикладне значення для ресторану «КАВАСУТРА», пропонуючи конкретні інструменти та програму навчання, що сприятимуть підвищенню клієнтської задоволеності та операційної ефективності. Теоретична цінність полягає в уточненні підходів до адаптації цифрових технологій у малих підприємствах, а також у формуванні методичних рекомендацій для оцінки їхнього впливу через KPI. Елементи наукової новизни відображаються в адаптації доступних рішень до специфіки закладу та інтеграції емпіричних даних у практичні рекомендації.

Інформаційна база дослідження - Робота базується на наукових публікаціях, аналітичних оглядах ринків, статистичних даних.

Структура роботи - Кваліфікаційна робота складається з двох розділів, вступу, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 5 сторінок, включаючи 8 таблиць, 7 рисунків, 32 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Сутність взаємодії організації з клієнтами у сучасному бізнесі

Цифрова трансформація стала ключовим чинником, котрий визначає, як бізнеси спілкуються, обслуговують і будують взаємини з клієнтами. Цей пункт досліджує сутність взаємодії організацій з клієнтами в умовах цифрової трансформації, аналізуючи головні аспекти, такі як клієнтоорієнтованість, персоналізація, омніканальність, реальний час взаємодії з клієнтами.

Клієнтоорієнтованість як основа взаємодії: клієнтоорієнтованість є фундаментальним принципом сучасної взаємодії з клієнтами. Цей підхід передбачає, що потреби, бажання та очікування клієнтів є пріоритетом для всіх бізнес-процесів і стратегій. Згідно з дослідженням Publicis Sapient, у 2025 році найуспішніші цифрові трансформації будуть ті, що ставлять на перше місце людський підхід, розуміючи та задовольняючи потреби, цінності, установки та поведінку клієнтів [1]. Компанії, які орієнтуються на клієнта, не лише задовольняють базові запити, але й створюють емоційний зв'язок, що сприяє довгостроковій лояльності..

Клієнтоцентричність вимагає глибокого розуміння клієнтів, що досягається через аналіз їхньої поведінки, уподобань і відгуків. Системи управління відносинами з клієнтами (CRM) дозволяють створювати цілісний профіль клієнта, що допомагає пропонувати індивідуалізовані рішення. Такий підхід підвищує задоволеність клієнтів та сприяє збільшенню продажів, оскільки клієнти частіше повертаються до брендів, котрі демонструють увагу до їхніх потреб [21].

Персоналізація як ключовий елемент. Персоналізація стала невід'ємною частиною взаємодії з клієнтами, особливо в умовах цифрової трансформації. Застосування штучного інтелекту, алгоритмів машинного навчання та методів аналізу великих даних відкриває перед компаніями нові горизонти, дозволяючи максимально адаптувати пропозиції до індивідуальних потреб кожного споживача. Гіперперсоналізація на базі ШІ використовує складні алгоритми для створення персоналізованого досвіду у режимі реального часу, ретельно аналізуючи інформацію про клієнтів, наприклад, історію переглядів, попередні покупки та активність у соціальних мережах [3]. Це дає змогу формувати пропозиції, що відповідають конкретним вподобанням клієнтів, тим самим значно підвищуючи їх залученість.

Приклади ефективного застосування персоналізації демонструють такі гіганти, як Amazon та Starbucks. Amazon, на основі аналізу даних про покупки та перегляди, формує персоналізовані рекомендації, що істотно збільшує рівень взаємодії з клієнтами [5]. Starbucks активно використовує мобільний додаток для надання персоналізованих знижок та рекомендацій, що сприяє зміцненню лояльності клієнтів. Ці приклади ілюструють, як цифрові технології відкривають можливості для створення унікального клієнтського досвіду, що точно відповідає індивідуальним очікуванням споживачів.

Оmnіканальність для безперебійного досвіду. Сучасні клієнти взаємодіють з брендами через численні канали, включаючи соціальні мережі, мобільні додатки, електронну пошту, веб-ресурси та традиційні магазини. Omніканальність передбачає надання злагодженого та безперебійного досвіду через всі ці канали, даючи змогу клієнтам легко переходити між ними, не втрачаючи контексту [26]. Мережа McDonald's впровадила автоматизовані каси та мобільний додаток, що дозволяє клієнтам замовляти їжу найбільш комфортним способом, що сприяло збільшенню продажів [5]. Дослідження від SuperOffice вказує, що 79% компаній збільшили бюджети на цифрову трансформацію у відповідь на пандемію COVID-19, а 70% розробляють стратегії для забезпечення omніканального досвіду [4]. Це підкреслює той факт, що

омніканальність стала нормою у сучасному бізнесі, оскільки клієнти очікують доступності та зручності незалежно від того, який канал вони використовують.

Омніканальність також вимагає об'єднання даних з різних джерел, щоби сформувати цілісне уявлення про клієнта. Компанії, які застосовують цифрові платформи для управління клієнтськими даними, можуть пропонувати персоналізовані пропозиції, незалежно від того, взаємодіє клієнт через вебсайт, мобільний додаток чи у фізичному магазині. Це сприяє створенню безперервного досвіду, що веде до підвищення задоволеності клієнтів.

Реальний час і миттєва взаємодія. Цифрові технології дають організаціям змогу комунікувати з клієнтами в реальному часі, що надзвичайно важливо у сучасному світі. Чат-боти, автоматизовані системи підтримки та аналітика в реальному часі забезпечують швидкі відповіді на запити та дозволяють коригувати пропозиції залежно від поточних дій клієнта. Компанії, які використовують ШІ та автоматизацію, мають можливість надавати підтримку 24/7, скорочувати час очікування та поліпшувати загальне враження клієнтів [2]. Це особливо важливо для молоді, яка цінує швидкість і доступність.

Застосування розмовного ШІ дозволяє компаніям забезпечувати миттєву підтримку клієнтам, відповідаючи на їхні питання або розв'язуючи проблеми без залучення людських операторів. Це не лише збільшує ефективність, а й дозволяє клієнтам відчувати, що їхні потреби задовольняються негайно.

Роль цифрової трансформації. Цифрова трансформація охоплює 23 «цифрові взаємодії» між бізнесом, суспільством і технологіями, багато з котрих стосуються покращення клієнтського досвіду [6]. Наприклад, використання CRM-систем дозволяє інтегрувати дані з різних джерел, створюючи цілісний погляд на клієнта, що сприяє більш ефективній комунікації.

Цифрова трансформація також відкриває нові можливості для інновацій. За прогнозами Forbes, процитованими в Emerald Insight, цифрова трансформація стимулюватиме зростання нових цифрових послуг і розумних продуктів, що трансформують кожен галузь [5]. Організації, що активно впроваджують цифрові

технології, отримують конкурентну перевагу через покращену взаємодію з клієнтами.

Виклики та етичні аспекти. Попри чисельні переваги, впровадження цифрової трансформації задля поліпшення взаємодії з клієнтами супроводжується викликами. Серед них - опір організаційним змінам, нестача цифрових навичок у співробітників і бюджетні обмеження [4]. Також, етичні аспекти, такі як захист даних, інклюзивність і зменшення впливу на довкілля, стають дедалі важливішими. Компанії повинні впроваджувати надійні заходи кібербезпеки та боротися з алгоритмічними упередженнями, щоб зберегти довіру клієнтів [5].

Баланс між технологіями та людським підходом також залишається викликом. Хоча автоматизація підвищує ефективність, клієнти цінують людську взаємодію в складних ситуаціях. Компанії повинні забезпечувати, щоб технології доповнювали, а не замінювали людський контакт.

Майбутні перспективи Цифрова трансформація продовжуватиме формувати взаємодію з клієнтами в майбутньому. Очікується, що такі тенденції, як гіперперсоналізація за допомогою ШІ, використання технологій доповненої та віртуальної реальності, а також впровадження екологічних рішень, зроблять взаємодія ще більш інтерактивною та стійкою [5]. Однак це вимагатиме від компаній гнучкості, інвестицій у навчання працівників і готовності до постійних змін.

1.2. Роль та класифікація цифрових інструментів у підвищенні ефективності взаємодії з клієнтами

Цифрові інструменти дозволяють створювати нові канали комунікації та забезпечують можливість оперативно реагувати на запити споживачів, використовуючи персоналізовані підходи до обслуговування. Зокрема, CRM-

системи та інші цифрові рішення дозволяють ефективно управляти даними про клієнтів, що дає змогу швидко аналізувати їхні потреби і адаптувати послугу чи продукт до кожного окремого споживача.

Після пандемії вимоги до цифрових сервісів значно зросли. В умовах соціальних обмежень та карантину споживачі стали більше орієнтуватися на онлайн-сервіси, очікуючи від компаній високий рівень сервісу через цифрові канали [23]. Дослідження McKinsey & Company показує, що 75% споживачів, які почали активно користуватися онлайн-сервісами під час пандемії, не повернулися до традиційних способів взаємодії з компаніями навіть після її закінчення. Це вказує на важливість для бізнесу не лише підтримувати цифрові канали комунікації, а й постійно їх вдосконалювати, аби відповідати новим вимогам клієнтів [11].

Впровадження цифрових технологій дозволяє компаніям не тільки забезпечити зручність для клієнтів, а й підвищити рівень їх задоволеності та лояльності. Як показує практика, наявність багатоканальної цифрової взаємодії позитивно корелює з підвищенням показників задоволеності клієнтів, таких як індекс NPS (Net Promoter Score) [17].

Цифрові інструменти дозволяють проактивно реагувати на запити споживачів і навіть передбачати можливі проблеми, перш ніж вони виникнуть. Наприклад, використання автоматизованих систем управління відносинами з клієнтами (CRM-систем) дозволяє не лише зберігати та аналізувати історію взаємодії з кожним клієнтом, але й здійснювати прогнози на основі зібраних даних. Це дозволяє організаціям швидше реагувати на потреби клієнтів, надаючи їм більш персоналізований і своєчасний сервіс.

В результаті, бізнеси, які впроваджують цифрові інструменти, здатні підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та покращити фінансові результати. Прогнозується, що до 2026 року 70% всіх комунікацій між бізнесами та споживачами будуть проходити через цифрові канали, що ще раз підтверджує необхідність інтеграції таких інструментів у повсякденну практику бізнесу.

Цифрові інструменти - це програми чи платформи, що сприяють комунікації, сервісу та взаємодії з клієнтами через цифрові канали. Їхню класифікацію визначають ключові параметри: функціональність, ступінь автоматизації та типи каналів для взаємодії. Такий підхід дає змогу упорядкувати їхнє використання в сучасному бізнес-середовищі.

Вивчення цих інструментів вкрай важливе для розуміння їхнього впливу на ефективність обслуговування клієнтів, пристосування до вимог ринку та інтеграцію в омніканальні системи, що є актуальним завданням в умовах цифрової трансформації. У таблиці 1.1 наведено детальну класифікацію цифрових інструментів з описом їхніх властивостей, конкретних прикладів та сфер застосування.

Таблиця 1.1 - Класифікація цифрових інструментів

Критерій	Категорія	Приклади інструментів	Характеристики	Галузі застосування
1	2	3	4	5
Функціональність	Інструменти комунікації	WhatsApp, Telegram, Gmail, Zoom	Забезпечують швидкий зв'язок, підтримка 24/7, текстові та голосові канали.	Рітейл, туризм, підтримка клієнтів
	CRM-системи	Salesforce, HubSpot, Bitrix24	Зберігання даних клієнтів, автоматизація продажів, персоналізовані пропозиції. Основа омніканальних платформ.	Банківська справа, рітейл, B2B маркетинг
	Інструменти збирання зворотного зв'язку	Google Forms, SurveyMonkey, Qualtrics	Збір відгуків, оцінка лояльності через NPS, аналіз думок клієнтів.	Освіта, охорона здоров'я, маркетинг
	Аналітичні платформи	Google Analytics, Hotjar, Power BI	Аналіз поведінки клієнтів, теплові карти, інсайти для оптимізації.	Електронна комерція, маркетинг, IT
Ступінь автоматизації	Ручні інструменти	Excel-таблиці	Прості, але обмежені за масштабом і швидкістю. Підходять для малих бізнесів.	Малий бізнес, стартапи

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
	Автоматизовані інструменти	CRM-системи, чат-боти, Mailchimp	Автоматизація нагадувань, відповідей.	Рітейл, банківська справа, телекомунікації
Канали взаємодії	Онлайн-інструменти	Вебсайти, Instagram, мобільні додатки	Широка аудиторія, рекламні кампанії, прямі повідомлення. Підходять для маркетингу.	Рітейл, медіа, туризм
	Офлайн-інструменти	Інтерактивні термінали, планшети	Прискорюють обслуговування в фізичних локаціях.	Гостинність, ресторани, роздрібна торгівля

Джерело: складено автором

Вплив цифрових технологій на персоналізацію та автоматизацію комунікацій. Розвиток цифрових технологій суттєво трансформував процеси персоналізації та автоматизації комунікацій із клієнтами, сприяючи підвищенню їхньої точності, швидкості та економічної ефективності. Завдяки впровадженню аналітики великих даних, штучного інтелекту і машинного навчання бізнес-організації отримали можливість адаптувати пропозиції до індивідуальних потреб клієнтів та оптимізувати рутинні операції, що раніше залежали від значних людських ресурсів [20].

Персоналізація комунікацій. Раніше компанії могли лише групувати клієнтів за демографічними ознаками, наприклад, віком чи регіоном, пропонуючи загальні знижки чи листи з однаковим контентом. Сьогодні аналітичні інструменти дозволяють формувати докладні профілі, беручи до уваги історію покупок, пошукові запити та навіть час, проведений на сайті, що робить пропозиції значно релевантнішими. Такий підхід став реальністю завдяки новаціям, як у Amazon, де алгоритми машинного навчання аналізують поведінку користувача. Якщо клієнт придбав спортивний одяг, система пропонує відповідні аксесуари, наприклад, кросівки для бігу чи фітнес-трекер, враховуючи бренди, які він переглядав раніше. Це трансформувало персоналізацію з масової

на глибоко індивідуальну, роблячи покупки комфортнішими та адаптованими до особистих інтересів клієнтів [10].

Автоматизація комунікацій. У минулому оператори вручну відповідали на типові запитання, витрачаючи значний час, особливо в пікові періоди. Сьогодні автоматизовані системи значно зменшили навантаження на персонал. Прикладом є компанія Apple, яка активно використовує автоматизацію в своїй підтримці клієнтів. Apple, зокрема, застосовує автоматичні системи для розсилки повідомлень про стан ремонту пристроїв через СМС, електронну пошту та додаток Apple Support. Ці сповіщення містять інформацію про стадії ремонту (наприклад, отримання пристрою, діагностику або відправлення назад клієнту), очікувані терміни завершення та унікальні коди для відстеження. Такий підхід не тільки пришвидшує інформування клієнтів, дозволяючи їм мати актуальну інформацію в реальному часі, але й оптимізує роботу служби підтримки, зменшуючи обсяг рутинних дзвінків і дозволяючи операторам зосередитись на складніших завданнях. Це також позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів, забезпечуючи прозорість процесу [11].

Взаємодія персоналізації та автоматизації. Інтеграція персоналізації та автоматизації, підтримана цифровими технологіями, створила синергію, що дозволяє масштабувати індивідуальний підхід без значних ресурсів. Раніше бізнеси стикалися з вибором між ручною персоналізацією або автоматизацією без урахування потреб, але сучасні ШІ-системи об'єднують ці аспекти, аналізуючи дані в реальному часі [27]. У Sephora чат-бот у WhatsApp, базуючись на історії покупок, пропонує клієнту, який обирає засоби для жирної шкіри, матуючий крем чи очищуючу маску, перевіряючи їхню наявність у найближчому магазині. Така взаємодія трансформує сервіс, роблячи його індивідуальним і доступним у великих масштабах без залучення додаткового персоналу.

Цифрові технології змінили персоналізацію, зробивши її глибоко індивідуальною, і автоматизацію, перевівши рутинні процеси на машинний рівень. Це покращило клієнтський досвід і знизило операційні витрати, що стало конкурентною перевагою в електронній комерції, рітейлі та інших галузях.

1.3 Характеристика цифрових каналів комунікації з клієнтами

Характеристика цифрових каналів, зокрема їхніх переваг і недоліків, дозволяє визначити оптимальні інструменти для різних типів бізнес-процесів, враховуючи специфіку аудиторії, галузеві особливості та операційні цілі. Аналіз цифрових каналів є важливим для розробки стратегій клієнтського сервісу, оскільки кожен із них має унікальні можливості та обмеження, які впливають на якість взаємодії, швидкість обробки запитів і загальну задоволеність клієнтів.

Таблиця 1.2 - Переваги та недоліками основних цифрових каналів комунікації з клієнтами

Канал комунікації	Переваги	Недоліки
Електронна пошта	- Широке охоплення - Низька вартість - Можливість сегментації аудиторії - Легкий аналіз ефективності	- Низький рівень відкриття - Часто потрапляє до спаму - Вимагає регулярного оновлення баз
Месенджери	- Високий рівень відкриття - Швидкий зворотний зв'язок - Інтеграція з ботами	- Обмежений функціонал у порівнянні з мобільними застосунками - Приватність користувачів
Соціальні мережі	- Велике охоплення - Формування іміджу бренду - Взаємодія у публічному просторі	- Висока конкуренція за увагу - Репутаційні ризики - Потреба в постійному контенті
Онлайн-чати на сайті	- Швидка допомога в режимі реального часу - Підвищення конверсії на етапі вибору продукту	- Необхідність постійної наявності операторів - Складність інтеграції з іншими системами
Чат-боти	- Працюють 24/7 - Автоматизація відповідей - Зниження навантаження на персонал	- Обмеження у вирішенні складних запитів - Потребують налаштування та підтримки
Мобільні застосунки	- Висока персоналізація - Постійний контакт через push-повідомлення - Доступ до аналітики поведінки	- Висока вартість розробки та підтримки - Потреба у встановленні користувачем

Джерело: складено автором за даними [4], [5], [9]

Проаналізуємо основні цифрові канали, що використовуються в сучасному бізнесі, з акцентом на їхні особливості, функціональні можливості та практичне застосування.

Вебсайти та онлайн-платформи є основним каналом для надання інформації, здійснення продажів і організації клієнтської підтримки. Вони виступають центральним хабом, який об'єднує різні функції: від представлення асортименту товарів і послуг до забезпечення зворотного зв'язку з клієнтами. Характеристики цього каналу включають доступність, адже вебсайт працює цілодобово, інформативність, що дозволяє розміщувати детальні описи продуктів, інструкції та відповіді на часті запитання, а також можливість інтеграції з іншими інструментами, такими як CRM-системи, платіжні шлюзи та чат-боти [25]. Персоналізація на вебсайтах є ключовим фактором залучення клієнтів, оскільки, за даними Forbes, компанії, що використовують передові техніки персоналізації, бачать зростання продажів на 20% [9]. Вебсайти також дозволяють створювати персоналізовані сторінки для клієнтів, де вони можуть переглядати історію покупок, отримувати рекомендації та взаємодіяти з брендом.

Соціальні мережі, такі як Instagram і Facebook, – це потужні інструменти для маркетингу, взаємодії з клієнтами та забезпечення підтримки. Цей канал вирізняється:

- Величезним обсягом аудиторії, оскільки мільярди людей активні щодня.
- Значна інтерактивність, яка дозволяє спілкуватися через коментарі, особисті повідомлення та дописи.
- Створенням ком'юніті навколо бренду, де клієнти діляться досвідом, залишають відгуки та швидко отримують відповіді.
- Застосуванням Instagram рітейлерами для демонстрації товарів візуальним контентом, а також підтримки клієнтів у приватних повідомленнях щодо наявності та умов доставки.

- Популярністю Facebook серед компаній з широким охопленням завдяки бізнес-сторінкам із месенджером для швидкого зв'язку.

Електронна пошта залишається одним із найпоширеніших каналів для формальної та персоналізованої комунікації з клієнтами. Цей канал характеризується формальністю, що робить його ідеальним для офіційних повідомлень, таких як підтвердження замовлень, надсилання договорів чи інформування про оновлення, а також можливістю автоматизації, що дозволяє налаштувати розсилки для великої аудиторії. За даними Forbes, персоналізовані електронні листи мають на 29% вищий рівень відкриття та на 41% вищий рівень кліків порівняно зі стандартними розсилками [9]. Електронна пошта широко використовується в маркетингу для надсилання персоналізованих пропозицій, наприклад, знижок на основі попередніх покупок, або для інформування про статус замовлення. У сфері транзакційних листів компанії застосовують цей канал для надсилання квитанцій, підтверджень і нагадувань про оплату, що підвищує ймовірність конверсії.

Мобільні додатки є інструментами для створення персоналізованого досвіду та забезпечення швидкого доступу до послуг. Вони характеризуються високим рівнем мобільності, що дозволяє клієнтам взаємодіяти з бізнесом у будь-який час і з будь-якого місця, а також інтерактивністю, яка забезпечується через push-сповіщення, інтуїтивний інтерфейс і персоналізовані функції. Мобільні додатки широко використовуються в банківській сфері, де клієнти можуть управляти своїми рахунками, здійснювати перекази та отримувати сповіщення про транзакції. У сфері роздрібної торгівлі додатки дозволяють клієнтам замовляти продукти, переглядати персоналізовані пропозиції та брати участь у програмах лояльності.

Чат-боти та месенджери, такі як WhatsApp і Telegram, забезпечують швидку підтримку та автоматизацію комунікацій. Цей канал характеризується миттєвістю, адже клієнти отримують відповіді в реальному часі, а також можливістю автоматизації, що дозволяє обробляти типові запитання без залучення людських операторів. Чат-боти використовуються для відповідей на

часті запитання, наприклад, про статус замовлення чи умови повернення, а месенджери дозволяють налагодити більш персоналізовану взаємодію. WhatsApp Business, наприклад, дає змогу бізнесам надсилати клієнтам повідомлення про оновлення, підтвердження замовлень і навіть проводити консультації через чат. Telegram-боти часто застосовуються в технічній підтримці, де вони можуть надавати інструкції або перенаправляти складні запити до операторів. Цей канал особливо популярний у сфері електронної комерції, де чат-боти допомагають клієнтам вибирати продукти, оформляти замовлення та отримувати підтримку, не залишаючи платформу [28].

Відеоконференції, такі як Zoom і Microsoft Teams, використовуються для особистих консультацій і вирішення складних питань, які потребують прямого контакту. Цей канал характеризується можливістю особистого контакту, адже клієнти можуть бачити представника компанії та спілкуватися з ним у реальному часі, а також гнучкістю, оскільки відеозв'язок дозволяє проводити зустрічі з будь-якої точки світу. Відеоконференції особливо популярні в медичній сфері, де лікарі проводять онлайн-консультації, ділячись із пацієнтами результатами обстежень або рекомендаціями щодо лікування. У сфері бізнес-консультацій компанії використовують Zoom для зустрічей із клієнтами, демонстрації продуктів і вирішення складних питань, які не можна ефективно обговорити через текстовий чат.

CRM-системи призначені для інтеграції даних клієнтів і управління відносинами з ними. Цей канал характеризується централізацією даних, що дозволяє зберігати всю історію взаємодій із клієнтами в одному місці, а також автоматизацією, яка оптимізує процеси продажів і підтримки. CRM-системи дають змогу бізнесам сегментувати клієнтів, відстежувати їхні потреби та надавати персоналізовані пропозиції. У сфері ритейлу HubSpot допомагає створювати маркетингові кампанії, аналізувати ефективність взаємодій і відстежувати поведінку клієнтів. CRM-системи також дозволяють інтегрувати інші канали, наприклад, електронну пошту та чат-боти, для створення єдиної системи управління.

Різноманітність цифрових каналів дозволяє бізнесам адаптуватися до потреб клієнтів, пропонуючи широкий спектр інструментів для комунікації. Вебсайти та онлайн-платформи забезпечують центральний хаб для інформації та продажів, соціальні мережі сприяють залученню та інтерактивності, електронна пошта залишається ефективним інструментом для формальних і маркетингових комунікацій, мобільні додатки пропонують персоналізований досвід, чат-боти та месенджери забезпечують швидкість і автоматизацію, відеоконференції дозволяють налагодити особистий контакт, CRM-системи оптимізують управління відносинами, а онлайн-форуми сприяють самопомозі та створенню спільнот. Однак для максимальної ефективності компанії повинні ретельно вибирати канали, враховуючи специфіку своєї аудиторії, а також інтегрувати їх у єдину екосистему, щоб забезпечити безперебійний клієнтський досвід.

Персоналізація взаємодій дозволяє бізнесам адаптувати свої пропозиції до індивідуальних потреб клієнтів. Використання аналітики даних і штучного інтелекту дає змогу створювати персоналізовані рішення, аналізуючи поведінку та вподобання користувачів. Наприклад, компанія "Rozetka" застосовує алгоритми рекомендацій, які пропонують клієнтам товари на основі їхньої історії покупок, що підвищує залученість і частоту замовлень. Успішна персоналізація потребує значних інвестицій у технології аналізу даних, а також забезпечення захисту конфіденційності, адже клієнти дедалі більше турбуються про безпеку своїх даних.

Безпека даних і конфіденційність є необхідною умовою для збереження довіри клієнтів, що впливає з важливості персоналізації, адже безпека створює основу для використання їхньої інформації. Наприклад, використання наскрізного шифрування, як у месенджері WhatsApp, зміцнює довірливі відносини між бізнесом і споживачами. Українська логістична компанія "Нова Пошта" впровадила шифрування даних для захисту інформації про доставки, що підвищує довіру клієнтів.

Автоматизація рутинних завдань заміщують трудомісткі ручні процеси на машинні операції з високою швидкістю обробки. У минулому оператори вручну

відповідали на типові запитання, витрачаючи значний час, особливо в пікові періоди. Сьогодні автоматизовані системи значно зменшили навантаження на персонал [30]. Прикладом є українська компанія "Укрзалізниця", яка впровадила чат-бота для автоматизації обробки запитів клієнтів. Цей чат-бот, представлений як віртуальний помічник, виконує такі функції: купівля квитків, перевірка актуальних квитків, інформація про затримки потягів, розклад руху, онлайн-табло, повернення квитків і зворотний зв'язок.

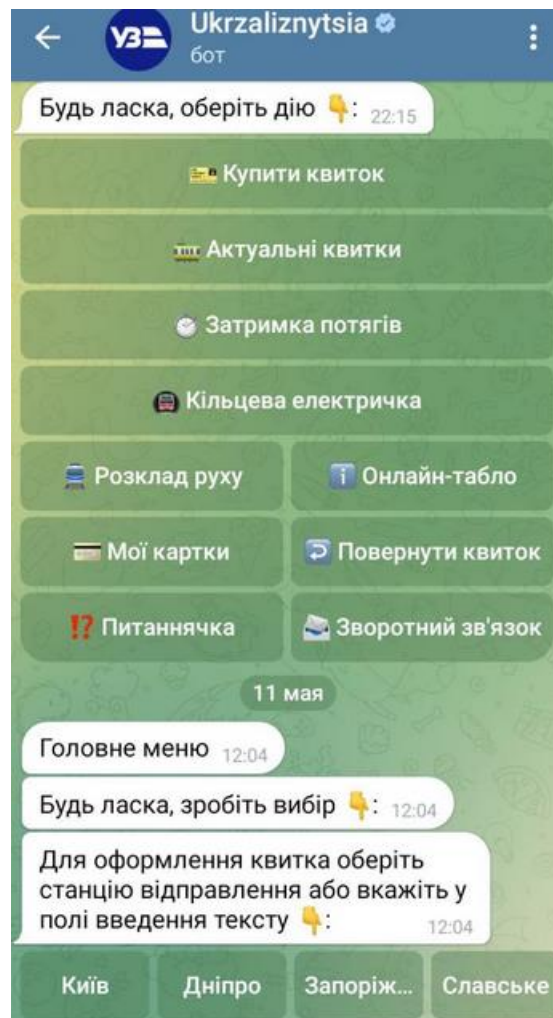


Рисунок 1.1 - Інтерфейсу чат-бота Укрзалізниці

Джерело: скріншот чат-бота Укрзалізниці

Оmnіканальний досвід передбачає інтеграцію всіх цифрових каналів для забезпечення безперебійної взаємодії з клієнтами через вебсайти, мобільні додатки, електронну пошту, SMS, соціальні мережі та чати. Цей підхід підвищує зручність і лояльність клієнтів [12].

- У роздрібній торгівлі покупець переглядає асортимент на вебсайті, отримує персоналізовані рекомендації через email і завершує замовлення через мобільний додаток, звернувшись за уточненнями до чату підтримки.
- Для клієнтів телекомунікаційних компаній абонент оформлює новий тарифний план у додатку, отримує SMS-підтвердження, а потім уточнює деталі через соціальні мережі, де оператор надає відповіді.
- Користувачі освітніх платформ реєструються на курс через вебсайт, отримують push-повідомлення про старт занять і надсилають запитання викладачу через месенджер, вбудований у платформу.
- У модній індустрії покупець обирає одяг у соціальних мережах, отримує email із промокодом на знижку, а потім оформлює замовлення через додаток із можливістю відстеження доставки через SMS.

Самообслуговування дозволяє клієнтам самостійно вирішувати проблеми, зменшуючи навантаження на підтримку. У мережі магазинів "Сільпо" встановлено термінали самообслуговування, де клієнти можуть перевірити ціни, дізнатися про акції або знайти потрібний товар у магазині через інтерактивний інтерфейс. Також у «Сільпо» впроваджено каси самообслуговування, які дозволяють клієнтам самостійно сканувати товари та оплачувати покупки, що зменшує черги та економить час як для клієнтів, так і для персоналу (рис. 1.2). Цей підхід економить ресурси, але потребує актуальності інформації, зручного інтерфейсу та регулярного технічного обслуговування.

Збір і аналіз зворотного зв'язку допомагає виявляти слабкі місця в обслуговуванні, базуючись на досвіді клієнтів. Цей підхід сприяє вдосконаленню якості сервісу та підвищенню лояльності шляхом виявлення проблемних зон, таких як затримки в доставці чи недостатня якість консультацій. Компанії повинні забезпечувати зручність надання відгуків через онлайн-форми чи телефонні опитування та оперативно реагувати на виявлені недоліки, наприклад, шляхом коригування процесів чи персонального зв'язку з клієнтами [7].

- Магазины роздрібної торгівлі аналізують відгуки для вдосконалення логістики та доставки.

- Освітні платформи проводять опитування для оцінки якості навчальних матеріалів.
- Туристичні агентства збирають зворотний зв'язок для покращення організації подорожей.
- Фітнес-центри використовують відгуки для оцінки якості обладнання та занять.



Рисунок 1.2 - Знімок кас самообслуговування в мережі магазинів Сільпо

Джерело: фото кас самообслуговування «Сільпо»

Навчання та оснащення персоналу відіграє роль у вирішенні складних запитів, які не під силу автоматизованим системам. Цей підхід сприяє підвищенню якості обслуговування шляхом підготовки працівників до роботи з сучасними інструментами та технологіями. Навчання включає оволодіння спеціалізованими програмами, базами даних і системами, що дозволяють оперативно надавати клієнтам необхідну інформацію чи консультації. Оснащення персоналу засобами для віддаленої роботи, такими як ноутбуки, програмне забезпечення для відеозв'язку чи доступ до корпоративних систем

через VPN, забезпечує гнучкість і можливість підтримувати якісний сервіс у різних умовах.

- У сфері послуг, зокрема консалтингу, персонал проходить підготовку з використання програмного забезпечення для дистанційного консультування, що дозволяє проводити відеоконференції з клієнтами, надавати рекомендації та вирішувати їхні питання без необхідності фізичних зустрічей.

- Співробітники виробничої сфери отримують доступ до планшетів і спеціалізованого програмного забезпечення для віддаленого моніторингу технологічних процесів, що дає змогу оперативно реагувати на збої чи коригувати роботу обладнання, навіть перебуваючи поза межами підприємства.

- Працівники служб підтримки клієнтів навчаються працювати з інтегрованими платформами зв'язку, які об'єднують чати, електронну пошту та телефонні дзвінки, що забезпечує швидкий доступ до історії взаємодії з клієнтом і можливість надавати комплексні рішення.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПОСИЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «КАВАСУТРА»

Компанія «КАВАСУТРА» була заснована у 2012 році з метою створення гастрономічного закладу, що поєднує традиційну кухню з сучасними підходами до сервісу та управління. Заклад розташований за адресою: площа Соборна, Львів – у центральній частині міста, що характеризується високим рівнем пішохідного та туристичного трафіку. Завдяки своєму стратегічному розташуванню в безпосередній близькості до ключових архітектурних пам'яток та культурних об'єктів, ресторан є привабливим як для місцевих мешканців, так і для відвідувачів міста.

Основними видами діяльності ТОВ за КВЕД є:

56.10 - Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Діяльність підприємства охоплює надання послуг громадського харчування, зокрема організацією приготування та обслуговування їжі й напоїв для споживання на місці.

Послуги мобільного харчування, такі як фургони, кемпери та ресторани на колесах, що надають їжу в умовах вуличної торгівлі або на спеціалізованих заходах.

Діяльність у сфері кейтерингу, де їжа готується поза стаціонарними закладами і доставляється замовникам для обслуговування на заходах або в інших специфічних умовах.

Статутний капітал ТОВ: 200 000 тис.грн.

Чисельність штатних працівників облікового складу становить 10 осіб, фонд оплати праці - 191000 тис.грн.

Заклад функціонує за чітко визначеною організаційною структурою, що включає адміністративний персонал, кухонний підрозділ, обслуговуючий персонал та бухгалтерію.

Аналіз зовнішнього середовища та ринкової позиції. Для комплексного розуміння проблем взаємодії з клієнтами необхідно проаналізувати ринкове середовище та позицію на ринку. Це дозволить виявити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність закладу, а також оцінити його конкурентоспроможність. Для аналізу використано методи PEST, SWOT та оцінку конкурентних сил за М. Портером, що забезпечують всебічну діагностику зовнішнього оточення та внутрішніх особливостей.

Таблиця 2.1. PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «КАВАСУТРА»

Фактор	Опис	Рівень впливу
Політичний	Стабільна політична ситуація в Україні, але можливі зміни в регулюванні малого бізнесу.	Нейтральний. Потенційні зміни можуть вплинути на оподаткування чи ліцензування.
Економічний	Зростання інфляції підвищує витрати на продукти та знижує купівельну спроможність клієнтів.	Негативний. Зростання цін може зменшити відвідуваність.
Загроза замінників	Зростання популярності здорового харчування та попиту на локальні продукти.	Позитивний. Заклад може акцентувати на традиційній українській кухні.
Соціальний	Поширення цифрових технологій: 85% клієнтів шукають ресторани онлайн (McKinsey, 2025)	Негативний. Відсутність цифрових каналів призводить до втрати клієнтів.

Джерело: складено автором з урахуванням [11].

Політична стабільність забезпечує сприятливе середовище для функціонування, однак можливі зміни в регулюванні малого бізнесу, такі як підвищення податків чи нові вимоги до ліцензування, можуть створити додаткові виклики, особливо для закладу з обмеженими фінансовими ресурсами. Економічний фактор, зокрема зростання інфляції негативно впливає на

діяльність: підвищення цін на продукти змушує ресторан коригувати вартість страв, що може знизити відвідуваність серед клієнтів із середнім і низьким рівнем доходу. Соціальний фактор відкриває можливості для розвитку: зростання інтересу до локальних продуктів і традиційної кухні серед молоді дає змогу закладу позиціонувати себе як автентичний заклад, що відповідає сучасним трендам. Проте технологічний фактор є найбільш критичним: дані McKinsey свідчать, що 85% клієнтів шукають інформацію про ресторани онлайн, а відсутність цифрових каналів призводить до втрати значної частки аудиторії. Таким чином, PEST-аналіз підкреслює необхідність цифровізації як стратегічного напрямку для нівелювання негативних факторів і використання соціальних можливостей.

Таблиця 2.2. Оцінка конкурентних сил за М. Портером ТОВ «КАВАСУТРА»

Сила	Опис	Рівень впливу
Конкуренція в галузі	Численні ресторани, багато з яких мають цифрові канали.	Високий
Загроза нових конкурентів	Бар'єри входу (інвестиції в оренду, обладнання) середні, але цифровізація знижує їх.	Середній
Загроза замінників	Клієнти можуть обрати фастфуд, доставку їжі чи домашнє харчування.	Високий
Переговорна сила постачальників	Багато постачальників продуктів, ресторан може легко змінити партнерів.	Низький
Переговорна сила покупців	Клієнти мають широкий вибір і чутливі до цін та якості сервісу.	Високий

Джерело: складено автором

Аналіз конкурентних сил за моделлю М. Портера свідчить, що заклад функціонує у висококонкурентному середовищі, де ключовими викликами є конкуренція в галузі, загроза замінників і висока переговорна сила покупців.

Висока конкуренція в галузі обумовлена наявністю численних ресторанів, багато з яких уже використовують цифрові канали (вебсайти, соціальні мережі, платформи доставки), що дає їм перевагу в залученні клієнтів, особливо молодшої аудиторії. Загроза нових конкурентів є середньою: хоча бар'єри входу (інвестиції в оренду, обладнання) залишаються значними, цифровизація знижує ці бар'єри, дозволяючи новим гравцям швидко займати нішу через онлайн-присутність.

Висока загроза заміників пов'язана з альтернативами, такими як фастфуд, доставка їжі через агрегатори чи домашнє харчування, що особливо актуально в умовах зниження купівельної спроможності через інфляцію. Переговорна сила постачальників є низькою, оскільки ресторан має широкий вибір постачальників продуктів і може легко їх змінювати, що дає змогу оптимізувати витрати. Проте висока переговорна сила покупців створює тиск: клієнти мають широкий вибір закладів і чутливі до цін, якості страв і рівня сервісу, що вимагає диференціації.

Для зміцнення позиції на ринку ресторану необхідно впровадити цифрові інструменти, такі як онлайн-бронювання та доставка, що дозволить конкурувати з іншими закладами, зменшити вплив заміників і задовольнити вимоги клієнтів до зручності та доступності [22].

SWOT-аналіз дає змогу систематизувати внутрішні та зовнішні характеристики, визначивши ключові напрями для розвитку. Серед сильних сторін варто виділити зручне розташування в центрі міста, що забезпечує стабільний потік клієнтів, зокрема туристів, а також автентичну українську кухню, яка відповідає тренду на локальні продукти. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «КАВАСУТРА» наведено в табл. табл. 2.3.

Лояльний штат працівників створює основу для якісного сервісу, що є важливим для утримання клієнтів. Проте слабкі сторони суттєво обмежують потенціал закладу: відсутність цифрових каналів взаємодії (вебсайту, соціальних мереж) призводить до втрати клієнтів, низький рівень цифрових навичок персоналу ускладнює впровадження технологій, а обмежені фінансові ресурси стримують інновації.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «КАВАСУТРА» за результатами 2024 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Зручне розташування в центрі міста; - Традиційна українська кухня, що приваблює туристів; - Невеликий, але лояльний штат працівників.	- Відсутність цифрових каналів взаємодії; - Низький рівень цифрових навичок персоналу; - Обмежені фінансові ресурси для інновацій.
Можливості	Загрози
- Зростання попиту на локальні продукти; - Поширення цифрових технологій для залучення клієнтів; - Популярність доставки їжі через платформи.	- Висока конкуренція з ресторанами, що мають онлайн-присутність; - Зниження купівельної спроможності через інфляцію; - Зміни в смаках клієнтів.

Джерело: складено автором

Зовнішні можливості, такі як зростання попиту на локальні продукти та поширення цифрових технологій, відкривають перспективи: створення вебсайту чи співпраця з платформами доставки (наприклад, Glovo) може залучити нових клієнтів. Однак загрози, зокрема висока конкуренція з ресторанами, що вже мають онлайн-присутність, зниження купівельної спроможності через інфляцію та зміна смаків клієнтів, створюють значні ризики. Для закладу важливо скористатися сильними сторонами для реалізації можливостей цифровізації, одночасно нівелюючи слабкості (відсутність онлайн-каналів) і мінімізуючи вплив загроз через диференціацію пропозиції.

2.2. Виявлення проблем у взаємодії з клієнтами та вибір цифрових платформ для їх вирішення

Відсутність цифрових інструментів призводить до зниження конкурентоспроможності, втрати клієнтів і погіршення операційної ефективності. Цей розділ присвячений діагностиці проблем у взаємодії з клієнтами, аналізу причин їх виникнення та обґрунтуванню вибору цифрових платформ для їх вирішення. Для цього буде використано фактологічні дані, статистичні оцінки та сучасні дослідження, що дозволять сформулювати практичні рекомендації, адаптовані до потреб закладу.

Основні проблеми у цифровій взаємодії. Ресторан «КАВАСУТРА» функціонує в традиційному форматі: бронювання столиків, замовлення на доставку та інформування про акції здійснюються виключно через телефонні дзвінки або під час особистих візитів. Такий підхід, хоча й забезпечує певний рівень персонального контакту, не відповідає сучасним очікуванням клієнтів, які дедалі частіше обирають заклади з можливістю цифрової взаємодії. Для повноцінного аналізу необхідно розглянути ключові проблеми, їхні причини, наслідки для клієнтів і бізнесу, а також підкріпити твердження статистичними даними з авторитетних джерел [19].

Відсутність цифрових шляхів комунікації. Найбільшою проблемою для ресторану є повна відсутність цифрових каналів для взаємодії з клієнтами. Заклад не володіє власним сайтом, профілями в соціальних мережах, мобільними додатками або будь-якими іншими платформами, котрі дозволили б клієнтам отримувати інформацію, бронювати столики чи замовляти страви онлайн. Всі взаємодії відбуваються через традиційні канали, такі як телефонні дзвінки або особисті відвідування. Це створює серйозні незручності для клієнтів, особливо для молодшої аудиторії, яка звикла до швидкого доступу до інформації через інтернет. Приміром, потенційний клієнт, який бажає ознайомитися з меню чи дізнатися години роботи, вимушений телефонувати в ресторан, що може бути

незручно, особливо якщо лінія зайнята або дзвінок надходить у неробочий час. Згідно з дослідженням SuperOffice, 79% клієнтів очікують можливості взаємодіяти з бізнесом через цифрові канали, а їхня відсутність може призвести до втрати до 60% потенційних відвідувачів, котрі надають перевагу зручним онлайн-інструментам [13]. Це означає втрату значної частки клієнтів, зокрема серед молодих людей віком 18–35 років.

Відсутність персоналізації та аналізу даних. Через відсутність сучасних цифрових засобів, немає можливості накопичувати та досліджувати інформацію про відвідувачів, що унеможлиблює розробку персоналізованих пропозицій. Ресторан не має змоги встановити, які страви найчастіше обирає конкретний клієнт, щоб запропонувати йому спеціальну знижку або порекомендувати нову позицію меню, яка відповідає його гастрономічним уподобанням. Постійні гості, які регулярно замовляють страви для вегетаріанців, не отримують індивідуальних пропозицій, що послаблює їх зацікавленість та відчуття власної значущості для закладу. Персоналізація – ключовий елемент сучасного клієнтського досвіду, адже споживачі розраховують, що бізнес враховуватиме їхні індивідуальні потреби. Згідно з дослідженням Forbes, 71% споживачів бажають персоналізованої взаємодії, а її відсутність може призвести до зниження частоти повторних візитів на 30% [15]. Це свідчить про те, що клієнти, які не відчують індивідуального підходу, менше схильні повертатися до закладу, що негативно впливає на довгострокову лояльність та середній чек.

Обмеженість доступу до інформації. Відвідувачі позбавлені змоги завчасно ознайомитися з меню кухні. Наприклад, турист, що шукає де пообідати, не здатний знайти потрібну інформацію про заклад в мережі, адже той не має цифрового сліду. У таких випадках клієнти нерідко роблять вибір на користь конкурентів, які пропонують відкриті цифрові канали, де можна побачити меню, фотографії страв, відгуки відвідувачів. Дослідження Renascence [14] демонструє, що половина клієнтів відмовляються від відвідування закладів, якщо відсутня базова онлайн-інформація, що особливо характерно для молодіжної аудиторії

віком 18–35 років. Це обумовлює втрату можливостей для залучення нових клієнтів.

Недостатнє управління відгуками та репутацією. Відсутність цифрових платформ, таких як Google My Business або профілі в соціальних мережах, ускладнює відстеження онлайн-репутації закладу [29]. Це означає, що негативні відгуки, які клієнти можуть залишати на сторонніх ресурсах, залишаються без відповіді, що може створити враження нехтування думкою клієнтів. Згідно з дослідженнями SuperOffice (2025), 60% компаній, які не мають чіткої стратегії управління відгуками, втрачають можливість своєчасного виявлення проблем, що може спричинити зниження рейтингу закладу на 15% [13]. Це веде до погіршення репутації, оскільки незадоволені гості можуть ділитися негативним досвідом з іншими, що відлякує потенційних відвідувачів.

Виявлені проблеми у взаємодії з клієнтами - відсутність цифрових каналів, затримки в обробці запитів, брак персоналізації, обмежений доступ до інформації та недостатнє управління відгуками - мають значний негативний вплив на клієнтський досвід і фінансові показники закладу. Відсутність цифрових каналів призводить до втрати до 60% потенційних клієнтів [13], затримки знижують лояльність на 20%, а брак персоналізації зменшує частоту повторних візитів на 30% [15]. Обмежений доступ до інформації та погане управління відгуками погіршують репутацію, що може знизити рейтинг закладу на 15% [13]. Ці проблеми підкреслюють необхідність впровадження цифрових інструментів, які б дозволили оптимізувати взаємодію з клієнтами, підвищити їхню задоволеність і забезпечити конкурентоспроможність ресторану в умовах сучасного ринку.

Виявлені нами та узагальнені основні проблеми у цифровій взаємодії ТОВ «КАВАСУТРА» наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні проблеми у цифровій взаємодії ТОВ «КАВАСУТРА»

Проблема	Опис	Вплив на клієнтів	Вплив на бізнес
Відсутність цифрових каналів для комунікації	Немає соцмереж, вебсайту, додатків. Усі взаємодії через телефон або візити.	Незручність, втрата 60% клієнтів	Зниження кількості нових клієнтів, особливо серед молодшої аудиторії.
Відсутність персоналізації та аналітики даних	Немає даних для персоналізованих пропозицій.	Зниження повторних візитів на 30%	Зменшення лояльності клієнтів, зниження середнього чека на 15%
Обмежений доступ до інформації про ресторан	Немає доступу до меню чи акцій онлайн.	50% клієнтів обирають конкурентів	Втрата потенційних клієнтів в умовах високої конкуренції
Недостатнє управління відгуками та репутацією	Немає платформ для збору відгуків та аналізу.	Зниження лояльності	Відлякування потенційних клієнтів через негативні відгуки.

Джерело: складено автором за даними [13], [14], [15]

Обґрунтування вибору цифрових інструментів. У контексті виявлених у попередньому підпункті проблем взаємодії з клієнтами ресторан «КАВАСУТРА» потребує впровадження цифрових рішень, які сприятимуть підвищенню якості обслуговування та операційної ефективності. Акцент робиться на доступних і нескладних у реалізації інструментах, що не передбачають значних фінансових затрат чи високого рівня технічної підготовки персоналу. Цей підпункт пропонує аналіз відповідних цифрових платформ, їхньої доцільності для подолання виявлених бар'єрів, а також обґрунтування вибору на основі сучасних даних і теоретичних напрацювань.

Теоретична основа. Аналітичні дослідження вказують на необхідність цифровізації як стратегічного напрямку для малого бізнесу. Інтеграція цифрових технологій сприяє оптимізації комунікаційних процесів і підвищенню

ефективності операційної діяльності [5]. Водночас Publicis Sapient прогнозує, що до 2025 року 68% клієнтів очікуватимуть персоналізованого досвіду через цифрові платформи, що підкреслює їхню важливість для залучення та утримання відвідувачів [1]. Додаткове дослідження McKinsey & Company прогнозує зростання ринкової частки ресторанів, які активно впроваджують цифрові інструменти, на 20% завдяки вдосконаленню клієнтського досвіду [11]. Ці висновки слугують теоретичною базою для обґрунтування запропонованих рішень.

Рішення для забезпечення доступу до інформації. Сьогодні наявність вебсайту вважається ознакою надійності та актуальності бренду. Професійно оформлена сторінка ресторану підкреслює його репутацію та серйозність на ринку. Перед відвідуванням закладу користувачі зазвичай досліджують меню та розцінки. Окрім цього, для осіб із алергіями чи специфічними дієтичними уподобаннями зручним є доступ до складу страв. Вебсайт, зокрема його меню, має бути адаптованим до різних гаджетів, що забезпечує комфортний перегляд із будь-якого пристрою. До того ж значною перевагою є можливість ознайомлення з візуальним оформленням страв через фотографії.

Основні мотиви, які спонукають відвідувачів заходити на сайт ресторану, включають:

- отримання інформації про робочий графік;
- ознайомлення з переліком страв і їхньою вартістю;
- перевірка можливості резервування столиків;
- уточнення наявності послуги доставки;
- ознайомлення з доступними методами оплати.

Для цього пропонується розробка власного вебсайту з використанням платформ Wix або WordPress, які надають безкоштовні або доступні за ціною шаблони. Такий ресурс міститиме ключові розділи: меню з ілюстраціями страв і цінами, розклад роботи, контактні дані, форму для бронювання столиків онлайн та розділ із актуальними акціями. Створення такого сайту забезпечить клієнтам зручний доступ до необхідних даних, що особливо актуально для молодії

аудиторії, яка перед відвідуванням активно шукає інформацію в інтернеті. За даними McKinsey (2025), 85% споживачів звертаються до онлайн-ресурсів для отримання даних про ресторани, а наявність вебсайту може підвищити ринкову присутність закладу на 20% [11].

Використання Wix виправдане завдяки інтуїтивному інтерфейсу та відсутності потреби в значних інвестиціях чи технічних навичках.

Стратегія маркетингу та збору зворотного зв'язку через соціальні мережі. Ще одним викликом є відсутність ефективних маркетингових каналів і механізмів отримання відгуків.

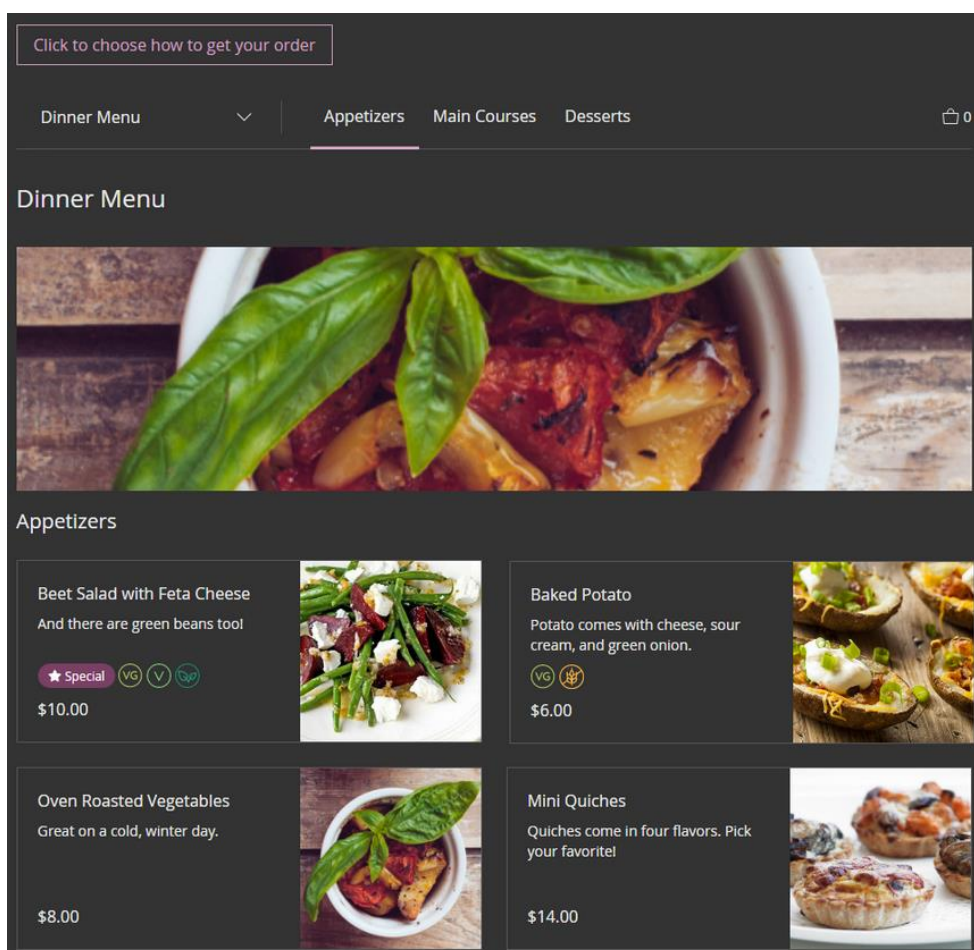


Рисунок 2.1 - Приклад головної сторінки сайту ресторану, створеного за допомогою конструктора Wix

Джерело: скріншот автора сторінки сайту ресторану на платформі Wix

Для розв'язання цієї проблеми пропонується створити профілі ресторану в Instagram і Facebook, які є безкоштовними платформами з високою популярністю серед цільової аудиторії віком 18–35 років. Ці акаунти стануть майданчиками для публікації візуального контенту - фотографій страв, оголошень про знижки чи анонсів культурних заходів, таких як вечори живої музики. Крім того, вони забезпечать пряму комунікацію з клієнтами через коментарі та повідомлення, що дозволить оперативно реагувати на відгуки. За оцінками SuperOffice (2025), 79% клієнтів віддають перевагу цифровим каналам, а соціальні мережі вже досягли 50% усіх взаємодій у сфері обслуговування [4]. Використання геотаргетингу для реклами серед місцевих жителів у радіусі 5 км від ресторану є економічно вигідним способом залучення нової аудиторії, що підтверджує практичність цього підходу.

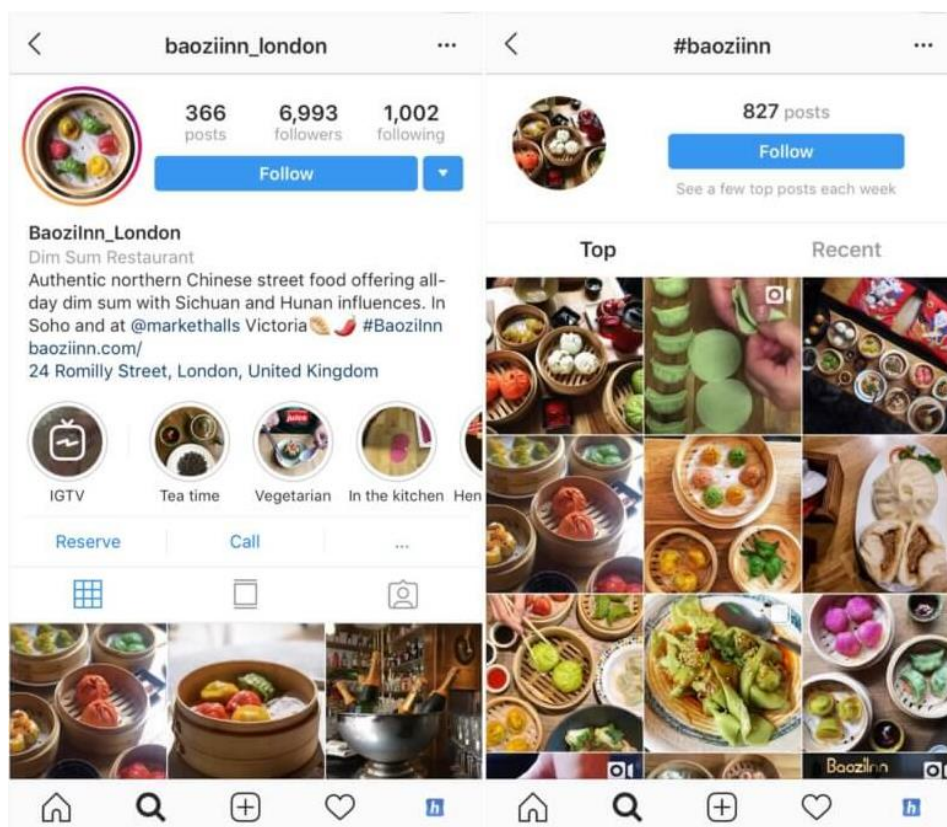


Рисунок 2.2 - Приклад сторінки ресторану в Instagram як елемент маркетингової стратегії

Джерело: скріншот автора сторінки ресторану Baoziinn_London

Оптимізація процесів через онлайн-замовлення. Пропонується інтегрувати систему онлайн-замовлень, наприклад, через співпрацю з платформою Glovo. Такий підхід дозволить клієнтам самостійно оформляти замовлення через сайт або додаток. Прогнози McKinsey (2025) вказують, що до 2025 року 60% продажів ресторанів припадатиме на онлайн-канали, що підкреслює актуальність цього рішення [11]. Співпраця з сервісами доставки є вигідною, оскільки не вимагає значних витрат на розробку й забезпечує доступ до вже існуючої клієнтської бази.

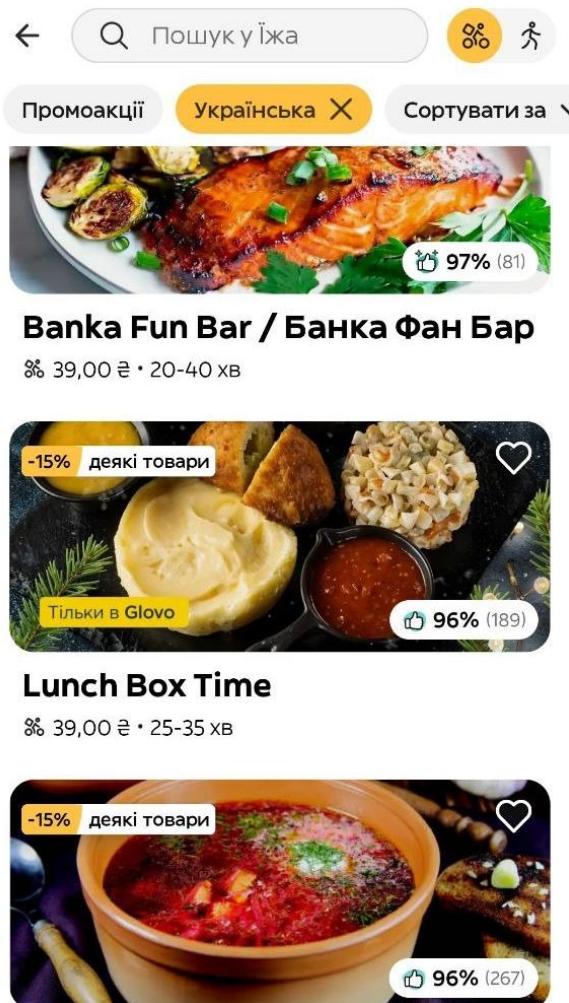


Рисунок 2.3 - Інтерфейс мобільного застосунку Glovo

Джерело: скріншот автора застосунку Glovo

Персоналізація через CRM-систему. Відсутність даних про клієнтів перешкоджає створенню індивідуальних пропозицій, що негативно впливає на лояльність. Для подолання цього бар'єру пропонується впровадження базової

CRM-системи, зокрема безкоштовного тарифу HubSpot. Ця платформа дозволить збирати інформацію про замовлення, уподобання та контакти відвідувачів, що стане основою для сегментації аудиторії та розробки персоналізованих акцій, наприклад, знижок на улюблені страви чи запрошень на спеціальні заходи. Такий підхід сприятиме підвищенню залученості клієнтів і зростанню середнього чека, адже відвідувачі, які відчують увагу до своїх потреб, частіше повертаються. За даними Forbes (2020), персоналізовані підходи підвищують залученість на 29%, а компанії, які їх застосовують, фіксують приріст продажів на 20% [9]. Використання HubSpot є доцільним завдяки доступності базового пакета, який включає аналітику та управління контактами без складного налаштування.

Моніторинг репутації за допомогою інструментів для відгуків. Недостатнє управління репутацією через відсутність систематичного збору відгуків ускладнює контроль якості обслуговування. Для вирішення цієї проблеми пропонується використовувати Google My Business для створення профілю закладу, де клієнти зможуть залишати відгуки, а також Brand24 для відстеження згадок у соціальних мережах і на інших платформах. Такий підхід дозволить оперативно реагувати на скарги, підвищувати довіру до бренду та покращувати репутацію. Аналітичні дані SuperOffice (2025) свідчать, що 60% компаній, які ігнорують структуроване управління відгуками, втрачають можливість вчасно усунути проблеми, що може знизити рейтинг на 15% [4]. Google My Business є безкоштовним і простим у налаштуванні, що робить його придатним для малого бізнесу, тоді як Brand24 забезпечить додатковий контроль за онлайн-присутністю.

Автоматизація комунікації через чат-боти. Затримки в обробці запитів через ручне реагування є ще однією перешкодою. Для її усунення пропонується впровадження чат-бота на вебсайті за допомогою платформи Chatfuel або використання WhatsApp Business для автоматизованих відповідей. Чат-бот зможе відповідати на типові питання, наприклад, про графік роботи чи доступність столиків, а WhatsApp Business забезпечить швидкий контакт із

клієнтами для уточнень. Це зменшить навантаження на персонал, скоротить час реакції та підвищить рівень задоволеності відвідувачів. Згідно з Invesp (2025), чат-боти дозволяють знизити витрати на підтримку на 30%, а до 2025 року 95% взаємодій із клієнтами прогнозується автоматизувати [10]. Платформа Chatfuel є зручною завдяки безкоштовному тарифу та простоті налаштування.

Запропоновані цифрові інструменти - вебсайт, соціальні мережі, система онлайн-замовлень, CRM-система, платформи для управління відгуками та чат-боти - створюють комплексне рішення для подолання виявлених проблем. Вони забезпечують доступність інформації, автоматизують операційні процеси, сприяють персоналізації, покращують репутацію та оптимізують комунікацію з клієнтами. Урахування обмежених ресурсів малого бізнесу відображено в орієнтації на безкоштовні або бюджетні платформи, які не потребують складного впровадження. Емпіричні дані підтверджують ефективність підходу: ресторани з цифровими технологіями можуть збільшити ринкову частку на 20% [11], персоналізація підвищує залученість на 29% [9], а автоматизація знижує витрати на 30% [10]. Такий підхід дозволить відповідати сучасним очікуванням клієнтів і зміцнити свої позиції на ринку.

2.3. Розробка програми навчання персоналу та визначення KPI для оцінювання ефективності цифрових інструментів

У даному підрозділі запропонуємо та обґрунтуємо комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного впровадження цифрових інструментів у діяльність ресторану. Для оцінки результативності впровадження цих інструментів необхідно визначити ключові показники ефективності (KPI), які дозволять виміряти вплив цифровізації на клієнтський досвід, операційну ефективність та фінансові показники закладу.

Основні елементи програми навчання.

Потреба у навчанні персоналу. Стрімкий перехід до цифрових технологій вимагає не лише наявності технічних засобів, а й здатності працівників

пристосуватися до нових реалій праці. Офіціанти, адміністратори й менеджери, що звикли до традиційних методів роботи, можуть стикатись з труднощами, опановуючи вебсайти, соціальні мережі та системи автоматизації. У зв'язку з цим, розробляється програма, в основі якої лежить простота, практичне застосування та швидке засвоєння необхідних навичок, враховуючи різний рівень попередньої підготовки персоналу.

Цілі та завдання програми. Основна мета програми - надати персоналу базові цифрові компетенції, які допоможуть ефективно використовувати інструменти для покращення комунікації з клієнтами та оптимізації внутрішніх процесів. Зокрема, співробітники здобудуть навички оновлення інформації на вебсайті, взаємодії з відвідувачами через Instagram та Facebook, обробки замовлень в системі Glovo, ведення бази даних в CRM-системі HubSpot, відповіді на відгуки через Google My Business та налаштування чат-ботів на платформі Chatfuel. Крім цього, навчання спрямоване на формування навичок клієнтоорієнтованості, що дозволить персоналу застосовувати технології для підвищення задоволеності відвідувачів. Дані від Nice показують, що якісно навчений персонал підвищує ефективність цифрових технологій на 25%, при цьому сприяючи зростанню лояльності клієнтів на 20% [8], що підкреслює важливість такого підходу.

Структура навчального процесу. Навчання передбачає кілька стадій, кожна з котрих націлена на розвиток конкретних навичок. Спершу робітники ознайомляться з теоретичними аспектами роботи з цифровими платформами, зокрема дізнаються, як вебсайт буде служити джерелом інформації про меню та бронювання, а соціальні мережі стануть інструментом для просування акцій. Далі відбудуться практичні заняття, де учасники опрацьовуватимуть реальні сценарії: приміром, адміністратори навчатимуться додавати нові страви на сайт, офіціанти - відповідати на запити через WhatsApp, а менеджери - аналізувати дані з HubSpot для створення персоналізованих пропозицій. Окрему увагу приділено формуванню вміння реагувати на запити клієнтів з емпатією, зокрема через ввічливі відповіді на скарги чи використання CRM для рекомендацій,

наприклад, пропозиція вегетаріанських страв постійним клієнтам. Завершальним елементом стане блок із основами безпеки даних, котрий включатиме інструктаж щодо захисту персональних даних клієнтів, використання надійних паролів та реагування на потенційні загрози, що є важливим для збереження репутації закладу.

Аналіз доцільності. Інвестиція в підготовку персоналу є запорукою успішного впровадження цифрових інструментів, адже недостатня кваліфікація може звести нанівець їхній потенціал. Дослідження Nice (2025) підтверджує, що компанії, які приділяють увагу навчанню, фіксують зростання продуктивності працівників на 25% і покращення клієнтського досвіду на 20% [8]. Такий результат обґрунтовує необхідність курсу, оскільки він сприятиме швидкій адаптації до нових систем, зменшить кількість помилок при обробці замовлень і підвищить якість сервісу, що в кінцевому підсумку вплине на лояльність відвідувачів.

Розробка KPI для оцінки ефективності впроваджених рішень/

Оцінка ефективності є невід'ємною частиною процесу цифрової трансформації, оскільки дає змогу зрозуміти, наскільки запропоновані рішення сприяють вирішенню виявлених проблем, таких як затримки в обробці запитів, відсутність персоналізації, обмежений доступ до інформації та недостатнє управління відгуками. Важливо обрати прості та досяжні KPI, які можна вимірювати з мінімальними ресурсами, але які водночас відображають реальні зміни в клієнтському досвіді, операційній ефективності та фінансових результатах. Визначення KPI також допоможе закладу встановити чіткі цілі для впровадження цифрових інструментів і відстежувати прогрес у їх досягненні.

Теоретична основа. Використання KPI для оцінки цифрових ініціатив є стандартною практикою в бізнес-організаціях, оскільки дозволяє кількісно виміряти результати та виявити сфери, які потребують додаткових зусиль. Компанії, які використовують чіткі KPI для оцінки цифрових інструментів, досягають вищого рівня успіху в реалізації своїх стратегій [18]. У контексті ресторанного бізнесу KPI часто включають показники, пов'язані з клієнтським

досвідом, операційною ефективністю та фінансовими результатами. Наприклад, зростання задоволеності клієнтів (вимірюване через NPS) може підвищити лояльність, що є критично важливим для утримання відвідувачів [24].

Перелік KPI та методи їх вимірювання. Для оцінки ефективності цифрових інструментів запропоновано наступні KPI:

Час відповіді на запити клієнтів. Цей показник вимірює, наскільки швидко персонал реагує на запити через чат-боти, WhatsApp чи соціальні мережі. Ціль: скоротити середній час відповіді з 20–30 хвилин (ручна обробка) до 5 хвилин. Вимірювання: через аналітику чат-бота (наприклад, Chatfuel) або таймінг відповідей у WhatsApp. Показник відображає вирішення проблеми затримок у обробці запитів.

Зростання кількості онлайн-замовлень. Цей KPI оцінює, наскільки впровадження системи онлайн-замовлень (наприклад, через Glovo) сприяє збільшенню продажів. Ціль: зростання на 20% протягом перших 3 місяців. Вимірювання: через звіти Glovo та Google Analytics (якщо система інтегрована з вебсайтом). Показник показує, як автоматизація вирішує проблему затримок і підвищує доступність.

Вибір стратегії доставки: власна система через вебсайт ресторану порівняно з платформою Glovo: Для досягнення ключових показників ефективності необхідно визначити оптимальну стратегію доставки. Розглядаються два альтернативні підходи: впровадження власної системи доставки через вебсайт ресторану та використання агрегатора Glovo. Вибір стратегії залежить від фінансових ресурсів, прогнозованого попиту та стратегічних цілей ресторану. Нижче наведено аналіз кожного варіанту з обґрунтуванням їхніх переваг, недоліків, умов застосування та впливу на досягнення KPI.

Результати проведеного порівняльного аналізу стратегій доставки ТОВ «КАВАСУТРА»: власна система через вебсайт порівняно з платформою Glovo, нведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Порівняльний аналіз стратегій доставки: власна система через вебсайт порівняно з платформою Glovo

Категорія 1	Власна доставка через вебсайт 2	Використання платформи Glovo 3
Опис	Інтеграція модуля замовлень на вебсайт ресторану (WooCommerce), найм 2–3 кур'єрів, придбання скутерів, маркетинг, швидкість 30–40 хвилин.	Інтеграція ресторану в додаток Glovo, обробка замовлень сторонніми кур'єрами, сплата комісії за кожне замовлення.
Витрати	Початкові: \$5,500–\$8,500 Розробка модуля: \$2,500–\$4,500. Скутери (2–3): \$2,500–\$3,500. Маркетинг (реклама сайту, запуск): \$500–\$1,500. Щомісячні: \$3,000–\$3,200 Зарплата кур'єрів (2 особи, \$600–\$1000/місяць): \$1,200–\$2,000. Обслуговування транспорту (паливо, ремонт скутерів): \$400–\$600. Маркетинг і підтримка сайту: \$200–\$300.	- Початкові: ~\$500 (інтеграція з POS, маркетинг). - Щомісячні: Комісія 25–35% від вартості замовлення.
Переваги	Повний контроль над процесом доставки (час, упаковка, комунікація), що підвищує NPS. Витрати 10-15% від замовлення (\$1,000–\$1,500 при \$10,000) проти 25–35% у Glovo (\$2,500–\$3,500), що дає економію при високій комісії Glovo (35%). Доступ до даних клієнтів через CRM для персоналізації, що сприяє зростанню повторних замовлень і середнього чека. Посилення бренду: доставка асоціюється з рестораном, що підвищує лояльність.	1. Низькі початкові витрати (~\$500). 2. Доступ до широкої аудиторії платформи. 3. Готова логістика без потреби в кур'єрах чи транспорті. 4. Швидкий запуск (за кілька днів).
Недоліки	Високі початкові витрати (\$5,500–\$8,500). Необхідність управління логістикою (графіки кур'єрів, обслуговування транспорту). Потреба в активному маркетингу для залучення клієнтів на сайт (\$200–\$300/місяць).	1. Висока комісія (25–35%), що знижує маржу. 2. Обмежений контроль (затримки, помилки кур'єрів шкодять репутації). 3. Відсутність даних клієнтів, що обмежує персоналізацію. 4. Залежність від умов платформи.
Умови вибору	Бюджет: \$5,500–\$8,500 для початкових інвестицій. Прогнозований попит: \$10,000/місяць (650–670 замовлень по 400–500 грн). Пріоритет: Довгострокове зростання, контроль якості доставки, доступ до даних клієнтів для персоналізації та підвищення лояльності.	- Обмежений бюджет. - Низький або нестабільний попит. - Пріоритет швидкого запуску або тестування ринку.

Продовження табл. 2.5

1	2	3
Окупність	6–12 місяців при попиті \$10,000+/місяць завдяки економії на комісіях (\$2,500–\$3,500 у Glovo проти \$1,000–\$1,500 у власній доставці).	Не застосовується, оскільки витрати покриваються комісією, але висока комісія обмежує прибутковість.
Обґрунтування	Власна доставка є доцільною за наявності бюджету та високого попиту, оскільки знижує витрати, підвищує NPS і дозволяє персоналізацію. Підходить для довгострокової стратегії, зміцнюючи бренд і лояльність клієнтів.	Glovo доцільний для закладів із обмеженим бюджетом або для тестування попиту. Швидкий запуск і доступ до аудиторії платформи є перевагами, але висока комісія та обмеження в персоналізації знижують довгострокову ефективність.
Вплив на KPI	Сприяє досягненню цільового обсягу онлайн-замовлень (\$10,000+/місяць), зростання NPS, повторних замовлень і середнього чека завдяки контролю, персоналізації та економії.	Дозволяє досягти цільового обсягу онлайн-замовлень у короткостроковій перспективі, але обмежує зростання повторних замовлень і середнього чека через відсутність персоналізації.

Джерело: розроблено автором з використанням [31; 32]

Власна доставка має значні переваги, зокрема економію на комісіях (10–15% проти 25–35% у Glovo), повний контроль над процесом, доступ до даних клієнтів для персоналізації та зміцнення бренду. Ці фактори сприяють досягненню KPI, таких як цільовий обсяг онлайн-замовлень (\$10,000+/місяць), зростання NPS, повторних замовлень і середнього чека. Проте ці переваги є довгостроковими і реалізуються лише за наявності високого попиту та значних початкових інвестицій.

Власна доставка також пов'язана з операційними ризиками, такими як затримки через брак досвіду в логістиці, що може негативно вплинути на NPS на початковому етапі.

Glovo, попри недоліки - високу комісію (25–35%), обмежений контроль і відсутність даних клієнтів - є кращим вибором на старті, оскільки мінімізує фінансові та операційні ризики. Висока комісія компенсується відсутністю початкових витрат і швидким доступом до клієнтів. Обмеження в персоналізації менш критичні на початковому етапі, коли пріоритетом є запуск доставки та оцінка попиту. Після тестування ринку через Glovo ресторан може розглянути

перехід до власної доставки, якщо попит досягне \$10,000+/місяць, а бюджет дозволить інвестувати \$5,000–\$8,000.

На основі проведених порівнянь, можна запропонувати керівництву ТОВ «КАВАСУТРА» використовувати сервіс Glovo як первинну стратегію доставки через низькі початкові витрати, швидкий запуск, готову логістику та доступ до широкої аудиторії. Це дозволяє закладу оперативно протестувати попит і досягти цільового обсягу онлайн-замовлень без значних ризиків, незважаючи на довгострокові переваги власної доставки, які потребують більших інвестицій і досвіду. Навчання персоналу обробці замовлень через Glovo включено до програми підготовки.

На основі проведеного оцінювання розробимо дерево рішень для вибору стратегії доставки: власна система або Glovo для ТОВ «КАВАСУТРА», що наведено на рис. 2.4.

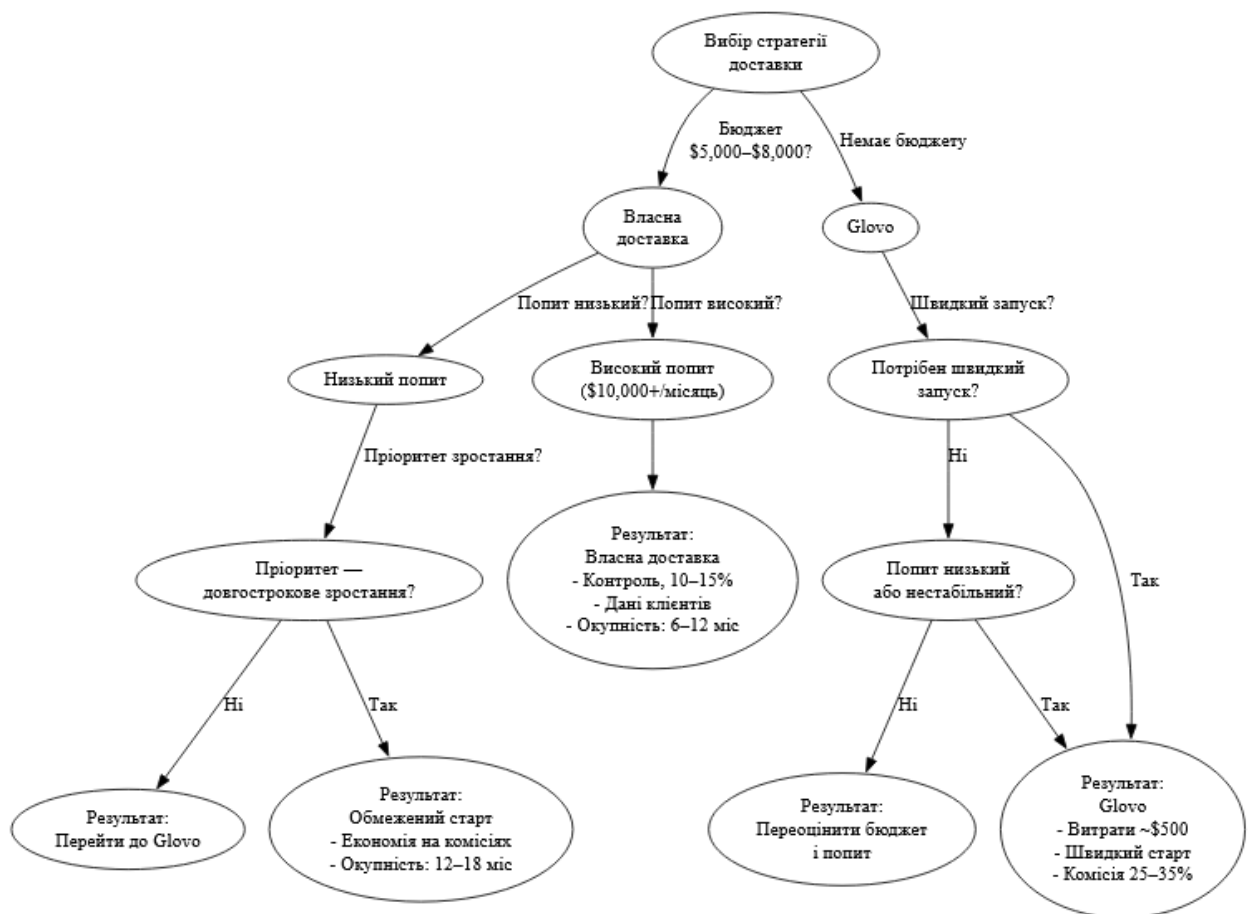


Рисунок 2.4 - Дерево рішень для вибору стратегії доставки: власна система або Glovo для ТОВ «КАВАСУТРА»

Джерело: розроблено автором

Запропонована програма підготовки спрямована на навчання працівників ефективно використовувати цифрові інструменти.

Графік Ганта охоплює всі етапи програми підготовки персоналу, починаючи від попередньої підготовки матеріалів (роздаткові матеріали, презентації) та створення відеоінструкцій (наприклад, як оновити меню в системі доставки чи опублікувати пост у Instagram). Основні заняття розподілені на п'ять сесій:

- Теоретичне ознайомлення: знайомить персонал із цифровими інструментами
- Два практичні заняття: розділені за темами: перше зосереджене на роботі з вебсайтом і соціальними мережами, друге - на обробці замовлень у Glovo та управлінні даними в HubSpot.
- Окреме заняття: розвиток емпатійного підходу, наприклад, як ввічливо відповідати на скарги чи пропонувати персоналізовані рекомендації через CRM.
- Навчання безпеки даних: охоплює захист клієнтських даних.

Після завершення основних занять передбачено день для зворотного зв'язку, де тренер разом із менеджером оцінять рівень засвоєння матеріалу через коротке опитування чи практичні завдання. Консультаційна підтримка триває місяць, дозволяючи персоналу звертатися до тренера через месенджери для уточнення чи вирішення труднощів. Усі заняття проводяться в понеділок із 10:00 до 12:00, щоб не заважати основній діяльності. Загальна тривалість активної фази навчання (без консультацій) - 5 тижнів, що забезпечує поступове освоєння навичок без перевантаження персоналу.

Організаційні аспекти. Для забезпечення ефективного засвоєння матеріалу застосовуватимуться різноманітні методи. Теоретичні сесії триватимуть 1–1,5 години й проводитимуться у форматі презентацій із демонстрацією інтерфейсів

вебсайтів чи CRM-систем. Побудований Графік Ганта для реалізації Програми підготовки персоналу ТОВ «КАВАСУТРА» наведений на рис. 2.5.

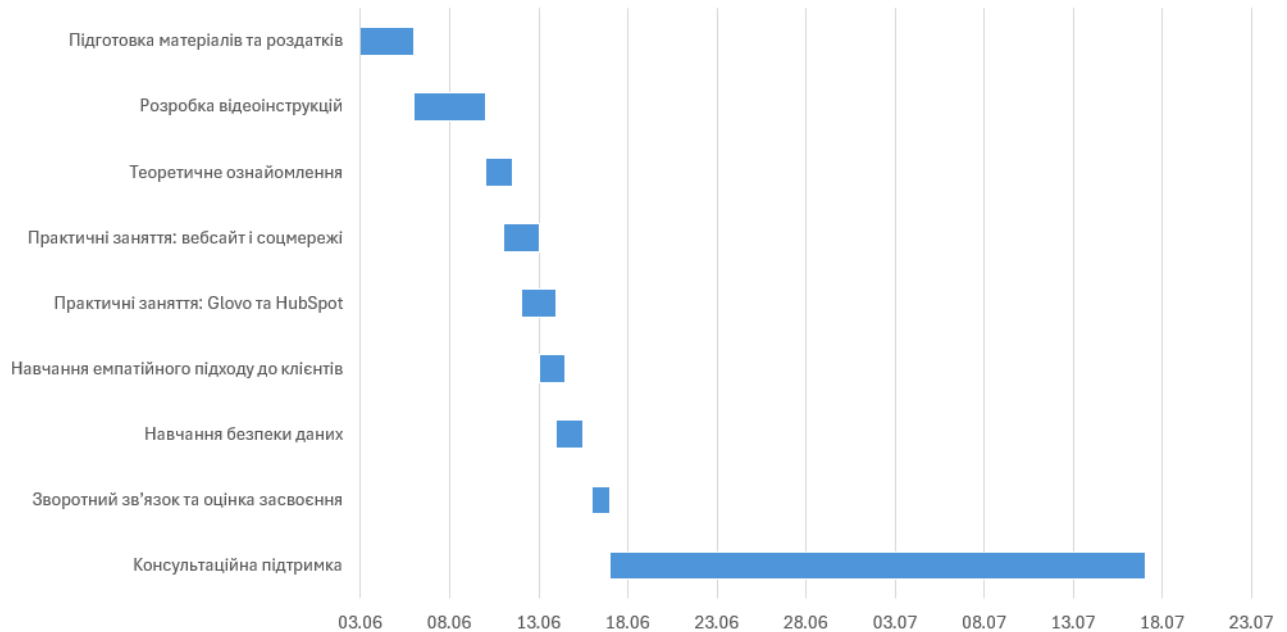


Рисунок 2.5 – Графік Ганта для реалізації Програми підготовки персоналу ТОВ «КАВАСУТРА»

Джерело: розроблено автором

Практичні заняття включатимуть імітацію реальних ситуацій, наприклад, відпрацювання відповідей на запити через месенджери чи внесення даних у базу. Для закріплення знань розроблено короткі відеоінструкції (тривалістю 5–10 хвилин), що пояснюють, як опублікувати пост у соціальних мережах чи оновити меню онлайн. Протягом першого місяця після завершення курсу персонал матиме доступ до матеріалів і зможе звертатися за консультаціями до тренера через месенджери. Навчальний курс розрахований на три заняття по дві години, які проводитимуться в період низької активності, наприклад, у понеділок із 10:00 до 12:00, що мінімізує вплив на робочий процес ресторану. Загалом це становить 6 годин, що є оптимальним для освоєння базових навичок без надмірного навантаження.

Матриця відповідальності, що наведена в табл. 2.6. розподіляє ролі між учасниками програми підготовки, забезпечуючи організацію та контроль виконання завдань. Тренер виступає основним виконавцем, відповідаючи за проведення всіх навчальних сесій, включаючи теоретичні заняття, практичні вправи та блок із безпеки даних. Адміністратор відіграє координуючу роль, забезпечуючи організаційну підтримку, контроль графіка та затвердження ключових етапів програми. Менеджери беруть на себе функцію затвердження основних етапів, зокрема навчання безпеки даних, а також здійснюють загальний нагляд за процесом. Офіціанти активно залучаються до практичних занять, відпрацьовуючи навички роботи з цифровими інструментами, такими як відповіді на запити в месенджерах чи внесення даних до CRM. Запропонований розподіл обов'язків забезпечує структурованість процесу та мінімізує ризик неузгодженостей.

Таблиця 2.6 - Ролі та відповідальність у процесі підготовки персоналу

Завдання	Тренер	Адміністратор	Офіціанти	Менеджер
Проведення теоретичних занять	R	A	I	I
Організація практичних вправ	R	A	R	I
Навчання безпеки даних	R	I	I	A
Консультації після курсу	R	A	I	I

Джерело: розроблено автором

Рівень задоволеності клієнтів (NPS). Net Promoter Score (NPS) - це один із найпоширеніших показників оцінки лояльності клієнтів, який вимірює готовність споживачів рекомендувати бренд своїм друзям чи знайомим. Цей показник був розроблений у 2003 році компанією *Bain & Company* як простий та ефективний метод оцінки клієнтського досвіду. Методика базується на єдиному

запитанні: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте наш заклад своїм друзям чи колегам?», відповідь на яке оцінюється за шкалою від 0 до 10 [16].

Респонденти поділяються на три категорії:

- Критики (0–6 балів) - незадоволені клієнти, які можуть завдати шкоди репутації бренду.
- Нейтралі (7–8 балів) - задоволені, але не лояльні, легко можуть перейти до конкурентів.
- Промоутери (9–10 балів) - лояльні клієнти, які активно рекомендують заклад іншим.

Рівень задоволеності клієнтів (Net Promoter Score, NPS) розраховується за формулою:

$$NPS = \frac{(P - D)}{N} \times 100 \quad (2.1)$$

де P - кількість Промоутерів;

D - кількість Критиків;

N - загальна кількість респондентів.

Цей підхід дозволяє отримати узагальнене уявлення про сприйняття клієнтами якості обслуговування та продукту, а також швидко виявити проблемні аспекти взаємодії з клієнтами. Оцінка NPS у вигляді відсотків полегшує інтерпретацію результатів.

Інтерпретація результатів NPS:

- Понад 50% - високий рівень лояльності; слід зберігати поточну стратегію та продовжувати покращення сервісу.
- Від 30% до 50% - задовільний показник; рекомендовано проаналізувати слабкі сторони та вдосконалити обслуговування.
- Менше 30% - низький рівень лояльності; потребує термінових змін у підході до клієнтів.
- Негативне значення - критичний сигнал; необхідно переглянути стратегію та покращити якість продукту або послуг.

Для ресторанної галузі цільовим вважається значення $NPS \geq 50$, що відповідає середньому рівню задоволеності клієнтів у сфері громадського харчування [17].

Для впровадження системи оцінки NPS розроблено процес, який включає технічну реалізацію, запуск збору даних, аналіз результатів і коригування операційних процесів. Процедури базуються на використанні цифрових інструментів, таких як Google Forms, QR Code Generator, Google Sheets, WhatsApp, Instagram та POS-системи, що забезпечують мінімальні витрати та простоту інтеграції.

Технічна реалізація (термін виконання: 1 тиждень):

- Розробити опитування в Google Forms, що включає основне питання для оцінки NPS: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте наш заклад своїм друзям чи колегам?» (шкала від 0 до 10) та додаткове відкрите питання: «Що вам сподобалось чи що можна покращити?»;
- Згенерувати QR-код за допомогою безкоштовного сервісу QR Code Generator для спрямування клієнтів до опитування;
- Провести тестування доступності QR-коду на чеках, у месенджерах WhatsApp, Instagram та на столах у залі ресторану для забезпечення зручності використання.
- Відповідальність за виконання покладається на адміністратора, який координує технічну реалізацію та забезпечує відповідність встановленому графіку.

Навчання персоналу (термін виконання: 1,5 години):

- Провести тренінг для офіціантів, спрямований на інформування клієнтів про можливість проходження опитування;
- Використати відеоінструкції тривалістю 5–10 хвилин, розроблені в рамках програми навчання, для демонстрації процесу сканування QR-коду та заповнення опитувальної форми;

- Відповідальність за проведення тренінгу покладається на тренера за підтримки адміністратора, відповідно до матриці відповідальності.

Запуск збору даних (термін виконання: 1 день):

- Розмістити QR-коди на чеках, столах у залі ресторану та в цифрових каналах комунікації (WhatsApp, Instagram) для максимального охоплення клієнтів;

- Розпочати автоматизований збір відповідей через Google Forms із збереженням даних у хмарному сховищі.

Моніторинг і аналіз даних (щотижневий аналіз: 1–2 години; розрахунок NPS: кожні 3 місяці):

- Експортувати дані з Google Forms у Google Sheets для проведення щотижневого аналізу відповідей клієнтів;

- Розрахувати показник NPS;

- Підготувати квартальні звіти для порівняння отриманих значень NPS із цільовим показником (≥ 50).

Коригування процесів (за потреби):

- Провести аналіз якісного зворотного зв'язку, отриманого через відкриті питання опитування, для виявлення проблемних аспектів сервісу чи продукту;

- Внести зміни до операційних процесів або програми навчання персоналу на основі виявлених недоліків;

- Відповідальність за впровадження змін розподіляється між менеджером, адміністратором і тренером.

Рекомендації щодо аналізу NPS та коригувальних дій

1. NPS $\geq 50\%$ (високий рівень лояльності):

- Зберегти поточну стратегію використання цифрових інструментів;
- Посилити персоналізацію через CRM-систему для зростання повторних візитів (15% за 3 місяці) та середнього чека (10% за 3 місяці) шляхом пропозицій знижок промоутерам;

- Продовжувати моніторинг NPS для підтримки високого рівня лояльності.

2. *NPS від 30% до 50% (задовільний рівень лояльності):*

- Проаналізувати якісний зворотний зв'язок із відкритих питань опитування для виявлення проблем (наприклад, затримки в доставці чи недостатня ввічливість персоналу);

- Провести додаткове навчання персоналу з емпатійного підходу до клієнтів (1,5 години);

3. Перевірити досягнення KPI щодо швидкості відповідей на відгуки.

NPS < 30% (низький рівень лояльності):

- Провести терміновий аудит операційних процесів (1 тиждень) для виявлення причин незадоволеності;

- Організувати додаткові тренінги (2–3 години) з фокусом на обробку замовлень і клієнтську взаємодію;

- Посилити моніторинг KPI щодо кількості відгуків (зростання на 30% за 3 місяці).

4. *NPS < 0% (критичний рівень лояльності):*

- Провести аудит якості продукту та сервісу (1–2 тижні) із залученням зовнішніх консультантів;

- Інвестувати в маркетинг для відновлення репутації;

- Перезапустити програму навчання з акцентом на клієнтоцентричність.

Запропоновані KPI - час відповіді, система доставки, NPS, кількість відгуків, повторні візити та середній чек - дозволяють комплексно оцінити ефективність цифрових інструментів. Вони є простими для вимірювання, відповідають потребам малого бізнесу та відображають вирішення ключових проблем. Цільові значення (наприклад, скорочення часу відповіді до 5 хвилин, зростання NPS до 50) є досяжними та орієнтованими на покращення клієнтського досвіду і фінансових результатів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило здійснити ґрунтовний аналіз проблем взаємодії з клієнтами ресторану «», а також розробити комплексний підхід до їх подолання шляхом впровадження цифрових технологій. Аналіз виявив низку ключових бар'єрів, спричинених відсутністю цифрової присутності, зокрема обмежений доступ клієнтів до інформації про заклад, відсутність персоналізованих пропозицій, затримки в обробці замовлень і бронювань, а також недостатнє управління репутацією через відсутність систематичного збору та аналізу відгуків. Ці проблеми суттєво впливають на якість клієнтського досвіду, призводячи до втрати потенційних відвідувачів і зниження лояльності наявних клієнтів, що, у свою чергу, негативно відображається на фінансових показниках закладу.

Відсутність цифрових каналів взаємодії призводить до втрати до 60% потенційних клієнтів, тоді як брак персоналізації, за оцінками Forbes, зменшує частоту повторних візитів на 30%. Крім того, дані SuperOffice свідчать, що компанії, які не приділяють належної уваги управлінню відгуками, ризикують знизити свій рейтинг на 15% через упущені можливості оперативного реагування на скарги. Ці статистичні показники підкреслюють нагальну потребу в цифровій трансформації як стратегічного інструменту для підвищення конкурентоспроможності в умовах зростаючої конкуренції в ресторанному секторі центральної частини міста.

Для вирішення виявлених труднощів пропонується впровадити кілька цифрових рішень. Наприклад, створення сайту через платформу Wix відкриє клієнтам зручний доступ до меню, розкладу роботи й онлайн-бронювання — це особливо важливо для молодих людей, які звикли шукати інформацію в мережі. Створення сторінок у Instagram та Facebook дасть змогу не лише рекламувати акції, а й підтримувати прямий контакт із відвідувачами через коментарі та повідомлення.

У процесі аналізу розглянуто ключові аспекти цифрової трансформації, включаючи вибір стратегії доставки, навчання персоналу та впровадження системи оцінки NPS, що дозволило сформулювати комплексний підхід до досягнення цільових показників ефективності (KPI).

Аналіз двох стратегій доставки - власної системи через вебсайт ресторану та використання платформи Glovo - показав, що Glovo є оптимальним вибором на початковому етапі завдяки низьким початковим витратам, швидкому запуску та доступу до широкої аудиторії платформи. Це дозволяє ресторану оперативно протестувати попит і досягти цільового обсягу онлайн-замовлень із мінімальними фінансовими та операційними ризиками. Водночас власна доставка, попри вищі початкові витрати, має довгострокові переваги, такі як економія на комісіях (10–15% проти 25–35% у Glovo), повний контроль над логістичними процесами та доступ до даних клієнтів для персоналізації. Цей варіант рекомендовано для закладів із прогнозованим попитом \$10,000+/місяць та достатнім бюджетом, оскільки він сприяє зростанню NPS, повторних замовлень та середнього чека.

Запропонована програма підготовки персоналу, забезпечує ефективне освоєння цифрових інструментів, таких як обробка замовлень через Glovo, робота з CRM-системами та взаємодія з клієнтами в месенджерах. Програма включає теоретичні та практичні заняття, навчання безпеки даних і розвиток емпатійного підходу до клієнтів, що триває 5 тижнів із додатковим місяцем консультаційної підтримки. Використання різноманітних методів навчання, таких як презентації, імітація реальних ситуацій і відеоінструкції, забезпечує якісне засвоєння матеріалу без перевантаження персоналу.

Матриця відповідальності чітко розподіляє ролі між тренером, адміністратором, офіціантами та менеджером, мінімізуючи організаційні ризики.

Впровадження системи оцінки NPS на основі економічно ефективних інструментів (Google Forms, QR Code Generator, Google Sheets, WhatsApp, Instagram, POS-системи) дозволяє систематично оцінювати рівень лояльності клієнтів і виявляти проблемні аспекти сервісу. Процес включає технічну

реалізацію, навчання персоналу, запуск збору даних та регулярний аналіз. Рекомендації щодо коригувальних дій залежно від рівня NPS ($\geq 50\%$, $30-50\%$, $< 30\%$, $< 0\%$) сприяють оперативному реагуванню на проблеми, такі як затримки в доставці чи низька якість обслуговування, та підтримують досягнення цільового NPS (≥ 50). Інтеграція NPS із іншими KPI, зокрема часом відповіді на запити та зростанням онлайн-замовлень, забезпечує комплексну оцінку ефективності цифрових інструментів.

Таким чином, запропонований підхід, що поєднує впровадження цифрових інструментів, систем доставки, підготовку персоналу та моніторинг результатів через KPI, становить комплексне рішення для подолання виявлених проблем. Він не лише усуває існуючі бар'єри, а й адаптує заклад до сучасних вимог клієнтів, сприяючи підвищенню їхньої лояльності та зміцненню ринкових позицій. Практична реалізація цих заходів дозволить відповідати очікуванням молодшої аудиторії, розширити клієнтську базу та оптимізувати внутрішні процеси, що є важливим кроком у контексті цифрової трансформації ресторанного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Publicis sapient (2025). 5 найкращих тенденцій цифрового досвіду клієнтів на 2025 рік. URL: <https://www.publicissapient.com/insights/digital-cx-trends>
2. Ranktracker (2023) Як чат-боти зі штучним інтелектом змінюють клієнтську підтримку. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/how-ai-powered-chatbots-are-transforming-customer-support/>
3. Renaissance (2025). Customer Experience (CX) and Digital Transformation: 30 Key Trends for 2025. URL: <https://www.renaissance.io/journal/customer-experience-cx-and-digital-transformation-30-key-trends-for-2025>
4. SuperOffice. How customers experience drives digital transformation. URL: <https://www.superoffice.com/blog/digital-transformation/>
5. Edwin Juma Omol (2023). Organizational digital transformation: from evolution to future trends. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/dts-08-2023-0061/full/html>
6. Springer. Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-021-00464-5>
7. Bristol. Digital Transformation is All about the Customer. URL: <https://www.bristolstrategy.com/blog/digital-transformation-is-all-about-the-customer>
8. Nice. About the digital transformation of customer service. URL: <https://www.nice.com/info/digital-transformation-of-customer-service>
9. Forbes (2020). 50 статистичних даних про силу персоналізації. URL: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/02/18/50-stats-showing-the-power-of-personalization/>
10. Invesp. Chatbots In Customer Service – Statistics and Trends. URL: <https://www.invespcro.com/blog/chatbots-customer-service/>

11. McKinsey & Company. Elevating digital customer experience in the next normal. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-live/webinars/elevating-digital-customer-experience-in-the-next-normal>
12. eSputkin (2023). Як і для чого впроваджувати омніканальність у 2023 році. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/yak-i-dlya-chogo-vprovadzhuвати-omnikanalnist-u-2023-roci>
13. SuperOffice. (2025). How customers experience drives digital transformation. URL: <https://www.superoffice.com/blog/digital-transformation/>
14. Renascence. (2025). Customer Experience (CX) and Digital Transformation: 30 Key Trends for 2025. URL: <https://www.renascence.io/journal/customer-experience-cx-and-digital-transformation-30-key-trends-for-2025>
15. Forbes. (2020). 50 Stats Showing The Power Of Personalization. URL: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/02/18/50-stats-showing-the-power-of-personalization/>
16. Brander. Net Promoter Score (NPS): що це і як його виміряти? URL: <https://brander.ua/blog/net-promoter-score-nps-shcho-tse-i-yak-yoho-porakhuvaty>
17. Ukrainian Council of Shopping Centers. Індекс лояльності клієнтів. URL: <https://www.ucsc.org.ua/indeks-loyalnosti-kliientiv-yak-zminyvsya-nps-u-riznyh-galuzyah-biznesu-za-try-roky-vijny/>
18. Роль KPI та ORK в ефективності діяльності компанії. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/01/324-38.pdf>
19. Мельничук, Г., & Марченко, О. (2021). Окремі аспекти цифровізація бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*, (1), 169–185
20. Kuzhur, Oleksandra Sesyliia, Хоменко, І.О. (2023) Теоретичні основи взаємодії з клієнтами у бізнес-середовищі. Сумський державний університет
21. CRMLAB (2024). Як бізнесам не втрачати клієнтів та до чого тут CRM. URL: <https://nethunt.ua/blog/iak-bizniesam-nie-vtrachati-kliientiv-ta-do-chogho-tut-crm-rakhuiemo-ta-minimizuiemo-pokaznik-vidtoku-kliientiv/>

22. UNEP (2022). Цифрова трансформація. URL: https://www.unep.org/explore-topics/technology/what-we-do/digital-transformation?gclid=Cj0KCQJwmICoBhDxARIsABXkXlKhfS8MdiqxLQTHJgNMW_I7V7EAtuY3g2RwLRcbHok1ktox6dfldx8aAvYOEALw_wcB
23. RemOnline (2025). Як обрати CRM для бізнесу у 2025 році. URL: <https://remonline.ua/blog/crm-comparison/>
24. Accenture (2024). What is digital transformation and why is it important? URL: <https://www.accenture.com/be-en/insights/digital-transformation-index>
25. Білоус С.П., Vilous Svitlana, Супрун Д.А., Перепелиця Є.В. (2024) Інтеграція цифрових технологій у маркетингові процеси: виклики та перспективи. Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-154-158-bilous.pdf>
26. Омніканальність у 2023 році: яка стратегія вигідна бізнесу та клієнтам? URL: <https://thepage.ua/ua/experts/omnikanalnist-u-biznesi-sho-treba-znati>
27. 5 інструментів для ефективного спілкування з клієнтами в інтернет-магазині. URL: <https://blog.ringostat.com/uk/5-instrumentiv-dlia-efektyvnoho-spilkuvannia-z-kliientamy-v-internet-mahazyni/>
28. Bazilik (2022). Як та навіщо бізнесу використовувати месенджери. URL: <https://bazilik.media/iak-ta-navishcho-biznesu-vykorystovuvaty-mesendzhery-lektsiia-vid-dmytra-zinchenka/>
29. Wezom. Google Business для просування компанії: URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/google-my-business>
30. Itez. Автоматизація бізнесу: Реальні переваги та виклики цифрової трансформації. URL: <https://itez.com.ua/blog/business-automation.html>

Звіт подібності

метадані

Назва організації
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок
КБР_Жовтний

Автор
Науковий керівник / Експерт
Жовтий Дмитро ЄвгенійовичСагайдак Михайло Петрович

підрозділ
кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		5
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		5

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз			Колір тексту
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://business-broker.com.ua/blog/iak-utrymaty-klientiv-i-pidvyshchyty-ikhniu-loialnist-do-vashoho-biznesu/	19	0.18 %
2	Удосконалення цифрових комунікацій бізнес-організації 11/28/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	17	0.16 %
3	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/fec2e6e0-e38f-4c7d-9972-a64fa467baf9/download	13	0.12 %

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Жовтий Дмитро Євгенійович

Назва роботи: Управління взаємодією з клієнтами бізнес-організації в умовах цифровізації

Науковий керівник: д.е.н., проф., в.о. завідувача кафедри менеджменту Сагайдак М.П.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1: 0,67%

Коефіцієнт подібності 2: 0,0%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату, дотримано етику цитувань. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування: робота викладена в науковому стилі з дотриманням правил оформлення рукопису, посилань на використані літературні джерела, норм етики цитування.

24.05.2025 р.
(дата)

(підпис)

Михайло САГАЙДАК
(ПІБ)