

**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

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ
ДОСВІДОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»
ПАЦЬОРИ ВЛАДИСЛАВА ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

Науковий керівник: професор, д-р ек.н., професор кафедри менеджменту
Вероніка ВЕРБА

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

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

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ	6
1.1. Сутність клієнтського досвіду та його роль у системі управління бізнес-організацією	6
1.2. Методи та аналітичні інструменти управління клієнтським досвідом	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління клієнтським досвідом	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ФОП ДОВЖЕНКО О. С.	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП Довженко О. С. та організації взаємодії з клієнтами	38
2.2. Оцінка ефективності управління клієнтським досвідом у бізнес-організації	47
2.3. Рекомендації щодо впровадження CRM-системи для підвищення ефективності управління клієнтським досвідом	60
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному бізнес-середовищі, де боротьба за клієнта визначає життєздатність компанії, клієнтський досвід набуває ключового значення у формуванні конкурентних переваг. Якщо раніше увага концентрувалася на характеристиках продукту та його ціні, зараз головним фактором стає те, які враження отримує споживач у процесі взаємодії з брендом. Від рівня цих вражень залежить лояльність клієнтів і, відповідно, здатність підприємства конкурувати на ринку.

У консалтингових компаніях питання управління клієнтським досвідом набуває особливої ваги через високу конкуренцію та зростаючі очікування клієнтів. Впровадження ефективних стратегій взаємодії дозволяє підвищити задоволеність клієнтів, зміцнити їхню довіру та лояльність до бренду. Індивідуалізація підходу до кожного клієнта покращує якість наданих послуг і загальне сприйняття компанії. Успішне управління клієнтським досвідом позитивно впливає на репутацію організації та зміцнює її позиції на ринку. Інвестиції у розвиток і оптимізацію взаємодії з клієнтами стають стратегічним ресурсом для підприємств, які прагнуть досягти високих стандартів обслуговування та задовольнити потреби споживачів.

Дослідженню проблеми управління клієнтським досвідом присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних авторів: О'Брайен К, Балай Н. О., Бойко І., Скригун Н., Боковня А., Буга Н., Василенко А. М., Гордієнко Д., Городецький М., Гулик Т., Гуменна О., Кабанова О., Мельник О., Мешков С., Місюкевич В., Трушкіна Н., Шкригун Ю., Небилиця О., Обруч Г., Перерва І., Разумна К., Райко Д., Савицька Н., Ситник Н., Скороходов І., Смерічевський С., Сюч Е., Томалія Т., Трайно В., Трушкіна Н., Чміль Г. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління клієнтським досвідом бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- уточнити сутність клієнтського досвіду та його роль у системі управління бізнес-організацією;
- систематизувати методи та аналітичні інструменти управління клієнтським досвідом;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності управління клієнтським досвідом;
- здійснити комплексний аналіз діяльності ФОП Довженко О. С. та особливостей організації управління клієнтським досвідом;
- оцінити ефективності управління клієнтським досвідом у діяльності ФОП Довженко О. С. та визначити проблемні аспекти;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження CRM-системи для підвищення ефективності управління клієнтським досвідом.

Об'єктом дослідження є процеси управління клієнтським досвідом у бізнес-організації. **Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти підвищення ефективності управління клієнтським досвідом бізнес-організації.

Методи дослідження: для висвітлення теоретико-методичних засад управління клієнтським досвідом підприємства використано описовий метод, метод узагальнення, метод порівняння, метод аналізу та синтезу; для оцінювання ефективності управління клієнтським досвідом у діяльності ФОП Довженко О. С. було використано метод коефіцієнтного аналізу, метод факторного аналізу, опитування, статистичний метод; табличний та графічний метод були використані для наочності отриманих результатів.

Практичне значення результатів дослідження полягає в проведенні оцінки управління клієнтським досвідом ФОП Довженко О. С. та розробці пропозицій щодо впровадження CRM-системи для підвищення ефективності управління клієнтським досвідом.

Апробація результатів дослідження. Ключові результати проведеного

аналізу управління клієнтським досвідом та рекомендації щодо впровадження цифрових технологій для успішної взаємодії з клієнтами ФОП Довженко О.С. були схвально оцінені керівництвом компанії.

Інформаційна база дослідження: монографії, наукові та фахові статті, інтернет-публікації за метою дослідження, внутрішня документація та фінансова звітність ФОП Довженко О. С. за 2024-2025 роки.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 65 сторінок, у тому числі 10 таблиць, 21 рисунок, 10 додатків. Список використаної літератури містить 52 джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ

1.1. Сутність клієнтського досвіду та його роль у системі управління бізнес-організацією

У сучасному підприємницькому середовищі, де боротьба за споживача перетворюється на умову збереження позицій на ринку, клієнтський досвід (Customer Experience) виходить на перший план як провідна площина конкурентного протистояння. Якщо раніше суперництво між компаніями будувалося переважно навколо якості товару та рівня його вартості, нині пріоритет зміщується у бік формування якомога більш сприятливих і цілісних вражень від взаємодії покупця з брендом на всіх етапах контакту.

Клієнтський досвід у межах будь-якої підприємницької діяльності сприяє точнішому узгодженню пропозиції з реальними потребами та очікуваннями аудиторії. Усвідомлення особливостей емоційних реакцій і поведінкових мотивів споживачів дає змогу підприємству вибудовувати взаємодію так, щоб підсилити рівень задоволеності, сформувати довіру та, як наслідок, зменшити ймовірність втрати клієнтської бази [43].

Термін «клієнтський досвід» (Customer Experience, CX) почав закріплюватися в наукових дослідженнях і прикладних маркетингових розробках у 1980-х роках, коли сервісний маркетинг активно утверджувався як окремий напрям маркетингової науки та управлінської практики. Поширення зазначеного поняття стало наслідком трансформації бізнес-мислення – від домінування товароцентричної моделі до орієнтації на споживача, за якої пріоритетом виступає не тільки задоволення запитів, а й формування для клієнта значущого, емоційно наповненого досвіду взаємодії з брендом [3, с.85].

Перші наукові згадки про клієнтський досвід пов'язують із працями

Лоуренс Ебботта [41] та Врое Андерсона [52], які одними з перших запропонували ширше розуміння сутності споживання. Вони наголошували, що люди прагнуть не стільки до самих продуктів, скільки до переживань і відчуттів, які виникають під час їх використання та приносять задоволення.

Ідея клієнтського досвіду розвивалася в працях Пайн II Б. Джозефа та Гілмор Джеймс Х.. У книзі «Економіка вражень: робота – це театр, а кожний бізнес – сцена» [51] автори пояснили, як економіка переходить від орієнтації на товари та послуги до створення досвіду для споживачів. Вони підкреслили, що у сучасному ринковому середовищі визначальним стає не продукт або сервіс сам по собі, а емоційні й ціннісні враження, які формуються під час взаємодії клієнта з компанією.

Холбрук М. і Хіршман А. вперше застосували термін «клієнтський досвід», підкреслюючи, що рішення споживачів не обмежуються суто раціональними міркуваннями. Виявилось, що оцінка ціни та вартості відображає лише частину мотивів поведінки покупців. Вони запропонували експериментальну методологію замість традиційної теорії обробки інформації, яка зосереджена на емоційних, підсвідомих і чуттєвих реакціях клієнтів. Мета полягала у відтворенні повного спектру досвіду споживання, включаючи когнітивні, символічні, гедоністичні та естетичні компоненти. У підсумку клієнтський досвід постає як індивідуальне, суб'єктивне явище, над яким компанія не має абсолютного контролю [46;47].

На сучасному етапі досліджень у вітчизняній та зарубіжній літературі не існує єдиного визначення клієнтського досвіду, що пояснюється його комплексністю та багатоплановістю. Розглянемо визначення клієнтського досвіду, які наявні в сучасних наукових дослідженнях, в табл.1.1.

Отже, науковці розглядають клієнтський досвід як стратегічний інструмент формування довгострокових відносин з клієнтами, як сукупність емоцій та реакцій клієнта стосовно бренду, досвід формування ефективної системи партнерських взаємовідносин між брендом і споживачами. Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що клієнтський досвід доцільно розглядати

не лише як сукупність емоційних реакцій споживача, а як багаторівневу систему управління взаємодією з клієнтом на всіх етапах його контакту з підприємством. На відміну від традиційного маркетингового підходу, орієнтованого переважно на просування продукції, управління клієнтським досвідом передбачає координацію внутрішніх бізнес-процесів підприємства, управління якістю сервісу, цифровими каналами комунікації, швидкістю реагування на звернення та формування єдиних стандартів взаємодії з клієнтами. Пропонуємо в роботі використовувати наступне визначення клієнтського досвіду – це інтегрована сукупність емоційних, когнітивних та поведінкових реакцій споживача, що формуються в процесі всіх прямих і непрямих взаємодій із компанією, її продуктами, сервісами та брендом, і визначають рівень задоволеності, довіри, лояльності та готовності до подальшої співпраці.

Таблиця 1.1 – Визначення клієнтського досвіду в сучасних наукових дослідженнях

Автор	Визначення
Боковня А., Пальонна Т.	«стратегічний інструмент формування довгострокових відносин з клієнтами та як ключовий фактор диференціації бренду в умовах високої конкуренції та насиченості ринку» [3, с.85]
Небилиця О. А.	«сукупність вражень, емоцій, очікувань і результатів, які формуються у клієнта під час взаємодії з компанією» [14]
Сюч Е.	«сукупність вражень, думок і почуттів, які виникають у споживача під час взаємодії з товарами і брендами на ринку, а також пам'ять про ці враження» [32]
О'Брайен К.	«цілісний облік сприйняття клієнтів, що виникає в результаті всіх їхніх взаємодій із бізнесом або брендом – чи то офлайн, чи то онлайн» [15]
Місюкевич В. І., Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О.	«досвід формування ефективної системи партнерських взаємовідносин між торговельним підприємством і різними категоріями споживачами у результаті підвищення рівня довіри, лояльності, обслуговування та якості логістичного сервісу» [13, с.98]
Майера К., Швагер А.	«це внутрішня та суб'єктивна реакція клієнтів на будь-який прямий чи непрямий контакт із компанією» [50, с.120]

Джерело: складено автором на основі [3; 13;14;15;32;50]

В управлінні компанією, орієнтованою на клієнта, ключову роль відіграє організація клієнтського досвіду, що передбачає безперервне налагодження

взаємодії з клієнтом на всіх можливих точках контакту, забезпечуючи узгодженість, своєчасність і якість взаємодій [24, с.217].

Точки контакту являють собою конкретні елементи, через які клієнт вступає у взаємодію з компанією або її продуктом на всіх етапах комунікації. До таких елементів належать зовнішні і внутрішні візуальні сигнали, меблювання приміщень, уніформа співробітників, навігаційні системи та інші аспекти, що забезпечують взаємодію. Саме через ці точки формується перше враження споживача та відбувається накопичення його досвіду взаємодії.

На кожному етапі контакту клієнт приймає рішення, які мають визначальне значення для бізнесу:

- чи розпочати співпрацю з компанією;
- чи продовжити взаємодію, або звернутися до конкурентів.

Кожна точка контакту значно впливає на загальне сприйняття бренду і може визначати остаточний вибір або зміну постачальника послуг [4].

Точки контакту є динамічним показником, і їхня кількість постійно зростає, що ускладнює процес їхнього управління. Головним завданням роботи з точками контакту є їхній системний облік, виділення ключових елементів та оцінка ефективності взаємодії з клієнтом у кожній із них.

У ширшому розумінні точка контакту являє собою конкретний процес взаємодії між підприємством і споживачем. До таких процесів належать рекламні матеріали, веб-сайт компанії, публікації в соціальних мережах, репутація бренду, комунікація з персоналом або телефонні дзвінки до адміністратора. Перша точка контакту має вирішальне значення для подальшого розвитку взаємодії: вона визначає, чи потенційний клієнт перетвориться на реального споживача, або обере послуги конкурентів [40].

На рисунку 1.1 наведено основні точки контакту з клієнтами. Кожна ключова точка контакту включає численні дрібні елементи, що впливають на загальне сприйняття клієнтом компанії. На вебсайті такими елементами можуть

бути сторінка контактів, розділ «Поширені запитання» (FAQ), адреса та доменне ім'я ресурсу. Комерційна пропозиція оцінюється з урахуванням її змісту, оформлення, візуальної презентації, системи знижок і наявності контактної інформації [36].

Точки контакту з клієнтами здатні формувати позитивні, негативні або нейтральні реакції. Позитивною вважається ситуація, коли споживач помічає точку контакту та здійснює очікувану дію. Негативною реакцією є випадок, коли користувач заходить на вебсайт, але не знаходить необхідної інформації, що призводить до розчарування та відмови від подальшої взаємодії [40].



Рисунок 1.1 – Основні точки контакту з клієнтами

Джерело: складено автором на основі [3; 24, с.217; 35; 37]

Нейтральні точки контакту, під час яких прямої взаємодії з клієнтом не відбувається, присутні у кожній компанії, тому важливо враховувати їх усі. Хоч вони не створюють безпосереднього досвіду, їхній вплив на бізнес може бути значним. Наприклад, відсутність автоматичної відповіді здатна призвести до втрати частини клієнтів, а компанії без власного вебсайту обмежені у можливості залучати інтернет-аудиторію [34].

Значущість точок контакту визначається чисельністю конкурентів, масштабом компанії, її ринковою позицією та рівнем лояльності клієнтів. Якщо продукт є унікальним і конкуренція відсутня, ретельне опрацювання кожної точки контакту може мати менший вплив на результати бізнесу, ніж у умовах високої конкуренції, де кожна взаємодія з клієнтом набуває стратегічного значення [2].

Компанії прагнуть забезпечити задоволення клієнтів через взаємодію з персоналом, маркетингові матеріали та сам продукт. Це дозволяє покращувати окремі точки контакту, проте не завжди дає змогу отримати повне уявлення про загальний досвід клієнта. Головна складність полягає в тому, що аналіз споживчого досвіду через точки контакту часто проводиться окремо від усіх етапів комунікації, які формуються в процесі взаємодії з клієнтом. Функціональні групи, відповідальні за управління цими точками, не завжди усвідомлюють, як їхні дії впливають на клієнтський досвід, оскільки не відслідковують споживача протягом усього його шляху [23].

Досвід споживача може набувати позитивного, негативного або нейтрального забарвлення. Нейтральні взаємодії часто розглядають як несприятливі, оскільки вони не стимулюють формування лояльності. Для компанії будь-яка форма досвіду є цінною: клієнти, які зіштовхуються з проблемами або недоліками, залишають коментарі та пропозиції, тоді як позитивні переживання зазвичай залишаються непоміченими, що ускладнює їхнє системне дослідження [3].

Клієнтський досвід складається з двох взаємопов'язаних складових: досвіду користувача (user experience) та якості обслуговування клієнтів (customer service). Досвід користувача відображає взаємодію клієнта з продуктами або сервісами компанії, тоді як обслуговування клієнтів визначає рівень підтримки та супроводу протягом усього процесу взаємодії (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Складові клієнтського досвіду

Джерело: складено автором на основі [33; 38; 39]

У сучасній системі менеджменту клієнтський досвід розглядається не лише як результат маркетингової взаємодії зі споживачем, а як окремий об'єкт управління, який потребує планування, організації, координації, контролю та постійного вдосконалення. Це пояснюється тим, що якість взаємодії з клієнтом формується під впливом діяльності різних функціональних підрозділів підприємства – маркетингу, логістики, сервісу, ІТ, персоналу, продажів та післяпродажного обслуговування. Відповідно, клієнтський досвід інтегрується у систему стратегічного та операційного управління підприємством і виступає інструментом забезпечення конкурентоспроможності, утримання клієнтів та підвищення довгострокової цінності бізнесу.

З точки зору виробників, клієнтський досвід виступає як джерело якісного зворотного зв'язку зі споживачами. Інформація, що формується в процесі взаємодії користувачів із продуктом, дозволяє аналізувати рівень задоволення їхніх потреб. На відміну від простих оцінок, які лише фіксують факт задоволення або незадоволення, клієнтський досвід дає змогу виявити причини невдоволення, тобто конкретні проблеми та умови їх виникнення. Отримані дані застосовуються для вдосконалення продукту, усунення дефектів та підвищення його якості [5].

Якщо компанія не є виробником продукції, вона не має можливості змінювати технічні характеристики товару. У такому випадку ключовим стає організація високоякісного обслуговування та створення позитивних емоцій у споживачів. Проблеми у взаємодії клієнтів із компанією часто залишаються

непоміченими всередині бізнесу або здаються керівництву недостатньо значущими для виділення ресурсів на їх усунення. Для ідентифікації таких труднощів залучають зовнішніх спеціалістів, які аналізують діяльність компанії і визначають невідповідності, що обмежують розвиток лояльності клієнтів. Ці невідповідності прийнято називати «перешкодами» або «бар'єрами» [3].

Перешкоди – фактори, які ускладнюють вибір компанії серед конкурентів, формують негативне враження від взаємодії та зменшують ймовірність рекомендацій друзям, родичам або колегам. Для виявлення таких бар'єрів застосовують різні методи: моніторинг репутації бренду в офлайн- і онлайн-каналах, проведення пробних замовлень товарів та послуг, а також інтерв'ю з працівниками.

Клієнтський досвід передбачає кілька рівнів взаємодії зі споживачем: ефективність і можливості продукту, а також оцінку поведінки і ставлення персоналу під час надання послуги (рис. 1.3).

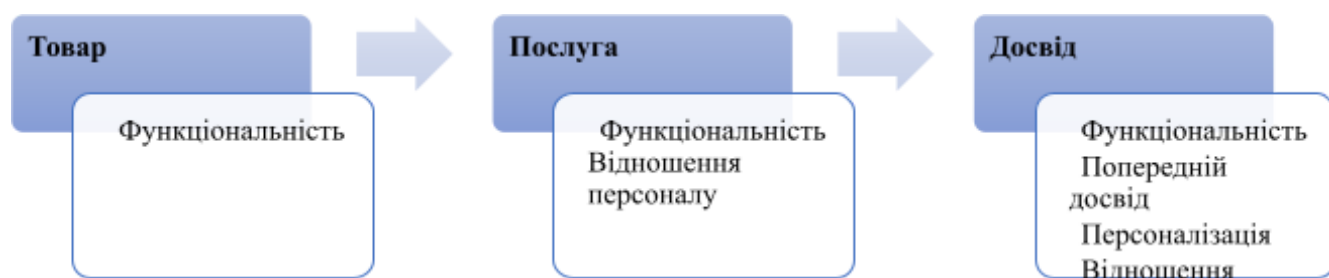


Рисунок 1.3 – Еволюція цінностей до клієнтського досвіду

Джерело: складено автором на основі [9; 13; 17; 20]

Клієнтський досвід включає аналіз попередніх покупок і врахування обставин, у яких відбувається взаємодія покупця з компанією на всіх етапах прийняття рішень, що дозволяє формувати персоналізований досвід. Системне управління досвідом допомагає компаніям будувати позитивне враження у клієнтів, що сприяє зміцненню довгострокових відносин.

Організації, які забезпечують приємні переживання споживачів, отримують стійку конкурентну перевагу. Правильне управління клієнтським досвідом здатне перетворювати покупців на лояльних прихильників бренду, чия цінність

перевищує значення одноразових клієнтів. Водночас негативні взаємодії здатні завдати значної шкоди репутації підприємства. Вкладення у системне управління клієнтським досвідом дозволяє підприємству підвищити продуктивність, збільшити прибутки та сформувати стійку базу лояльних споживачів, що забезпечує довгострокове фінансове зростання [37, с.198].

У системі управління підприємством клієнтський досвід виконує роль інтеграційного управлінського механізму, який забезпечує узгодження стратегічних цілей компанії з очікуваннями споживачів та трансформує зворотний зв'язок клієнтів у управлінські рішення. Згідно з дослідженням Гомбург К., Йожич Д. та Кюнль К. [48], управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management) передбачає організаційну перебудову процесів таким чином, щоб усі функціональні підрозділи координували діяльність навколо створення цінності для клієнта, тобто досвід стає основою стратегічного та операційного менеджменту. У роботі Лемон К. Н. та Вергоеф П. К. [49] доведено, що клієнтський досвід виступає управлінським інструментом проєктування та контролю точок контакту протягом усього клієнтського шляху, що інтегрує маркетинг, сервіс, логістику та цифрові канали в єдину систему управління. Отже, у структурі менеджменту підприємства клієнтський досвід виконує:

- стратегічну роль (формування конкурентної стратегії та ціннісної пропозиції);
- організаційну роль (координація міжфункціональної взаємодії підрозділів);
- контрольну роль (використання показників задоволеності, лояльності, NPS як KPI ефективності);
- економічну роль (вплив на прибутковість через утримання клієнтів і зростання їх довічної цінності).

Отже, клієнтський досвід доцільно розглядати як комплексний об'єкт управління, який формується під впливом усіх процесів взаємодії підприємства зі споживачем та визначає рівень задоволеності, лояльності й повторної взаємодії клієнтів із компанією. У системі менеджменту підприємства клієнтський досвід

виконує стратегічну, організаційну, контрольну та економічну функції, оскільки забезпечує узгодження діяльності підрозділів навколо потреб споживача, виступає джерелом управлінської інформації та впливає на конкурентоспроможність і фінансові результати бізнесу. Саме тому управління клієнтським досвідом потребує системного підходу, який охоплює аналіз точок контакту, оцінювання клієнтського шляху, контроль показників задоволеності та постійне вдосконалення взаємодії зі споживачами.

1.2.Методи та аналітичні інструменти управління клієнтським досвідом

Ефективне управління клієнтським досвідом відіграє ключову роль для сучасних компаній, оскільки воно забезпечує не лише залучення нових споживачів, але й утримання наявних, підвищуючи їхню задоволеність та відданість бренду. Управління клієнтським досвідом передбачає цілеспрямоване впливання на сприйняття клієнта через сигнали, що формують його дії, настрої, бажання та емоційний стан. Мета такого впливу – стимулювання споживчої активності на основі особистісних цінностей кожного клієнта. Процес включає організацію та вдосконалення взаємодії клієнтів із підприємством на всіх етапах, починаючи від першого контакту з компанією і завершуючи спілкуванням з персоналом [36, с.198].

Метою управління клієнтським досвідом, на думку В.І. Місюкевича, Н.В. Трушкіної, Ю.О. Шкригуна, є забезпечення стабільної та ефективної роботи підприємства через своєчасне виявлення викликів, ризиків і загроз, що можуть впливати на економічну безпеку суб'єктів господарювання [13].

Наведемо основні завдання управління клієнтським досвідом на рис.1.4.



Рисунок 1.4 – Основні завдання управління клієнтським досвідом на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [23]

Аналітична компанія Gartner трактує управління клієнтським досвідом як системну стратегію організації взаємодії з покупцями та реагування на їхні дії для перевищення очікувань, підвищення задоволеності, зміцнення лояльності та збільшення ймовірності рекомендацій компанії іншим користувачам. Для оцінки та вдосконалення досвіду фахівці пропонують використовувати «Піраміду споживчого досвіду», яка дозволяє визначити рівень задоволеності взаємодією з компанією, виділити основні фактори впливу та створити стратегічний план для підвищення ефективності взаємодій (дод.А) [22]. Аналітики Gartner виділяють п'ять основних етапів взаємодії з клієнтами:

- комунікація. Надання своєчасної та корисної інформації у форматі, зручному для споживача; чуйність. Оперативне та ефективне вирішення проблем

клієнтів із дотриманням балансу між їхніми очікуваннями та цілями компанії;

- прихильність. Виявлення індивідуальних потреб клієнтів і пропозиція персоналізованих рішень, які підкреслюють їхню значущість;
- проактивність. Передбачення потреб клієнтів та надання рішень до того, як вони будуть висловлені;
- еволюція відносин. Формування умов, що забезпечують відчуття комфорту, безпеки та успіху для споживача [22].

Розглянемо алгоритм управління клієнтським досвідом на рис.1.5.



Рисунок 1.5 – Алгоритм управління клієнтським досвідом

Джерело: складено автором на основі [1;7;8]

Алгоритм управління клієнтським досвідом складається з кількох важливих етапів. Спершу проводиться сегментація споживачів за їхніми потребами та мотивами поведінки. Наступним кроком створюється карта досвіду для кожного сегмента, що дає змогу виявити різницю у шляхах покупців. Потім визначається бажаний досвід клієнта шляхом порівняння ідеальної моделі з реальною ситуацією та аналізу можливостей для покращення. Далі формується

позитивна взаємодія з брендом із врахуванням емоційних реакцій клієнтів і цінностей компанії. На завершальному етапі визначаються точки контакту, включно з рекламою, сайтом, соціальними мережами та консультаційними послугами, після чого здійснюється оцінка та вдосконалення споживацького досвіду [16].

Розглянемо ключові принципи управління клієнтським досвідом представлені в дод.А. Принципи цього управління спрямовані на створення персоналізованих і унікальних клієнтських вражень, що забезпечують позитивний і довготривалий емоційний зв'язок між компанією і споживачем. Впровадження цих принципів дозволяє компаніям не лише підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, але й прискорює їхній шлях до успішної адаптації до змінюваних умов ринку та підвищення загального економічного ефекту [7].

Прийняття рішень споживачами визначається численними чинниками, серед яких біологічні, психологічні та соціальні аспекти. Протягом десятиліть маркетингологи й психологи досліджують когнітивні упередження та способи впровадження нових ідей і інноваційних продуктів серед аудиторії [24].

Управління клієнтським досвідом являє собою систему, яку підприємства застосовують для відстеження, контролю та реагування на всі взаємодії з клієнтами, з метою забезпечення стабільної та ефективної діяльності компанії шляхом своєчасного виявлення та аналізу поведінки споживачів. Для управління клієнтським досвідом підприємства використовують різноманітні методи та інструменти.

Для формування теоретико-методичного каркасу дослідження доцільно систематизувати інструменти управління клієнтським досвідом за їхнім функціональним призначенням у системі менеджменту підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати їх не як окремі маркетингові засоби, а як управлінські інструменти, що забезпечують збір інформації, організацію взаємодії, цифрову підтримку процесів та комунікацію з клієнтами.

Таблиця 1.2 – Систематизація інструментів управління клієнтським досвідом

Група інструментів	Інструменти	Управлінські можливості
Аналітичні	Customer Journey Map, аналіз точок контакту, опитування, NPS, CSAT, CES, аналіз скарг і відгуків	Дають змогу виявити проблемні етапи взаємодії з клієнтом, оцінити рівень задоволеності, визначити причини втрати клієнтів і сформулювати пріоритети для управлінських рішень
Організаційні	стандарти сервісу, регламенти обслуговування, карта відповідальності підрозділів, навчання персоналу, сервісне бачення компанії	Забезпечують узгодження дій працівників і підрозділів, закріплюють відповідальність за якість взаємодії з клієнтом, формують єдині правила обслуговування
Цифрові	CRM, CXM-платформи, чат-боти, аналітика вебсайту, автоматизовані системи збору даних, омніканальні платформи	Дають можливість накопичувати й обробляти дані про клієнтів, персоналізувати пропозиції, автоматизувати комунікації та контролювати клієнтський шлях у цифровому середовищі
Комунікаційні	SMM, email-маркетинг, месенджери, онлайн-консультації, контакт-центр, робота з відгуками	Забезпечують постійний зворотний зв'язок із клієнтами, підтримують довіру до компанії, дозволяють швидко реагувати на запити, скарги та зміни очікувань споживачів

Джерело: складено автором на основі [7]

Отже, інструменти управління клієнтським досвідом виконують різні, але взаємопов'язані функції. Аналітичні інструменти забезпечують діагностику стану клієнтського досвіду, організаційні – переводять результати аналізу у внутрішні правила та відповідальність, цифрові – створюють технологічну основу для персоналізації й контролю взаємодії, а комунікаційні – підтримують безперервний контакт із клієнтом. Саме поєднання цих груп формує цілісну систему управління клієнтським досвідом підприємства.

В наукових публікаціях майже не наведемо методів управління клієнтським досвідом і немає їх переліку [25, с.91]. Аналіз публікацій дозволив виявити, що до методів управління клієнтським досвідом відносять картування шляху клієнта [18; 25].

Customer Journey Map (CJM) являє собою візуальне представлення шляху, який проходить клієнт під час взаємодії з брендом, з урахуванням усіх точок контакту та етапів прийняття рішень. Інструмент дозволяє підприємствам оцінити сприйняття бренду з боку споживачів і визначити напрямки для вдосконалення. CJM сприяє структуруванню процесів і формуванню цілісної системи взаємодії з клієнтами [42, с. 634]. Основні етапи створення Customer Journey Map включають:

- визначення цільової аудиторії та формування її профілю;
- ідентифікацію ключових етапів шляху клієнта – від ознайомлення з брендом до післяпродажного обслуговування;
- аналіз точок контакту, зокрема каналів комунікації та взаємодії в офлайн і онлайн середовищах;
- виявлення болючих точок і критичних моментів, що впливають на рівень задоволеності споживачів;
- побудову візуальної карти та розробку заходів для вдосконалення клієнтського досвіду [11].

Ефективність Customer Journey Map значною мірою визначається точністю і правильністю визначення та аналізу її ключових компонентів. Основні елементи подані в дод. Б. Ці елементи відображають усі аспекти взаємодії споживача з брендом, починаючи з першого знайомства і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. Детальний аналіз дозволяє виявити сильні сторони бізнесу, а також проблемні ділянки, які перешкоджають формуванню позитивного клієнтського досвіду. Усвідомлення значення цих складових сприяє вдосконаленню сервісу, підвищенню задоволеності клієнтів і зміцненню їхньої довгострокової відданості бренду [10].

Засоби та інструменти управління клієнтським досвідом включають матеріальні, фінансові, інформаційні та інші ресурси, які застосовують для реалізації управлінських рішень. Серед них можна виділити (рис.1.6). Розглянемо їх детальніше.

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) являє собою систему для організації всіх взаємодій компанії з наявними та потенційними споживачами. CRM-технології дозволяють підтримувати постійний контакт із клієнтами, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати прибутковість. Система зберігає контактні дані клієнтів і потенційних покупців, фіксує можливості для продажів, реєструє проблеми в обслуговуванні та координує маркетингові кампанії в єдиному центральному цифровому середовищі, доступному для зацікавлених осіб у компанії [6].

Інформація організовується у зручному та захищеному форматі і містить електронні адреси, номери телефонів, ідентифікатори в соціальних мережах і всі попередні взаємодії споживачів із підприємством [12, с.46].



Рисунок 1.6 – Засоби та інструменти управління клієнтським досвідом

Джерело: складено автором на основі [44]

Головне завдання впровадження CRM-системи на підприємстві полягає у створенні платформи для залучення нових клієнтів та розвитку взаємин із існуючими споживачами. Основу будь-якої CRM складає база даних фізичних і юридичних осіб, що взаємодіють із компанією в процесі її діяльності. До цієї бази входять клієнти, філії, постачальники, партнери, а також конкуренти [19].

Методичні підходи до оцінювання клієнтського досвіду будуть розглянуті в наступному пункті роботи. Зазначимо тільки, що для оцінки використовують різні метрики та показники для вимірювання ставлення клієнтів до підприємства.

Social Media Marketing (SMM) є активною рекламно-інформаційною діяльністю, спрямованою на популяризацію товарів і послуг через соціальні мережі та блогосферу [4]. Основна мета SMM полягає у формуванні і розвитку спільноти цільової аудиторії, що забезпечує залучення нових користувачів і підтримку інтересу наявних клієнтів. Соціальні мережі виступають одним із ключових каналів впливу на розвиток бізнесу, дозволяючи залучати нових споживачів і зміцнювати взаємини з існуючими. Перспективним напрямом розвитку клієнтських взаємовідносин є інтеграція CRM-систем із соціальними платформами, відома як Social CRM (SCRM). Вона забезпечує більш ефективну взаємодію з клієнтами та використовує потенціал широкої клієнтської спільноти для прогнозованого поліпшення контактів із ними [10].

Дослідники та практики у сфері бізнесу відзначають стратегічну роль управління клієнтським досвідом. Розробка стратегії передбачає кілька етапів (дод. В). На першому визначається сервісне бачення компанії, яке окреслює довгострокові цілі взаємодії з клієнтами. Це формує спільне розуміння напрямку розвитку серед співробітників і показує реальні переваги співпраці для споживачів. Подальший аналіз клієнтського досвіду зосереджується на шляху споживача, що включає виявлення, структурування та систематизацію всіх точок взаємодії з брендом (дод. Д). Аналіз точок контакту спрямований на оцінку їх здатності передавати цінність взаємодії з компанією та виявлення конкретних проблем у кожній точці. Для цього застосовуються різні методи, що дозволяють вивчити потреби клієнтів і виявити слабкі місця в процесі взаємодії. Обмеження

лише на негативні відгуки не дає повної картини, адже:

- лише один із десяти незадоволених клієнтів залишає скаргу, причому повідомляються тільки дійсно значущі проблеми;
- питання, що турбує одного клієнта, може бути поодиноким і не вплинути на загальну лояльність;
- менш значущі проблеми, що зачіпають більшість незадоволених, не завжди відображаються у скаргах;
- деякі труднощі складно висловити або точно визначити [33].

Методи збору даних поділяють на ті, що передбачають пряме спілкування з клієнтами, і ті, що реалізуються через цифрові канали. Цифрові інструменти стають можливими завдяки створенню недорогих персоналізованих точок комунікації, таких як вебсайт компанії, соціальні мережі, платформи на кшталт Open Forum, чат-боти та інші. Аналіз клієнтського досвіду може проводитися з використанням аналітичних шаблонів і розрахункових показників. Дані, зібрані на попередніх етапах, допомагають виявити проблемні місця, що потребують термінового втручання, а також встановити, на яких етапах взаємодії вони виникають [16].

Стратегія управління клієнтським досвідом включає поєднання довгострокових та короткострокових ініціатив. Деяким компаніям може знадобитися комплексна трансформація процесів взаємодії з клієнтами, яка займе кілька років. Водночас оптимізація взаємодії в окремій точці контакту здатна дати швидкий та помітний ефект, відомий як Quick Win [24]. Система управління клієнтським досвідом складається з таких ключових складових:

- формування стратегії та планування – окреслення цілей взаємодії з клієнтами, визначення аудиторії та вибір шляхів досягнення очікуваного рівня досвіду;
- збір інформації та її аналіз – акумулювання даних про клієнтів із різних джерел, включно з онлайн-ресурсами, офлайн-каналами та опитуваннями, для

розуміння потреб і мотивів споживачів;

- адаптація взаємодії – персоналізація контактів і пропозицій на основі зібраної інформації, щоб кожна взаємодія враховувала індивідуальні переваги клієнта; технологічна підтримка - використання CRM і CXM платформ, аналітичних систем і цифрових інструментів для оптимізації процесів та підвищення ефективності взаємодії;
- координація контактів – забезпечення цілісності взаємодії з клієнтами на всіх точках контакту, включно з онлайн-ресурсами, телефонами, чатами та соціальними мережами;
- оцінка результатів – застосування показників на кшталт NPS, оцінки задоволеності клієнтів та інших метрик для контролю ефективності заходів і визначення пріоритетів для покращень (рис. 1.7).

Отже, управління клієнтським досвідом є системним процесом, що поєднує аналіз поведінки клієнтів, організацію внутрішніх процесів, цифрову підтримку взаємодії та комунікацію зі споживачами. Доцільно виокремлювати аналітичні, організаційні, цифрові та комунікаційні інструменти, оскільки кожна група забезпечує окрему управлінську функцію: діагностику проблем, координацію дій підрозділів, автоматизацію роботи з даними та підтримку зворотного зв'язку. Така систематизація дозволяє перейти від опису окремих засобів до формування методичного підходу, який може бути використаний у подальшому аналізі клієнтського досвіду конкретної бізнес-організації.

Управління клієнтським досвідом як система, яку підприємства використовують для відстеження, контролю та реагування на усі взаємодії з клієнтами з метою створення умов стабільного та ефективного функціонування підприємства за рахунок своєчасного виявлення та реагування на поведінку клієнтів



Рисунок 1.7 – Система управління клієнтським досвідом

Джерело: [25, с.92]

1.3.Методичні підходи до оцінювання ефективності управління клієнтським досвідом

Значення клієнтського досвіду для компаній передбачає його оцінку в рамках управлінських процесів. Універсальної методики для вимірювання задоволеності та лояльності споживачів не існує. Організації обирають методи та показники, які найбільш адекватно відображають специфіку їхньої діяльності та сприяють підвищенню якості взаємодії з клієнтами [9].

У межах цієї роботи ефективність управління клієнтським досвідом пропонується розуміти як здатність підприємства системно залучати клієнтів, забезпечувати якісну взаємодію на всіх точках контакту, формувати лояльність і утримання клієнтської бази, а також трансформувати позитивний досвід споживачів у повторні продажі, зростання доходів і довгострокову цінність клієнтів. Отже, ефективність управління клієнтським досвідом має оцінюватися не одним показником, а сукупністю взаємопов'язаних індикаторів, які відображають увесь клієнтський шлях — від першого контакту до повторної взаємодії та економічного результату для підприємства.

При оцінюванні ефективності управління клієнтським досвідом використовується ряд показників, основними з яких є наступні (рис.1.8).

Методики розрахунку цих показників наведено в дод. Є. Зауважимо, що для підвищення ефективності співробітників необхідно систематично відслідковувати їхні результати за допомогою ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати роботу окремих осіб, команд і підрозділів. Правильний вибір KPI, що відповідають цілям організації, є критично важливим для успішного досягнення стратегічних цілей і покращення споживацького досвіду [20].

Смерічевський С.Ф., Нагієва А.І. пропонує для оцінювання задоволеності

споживачів використовувати скоринг-моделі: показника задоволеності клієнтів (CSAT), індексу готовності до рекомендації (NPS), індексу можливості взаємодії (CES), індексу споживчої задоволеності (CSI), та показників динаміки втрати клієнтської бази (Churn) й утримання клієнтської бази (Retention) [26, с.135].

Модель оцінки задоволеності споживачів наведена в дод. Ж.



Рисунок 1.8 – Основні показники для оцінювання ефективності управління клієнтським досвідом

Джерело: [25, с.92]

Рівень прибутковості компанії та її подальші можливості зростання безпосередньо пов'язані зі здатністю відповідати очікуванням наявних клієнтів і потребам потенційних споживачів. Індекс задоволеності клієнтів (CSI) застосовується для оцінювання задоволеності конкретними процесами, товарами, послугами чи брендом загалом, а також для визначення емоційного сприйняття взаємодії з компанією. Крім того, цей показник дає змогу здійснювати порівняльний аналіз рівня задоволеності клієнтів конкурентів. Клієнт, який отримав позитивний досвід взаємодії, має вищу ймовірність повторного звернення до компанії та схильний рекомендувати її своєму оточенню, що сприяє

зміцненню ринкових позицій підприємства [26, с.136].

Індекс лояльності клієнтів (NPS) дає можливість компаніям сегментувати наявну клієнтську базу та формувати диференційовані підходи до роботи з кожною групою. Методика є простою у застосуванні та ґрунтується на відповідях клієнтів на ключове запитання щодо готовності рекомендувати компанію. Опитування доцільно проводити саме серед поточних клієнтів, оскільки їхній досвід взаємодії є актуальним і відображає реальний стан відносин із компанією [20].

Респондентам пропонується оцінити за шкалою від 0 до 10 ймовірність рекомендації продукту або послуги своїм колегам, друзям чи родичам, де 0 означає повну відсутність готовності рекомендувати, а 10 – абсолютну впевненість у такій рекомендації. На підставі отриманих відповідей клієнтів поділяють на три групи:

- промоутери (9–10 балів) – лояльні споживачі, які не лише продовжують співпрацю з компанією, а й активно рекомендують її іншим. Саме ця категорія формує стабільну дохідну базу та підтримує позитивну репутацію;

- нейтралі (7–8 балів) – клієнти із задовільним рівнем досвіду, однак без вираженої прихильності. Вони не схильні до активних рекомендацій і можуть перейти до конкурентів;

- критики (0–6 балів) – незадоволені споживачі, які не рекомендують компанію та потенційно здатні негативно впливати на її імідж через поширення несприятливих відгуків.

Індекс NPS розраховується як різниця між часткою клієнтів-«промоутерів» та часткою «критиків» у загальній структурі опитаних, що дозволяє кількісно відобразити рівень лояльності аудиторії. Відповіді «нейтралів» у формулі не враховуються, оскільки ця група не створює ані вираженого позитивного, ані негативного впливу на розвиток клієнтської бази. Значення показника може коливатися в межах від –100 до +100: від ситуації, коли всі респонденти належать до критиків, до випадку, коли переважають виключно промоутери. Таким чином, NPS дозволяє не лише виміряти рівень лояльності, а й визначити напрями

управлінських дій щодо зміцнення відносин із клієнтами [2].

Ще одним інструментом оцінювання лояльності є індекс простоти взаємодії – Customer Effort Score (CES). Його визначають на основі відповідей клієнтів

одразу після контакту з продуктом, послугою чи сервісом компанії. Респондентам пропонується оцінити, наскільки легко їм було здійснити певну дію (придбати, знайти інформацію, скористатися послугою, отримати підтримку тощо). Оцінювання здійснюється за семибальною шкалою, де 1 означає «дуже складно», а 7 – «дуже легко». Підсумковий показник розраховується як частка позитивних відповідей (5–7 балів) у загальній кількості отриманих оцінок.

CES відображає рівень зусиль, яких клієнт докладає під час взаємодії з компанією, та дозволяє кількісно оцінити зручність і швидкість обслуговування. Особливої актуальності цей показник набуває для сервісних організацій, IT-компаній та підприємств електронної комерції, де простота процесів безпосередньо впливає на повторні звернення. Дослідження Harvard Business Review та Gartner підтверджують, що компанії, які мінімізують зусилля клієнтів під час взаємодії, демонструють вищі показники довгострокової лояльності, зокрема й за індексом NPS [44].

Окрім прямих індикаторів задоволеності та лояльності, застосовуються також узагальнені групи показників, що дають змогу оцінити клієнтський досвід опосередковано. Зокрема, аналіз якості продукції або послуг дозволяє визначити рівень їх відповідності очікуванням і потребам споживачів.

У практиці управління також використовують метрики, пов'язані з рівнем залученості персоналу, адже результативність ініціатив із вдосконалення процесів і сервісу значною мірою залежить від активності та мотивації співробітників. До таких показників належать ступінь готовності працівників брати участь у проєктах з оптимізації бізнес-процесів, їхня орієнтованість на допомогу клієнтам, а також Employee NPS як індикатор внутрішньої лояльності персоналу [40].

Городецький М. А. пропонує, з урахуванням масштабів діяльності підприємства, виокремлювати два сегменти потенційних клієнтів, які доцільно використовувати при формуванні та розрахунку показників ефективності (дод. 3).

У бізнес-практиці для оцінювання результативності роботи з клієнтами застосовують низку спеціалізованих показників [7, с. 335]. Одними з ключових є LTV (Lifetime Value) та LTP (Lifetime Profit) – показники «довічної» цінності

клієнта. LTV відображає сумарний дохід, який компанія отримує від клієнта протягом усього періоду співпраці, тоді як LTP характеризує сукупний прибуток, сформований за цей самий період з урахуванням витрат на обслуговування та залучення. Розрахунок цих показників здійснюється за відповідними формулами

$$LTV = ARPU \times T,$$

де **ARPU** (Average Revenue Per User) — середній дохід від одного клієнта за період;

- **T** — середня тривалість співпраці з клієнтом.
- або

$$LTV = AOV \times F \times T$$

де: **AOV** (Average Order Value) — середній чек;

- **F** (Purchase Frequency) — частота покупок за період;
- **T** — середня тривалість співпраці.

Розрахунок зазначених показників здійснюється з урахуванням збільшення тривалості взаємодії клієнта з компанією на 10 % та прогнозованого зростання клієнтської бази на 20 % протягом двох років.

З метою забезпечення позитивного клієнтського досвіду та його використання для зростання доходів компанії впроваджують CRM-системи (Customer Relationship Management). Вони дають змогу накопичувати та аналізувати інформацію про клієнтів, удосконалювати процеси взаємодії, підвищувати рівень обслуговування та враховувати емоційні аспекти споживчої поведінки, що впливає на стабільність доходів від лояльних клієнтів [40].

Ефективність впровадження CRM прямо пов'язана з управлінням клієнтським досвідом, оскільки результативність системи визначається здатністю компанії визначати потреби споживачів і відповідати на них своєчасно. Клієнтський досвід формує уявлення про бренд і визначає подальші взаємодії між компанією та клієнтами. Окремі елементи досвіду, такі як якість спілкування та емоційні реакції під час придбання або користування продуктом, складно виміряти кількісно, проте вони впливають на тривалість лояльності клієнтів і фінансові результати компанії. CRM-системи дають можливість систематизувати інформацію про такі аспекти, оптимізувати процеси взаємодії та підвищити

ефективність роботи з клієнтською базою, що забезпечує стабільний дохід від постійних клієнтів [5].

Аналіз клієнтських сегментів виступає важливим етапом формування цінності клієнтської бази, що є ключовим елементом оновленої стратегії компанії. Для цього доцільно використовувати модель «споживчої піраміди», розроблену Дж. і А. Каррі, яка дозволяє систематизувати клієнтів за рівнями їхньої цінності та спрямовувати маркетингові ресурси відповідно до потреб кожної групи.

Додатково застосовують метод сегментації RFM (давність, частота, монетарність), що допомагає розділяти клієнтів за регулярністю та сумою покупок, виокремлюючи тих, хто забезпечує найбільший прибуток. Основу піраміди становить правило Парето: близько 20% клієнтів генерують 80% продажів або доходу. Гнучкість піраміди Каррі дозволяє обирати критерії сегментації залежно від особливостей бізнесу. Найчастіше враховують обсяг обороту або прибуток від одного клієнта, але сегменти можна визначати за іншими параметрами, такими як кількість чи тип придбаних товарів і послуг, частота відвідувань магазину або веб-сайту та інші релевантні показники [43].

Піраміда Каррі дозволяє визначати найбільш прибуткові сегменти клієнтів і спрямовувати на них ресурси та стратегічні зусилля компанії. Водночас акцент моделі робиться переважно на активних споживачах, тоді як стратегічно важливо враховувати й потенційні групи, зокрема пасивних клієнтів або тих, хто ще не взаємодіє з компанією, але присутній на ринку [54]. Застосовуючи правило Парето, клієнтська база розподіляється у співвідношенні 20/80 за обраним критерієм, наприклад, за внеском у прибуток. З центральної групи, що складає 20% клієнтів, виділяють окремі категорії споживачів згідно з відсотковим розподілом, запропонованим Каррі. Таким чином формується чотири ключові сегменти клієнтської бази (рис. 1.9).

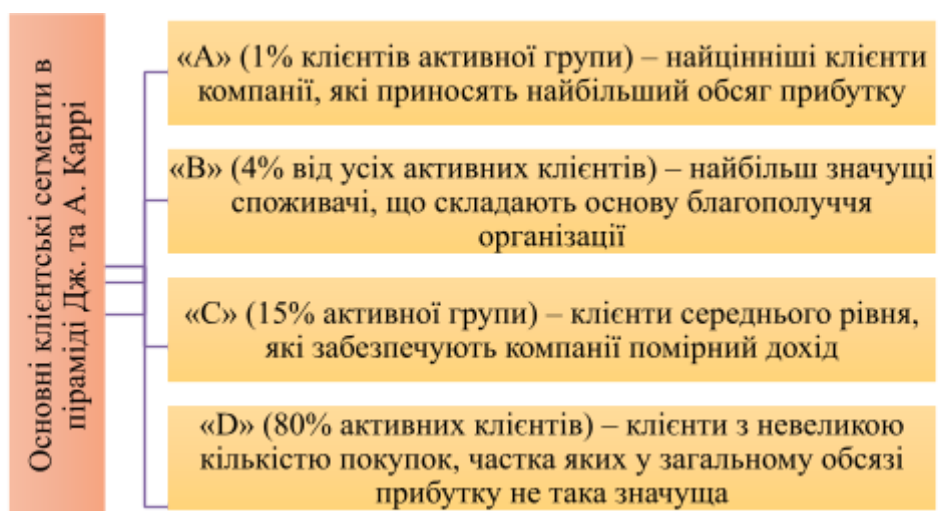


Рисунок 1.9 – Основні клієнтські сегменти в піраміді Дж. та А. Каррі

Джерело: [43]

Аналіз профілю клієнтів проводиться у два етапи: внутрішній – дослідження наявної бази, та зовнішній – оцінка ринкового потенціалу. На першому етапі клієнтів поділяють за активністю угод протягом визначеного періоду (наприклад, півроку або року). «Активні» клієнти є найбільш цінними для компанії, проте їхня значущість може відрізнятися. «Пасивні» клієнти – ті, з якими угоди не проводились у зазначений період. Їх поділяють на: а) «Неактивні клієнти» – ті, які раніше активно взаємодіяли з підприємством чи брендом, але останнім часом припинили покупки; б) «Активні потенційні клієнти» – нові контакти, які ще не уклали угоди [43].

На другому етапі оцінюють ринок для розширення клієнтської бази.

Виділяють наступні сегменти:

- «Потенційні споживачі» – ще не взаємодіяли з компанією, але можуть проявити зацікавленість;
- «Інші споживачі» – користуються аналогічними товарами або послугами, проте не розглядають співпрацю з компанією [43].

На основі результатів побудови споживчої піраміди підприємство виділяє кілька пріоритетних груп клієнтів, зазвичай сегменти А і В, на які зосереджена CRM-стратегія. Для цих груп проводиться глибокий аналіз їхніх цінностей, потреб, запитів та моделей поведінки. Отримані дані дозволяють формувати цільові стратегії взаємодії, що включають оптимальний вибір каналів комунікації, організацію бізнес-процесів, а також створення спеціальних пропозицій і програм підтримки лояльності.

Узагальнення наведених наукових підходів дозволяє зробити висновок, що оцінювання ефективності управління клієнтським досвідом повинно здійснюватися комплексно, оскільки окремі показники відображають лише певний етап взаємодії клієнта з підприємством. Одні індикатори характеризують результативність залучення клієнтів, інші – якість сервісної взаємодії, рівень лояльності або економічний ефект від сформованого клієнтського досвіду. У зв'язку з цим доцільно систематизувати показники оцінювання за функціональними блоками відповідно до логіки клієнтського шляху та управлінських завдань підприємства.

Таблиця 1.3 – Система показників оцінювання ефективності управління клієнтським досвідом

Блок оцінювання	Показник	Що вимірює	Джерело даних	Управлінське значення
Показники залучення та входу в контакт	Кількість лідів	Обсяг потенційних клієнтів, які проявили інтерес до компанії	CRM, вебсайт, заявки, соціальні мережі	Дозволяє оцінити ефективність каналів залучення
	Конверсія	Частку клієнтів, які перейшли до покупки або замовлення	CRM, дані продажів, веб аналітика	Визначає результативність взаємодії на початкових етапах
	Канали залучення	Джерела надходження клієнтів	Google Analytics, CRM, екламні кабінети	Дає змогу визначити найбільш ефективні канали комунікації
Показники якості взаємодії та сервісу	CSAT	Рівень задоволеності клієнта окремою взаємодією	Опитування клієнтів	Відображає якість обслуговування
	CES	Простоту взаємодії клієнта з компанією	After-service опитування	Дозволяє виявити бар'єри у сервісі
	Середній час відповіді	Швидкість реагування на звернення клієнтів	CRM, контакт-центр, месенджери	Характеризує оперативність сервісу
	Повнота супроводу	Рівень інформаційної та консультаційної підтримки клієнта	Аналіз звернень, експертна оцінка	Дозволяє оцінити якість супроводу клієнта
Показники лояльності та утримання клієнтів	NPS	Готовність клієнтів рекомендувати компанію	Опитування клієнтів	Відображає рівень лояльності та ризик відтоку
	Repeat Purchase Rate	Частоту повторних покупок	CRM, дані продажів	Показує сталість взаємодії з клієнтами
	Retention Rate	Частку клієнтів, які залишаються з компанією	CRM, клієнтська база	Характеризує ефективність утримання клієнтів
	Churn Rate	Частку клієнтів, які припинили взаємодію	CRM, дані продажів	Дозволяє оцінити масштаби втрати клієнтської бази
Показники економічного результату	Середній чек	Середню суму покупки	Дані продажів	Характеризує фінансову результативність взаємодії
	LTV	Довгострокову цінність клієнта	CRM, фінансова звітність	Визначає доцільність інвестицій у клієнтську базу
	Частка корпоративних клієнтів	Питому вагу ключових клієнтів у структурі продажів	CRM, договори, звітність	Дає змогу оцінити стабільність клієнтської бази
	Дохід від повторних продажів	Обсяг доходу від наявних клієнтів	CRM, продажі	Відображає економічний ефект лояльності

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, запропонована система показників дозволяє поєднати окремі наукові підходи до оцінювання клієнтського досвіду в єдину методичну систему. Це забезпечує можливість комплексного аналізу ефективності управління клієнтським досвідом у розрізі залучення клієнтів, якості взаємодії, рівня лояльності та економічної результативності роботи з клієнтською базою.

Отже, оцінювання ефективності управління клієнтським досвідом має здійснюватися не через окремі розрізнені метрики, а через систему взаємопов'язаних показників, які відображають залучення клієнтів, якість взаємодії, рівень лояльності та економічний результат співпраці. Методичний підхід до такого оцінювання передбачає послідовне виконання кількох етапів: ідентифікацію точок контакту, збір даних по клієнтському шляху, оцінювання показників за визначеними блоками, виявлення проблемних зон і формування управлінських рішень. У подальшому аналітичному розділі для оцінювання системи управління клієнтським досвідом буде використано аналіз точок контакту, Customer Journey Map, динаміку лідів, конверсію, NPS, LTV, показники повторної взаємодії та експертну оцінку процесів комунікації з клієнтами. Саме це забезпечить зв'язок між теоретико-методичним розділом і практичним аналізом діяльності бізнес-організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ФОП ДОВЖЕНКО О. С.

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП Довженко О. С. та організації взаємодії з клієнтами

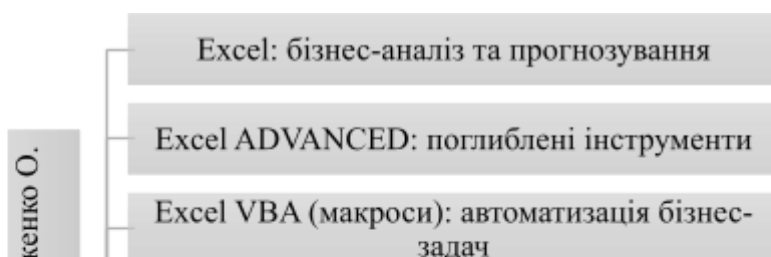
Компанію «DATA bi».(ФОП Довженко О. С.) було створено в 2015 році з метою продажу освітніх курсів (навчання роботі в EXCEL, VBA, POWER BI, SQL). Основний вид діяльності підприємства за КВЕД: 62.02 Консультування з питань інформатизації.

Як вже зазначалось, підприємство працює під брендом «DATA bi». На даний час основними послугами ФОП Довженко О. С. є продаж онлайн курсів з навчання для Data аналітиків, з навчання роботі в Ексель, Power Bi, Python та інших освітніх курсів. На даний момент компанія пропонує клієнтам такі курси (рис.2.1). Компанія пропонує такі формати навчання: онлайн-вільний графік та корпоративне навчання для групи осіб.

ФОП Довженко О. С. («DATA bi») пропонує систему навчання, що дозволяє студентам у стислі терміни опанувати необхідні навички роботи з програмами та інструментами бізнес-аналізу. Курсова програма включає матеріали, засновані на практичній роботі бізнесу, а також приклади бізнес-кейсів реальних підприємств.

Передбачено індивідуальне наставництво протягом проходження курсу та додатково протягом шести місяців після його завершення, що дає змогу опрацювати матеріал як теоретично, так і практично. Всі навчальні матеріали доступні у вигляді відеозаписів високої якості з довічним доступом.

Навчання проводиться виключно тренерами-практиками, які мають досвід керівництва бізнесом або роботи у відповідних підрозділах підприємств, що



забезпечує передачу практичних знань і навичок безпосередньо з реальної бізнес-практики.

Рисунок 2.1 – Товарний профіль «DATA bi»

Джерело: складено автором за даними ФОП Довженко О. С.

Підприємство проводило навчальні тренінги для працівників таких компаній (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Корпоративні клієнти ФОП Довженко О. С.

Джерело: [21]

Розглянемо організаційну структуру управління ФОП Довженко О. С. на рис.2.3. Всього на підприємстві працює 14 осіб, з яких частина має власні ФОП, але всі вони входять до «DATA bi», зокрема Довженко Є., директор підприємства, має власний окремий ФОП.

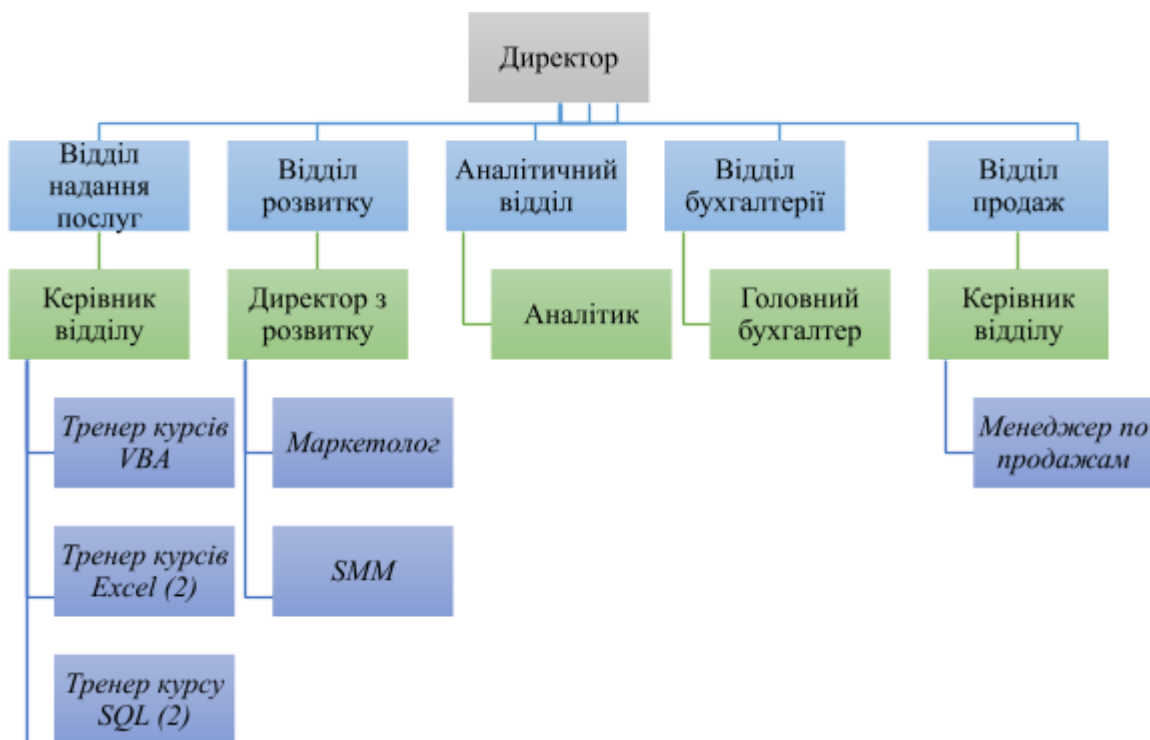


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ФОП Довженко О. С.

Джерело: складено автором за даними ФОП Довженко О. С.

Організаційну структуру управління можна віднести до лінійно-функціональної. Всі керівники відділів підпорядковуються директору, а працівники відділів – керівникам відділів. Перевагами такої структури є чіткий розподіл обов'язків, що полегшує координацію роботи. Серед обмежень можна відзначити меншу гнучкість у прийнятті рішень та залежність ефективності роботи від компетентності керівників.

Внутрішні процеси ФОП Довженко О. С. автоматизовані та здійснюються за допомогою CRM-системи Zoho CRM. У системі ведеться база клієнтів, фіксуються заявки на курси, контролюється етап їх обробки та оплати. Через CRM здійснюється облік студентів, планування навчальних груп і зберігання інформації про проходження курсів. Використання системи дозволяє централізовано працювати з даними клієнтів та координувати взаємодію з ними під час продажу й проведення навчання.

Наведемо динаміку фінансових результатів ФОП Довженко О. С. в 2024-2025 роках (рис.2.4).

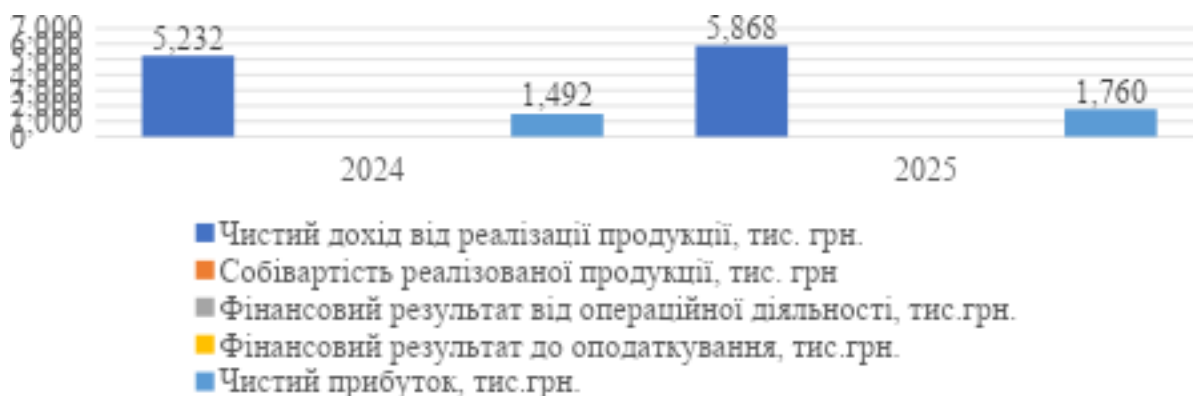


Рисунок 2.4 – Динаміка фінансових результатів ФОП Довженко О. С. в 2024-2025 роках, тис.грн.

Джерело: складено автором за даними ФОП Довженко О. С.

Загальний обсяг чистого доходу ФОП Довженко О. С. в 2024 році склав 5 232,05 тис.грн. та виріс на 12,15% в 2025 році, що дозволило збільшити чистий прибуток на 16,72%.

На рис.2.5 наведемо динаміку продуктивності праці показників рентабельності.

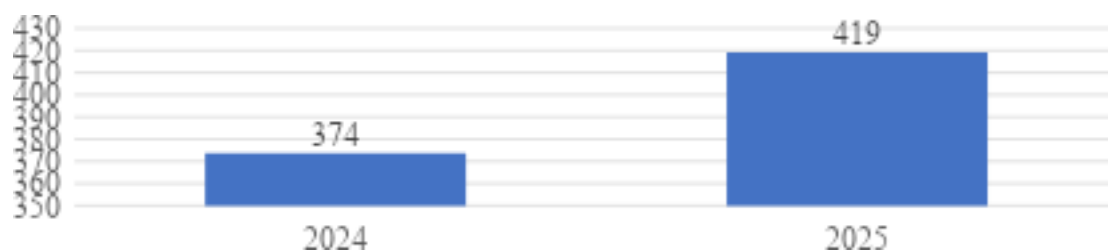


Рисунок 2.5 – Динаміка продуктивності праці ФОП Довженко О. С. в 2024-2025 роках, тис.грн./особу

Джерело: складено автором за даними ФОП Довженко О. С.

За рік роботи продуктивність праці персоналу виросла на 45 тис.грн. або 12,15%, що обумовлене, у тому числі ефективною мотивацією персоналу.

Динаміка показників рентабельності ФОП Довженко О.С. в 2024-2025 роках наведена на рис.2.6.

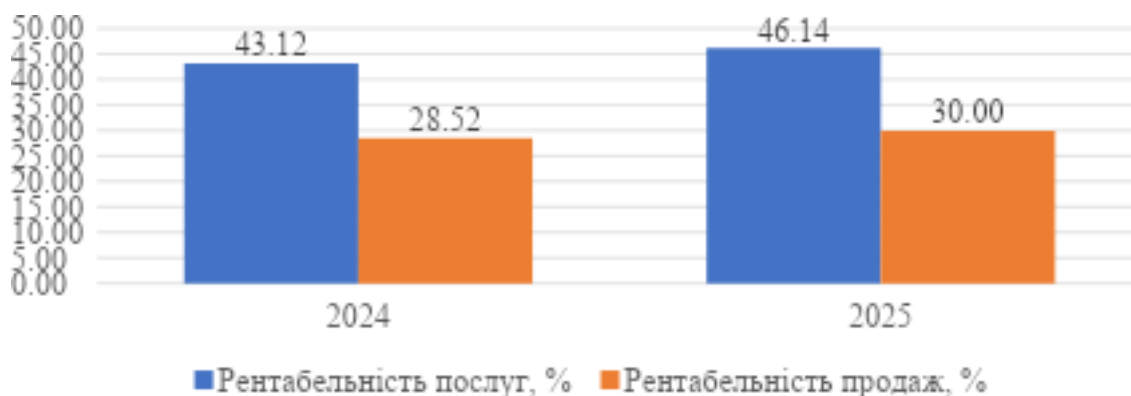


Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності ФОП Довженко О. С. в 2024-2025 роках, %

Джерело: складено автором за даними ФОП Довженко О. С.

З рис.2.6 бачимо, що рентабельність послуг є високою та виросла до 46,14% в 2025 році, а рентабельність продаж також збільшилась з 28,52% в 2024 році до 30% в 2025 році, що свідчить про високу ефективність діяльності підприємства.

Для просування своїх послуг ФОП Довженко О. С. використовує веб-сайт [21] та сторінки в соціальних мережах Facebook [28], Instagram [29], TikTok [30] та платформу YouTube [31]. Реклама в соціальних мережах направлена пошук нових клієнтів для «DATA bi».

Розглянемо цільову аудиторію ФОП Довженко О. С.. Споживачами послуг підприємства є два окремих сегменти:

- приватні особи, які з певних цілей хочуть покращити свої професійні здібності або отримати перший досвід роботи з EXCEL, VBA, POWER BI, SQL;
- компанія, які замовляють тренінги для персоналу (корпоративні) або оплачують окремим працівникам курси з метою підвищення рівня їх кваліфікації.

Кожен з цих сегментів має свої характеристики. Приватні особи, переважно, є офісними працівниками, які працюють в бухгалтерській сфері, сфері економіки та фінансів. Також представники даного сегменту мають рівень доходів від 20 до 50 тис. грн. на місяць. Ці особи мають чітку орієнтацію на кар'єрний та професійний розвиток, є цілеспрямованими, відповідальними та дисциплінованими. Частіше за все вони ретельно підходять до вибору курсів. За віком серед приватних клієнтів компанії найбільше осіб у віці 20-40 років, а, отже всі вони є користувачами соціальних мереж, а тому, доцільним є залучення даної цільової аудиторії через соціальні мережі. Для приватних осіб вартість послуг є суттєвим критерієм при прийнятті рішення.

Другий сегмент – компанії, які оплачують навчання свого персоналу. Пошуком освітніх організацій найчастіше займаються менеджери з розвитку персоналу, а також самі керівники підприємства чи керівники певного структурного відділу. Для них найважливішим фактором є репутація освітньої компанії та умови співпраці (наявність онлайн-формату, зручний час проведення очних тренінгів, формат оплати послуг тощо). Компанії звертають увагу на наявність та якість оформлення сайту, а також на достовірність всіх даних, які про себе публікує освітня організація.

Розглянемо структуру клієнтів ФОП Довженко О. С. в 2024-2025 роках (рис.2.7).

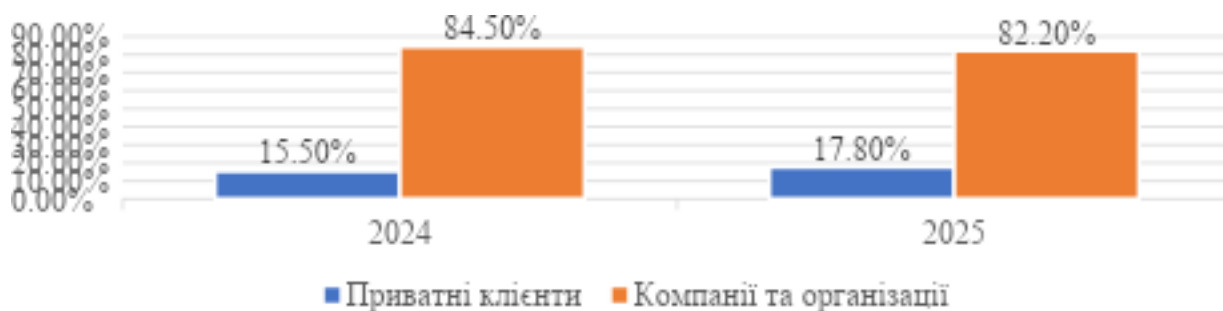


Рисунок 2.7 – Динаміка структури клієнтів ФОП Довженко О. С.(«DATA bi») в 2024-2025 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними ФОП Довженко О. С.

З рис.2.7 бачимо, що найбільше доходів компанія отримує від співпраці з компаніями, частка яких в доходах підприємства в 2025 році склала 82,2%, тоді як частка приватних осіб всього 17,8%.

Питання управління клієнтським досвідом на ФОП Довженко О. С. покладено на 2 відділи, відділ продаж (тактичний рівень) та відділ розвитку (стратегічний рівень), зобразимо на рис.2.8.



Рисунок 2.8 – Організаційна структура управління клієнтським досвідом на ФОП Довженко О. С.

Джерело: складено автором за даними ФОП Довженко О. С.

У відділу розвитку працюють директор з розвитку, якому підпорядковуються маркетолог та SMM. До задач відділу входить проведення заходів з залучення цільової аудиторії, щоб якомога більше цільової аудиторії дізналось про послуги компанії та обрали її серед інших потенційних конкурентів. Для залучення клієнтів відділ займається брендингом та розміщенням реклами на різних цифрових каналах (сайт, сторінки в соціальних мережах).

Підприємство проводить аналіз клієнтів за такими показниками:

- ліди (загалом і в розрізі продуктів);

- кількість оплат (загалом і в розрізі продуктів);
- конверсія;
- середній чек.

Ліди формуються з таких джерел:

- сайт (форми заявки, реєстрація на курс);
- соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok –повідомлення, коментарі, заявки);
- реклама (таргет, лід-форми);
- інші канали (рекомендації, корпоративні звернення).

Потім всі ці ліди потрапляють у Zoho CRM і вже там аналізуються. У CRM-системі формується база клієнтів підприємства, яка містить інформацію про джерело звернення, обраний курс, статус заявки, оплату послуг та попередні взаємодії зі слухачами. Це дозволяє систематизувати процес роботи із заявками та забезпечує можливість повторної комунікації з клієнтами.

У відділі продаж працює 2 співробітники – керівник відділу та менеджер по продажах, які безпосередньо займаються пошуком клієнтів, спілкуванням з клієнтами та роботою з претензіями. Персонал даного відділу займається розсилкою пропозицій послуг клієнтам, які містяться в базі даних підприємства, а також особам, які проявили активність, зареєструвалися на сайті або стали підписниками сторінок компанії в соціальних мережах. Повторна комунікація з клієнтами здійснюється через електронні розсилки, повідомлення в соціальних мережах та індивідуальні консультації щодо курсів і тренінгів. Працівники відділу продажів надають клієнтам інформацію про послуги, їх вартість та умови навчання, а також передають відділу надання послуг інформацію про оплату курсів, отриману від бухгалтерії, для реєстрації слухачів на навчання. У випадку виникнення претензій щодо якості або організації послуг працівники відділу продажів займаються врегулюванням проблемних ситуацій та комунікацією з

клієнтами. На підприємстві не запроваджено формалізованих стандартів обслуговування клієнтів, а оцінювання якості взаємодії здійснюється переважно на основі звернень, скарг і відгуків слухачів курсів.

На підприємстві «DATA bi» організований процес введення нового студента у курс, а саме: надсилається лист із доступом до матеріалів, інструкції щодо навчання та проводиться знайомство з тренером та наставником (для очного формату чи онлайн, а якщо тренінг продається в форматі відеозапису, то надається тільки доступ до запису). Також слухачам курсу забезпечується супровід під час навчання (залежно від формату курсу), надаються відповіді на поставлені запитання, в певних форматах надаються та перевіряються домашні завдання, забезпечується зворотний зв'язок після надання послуги (протягом 6 місяців можна поставити запитання по програмі курсу). Таким чином, підприємство підтримує взаємодію зі слухачами не лише на етапі продажу послуг, а й під час проходження навчання та після завершення курсу, що дозволяє забезпечити супровід клієнтів на різних етапах отримання послуги.

Хоча підприємство і відслідковує процес залучення клієнтів, але погано налагоджено оцінку втрати клієнтів. Переважно, відслідковуються реакції корпоративних клієнтів, аналізуються їх відгуки про курси, однак, не проводиться опитувань окремих клієнтів, якщо не було від них скарг чи звернень. Тобто є аналіз негативних відгуків, однак, немає аналізу неактивності клієнтів. При цьому, отримана інформація використовується для покращення курсів та процесів.

Відділ надання послуг не виконує безпосередніх управлінських функцій у даній сфері, однак забезпечує реалізацію прийнятих рішень та виступає операційною основою формування клієнтського досвіду. Від того, як якісно виконують свою роботу тренери відділу залежить формування клієнтського враження, а, отже, й повторні продажі.

Метою управління клієнтським досвідом на ФОП Довженко О. С. є збільшення числа постійних клієнтів та збільшення продаж. Так як загальна стратегія компанії – стратегія зростання, то це повністю відповідає меті управління клієнтським досвідом, адже компанія може досягти зростання тільки

через збільшення продаж послуг, що досягається збільшенням числа клієнтів.

Директор з розвитку аналізує показники управління клієнтських досвідом та приймає рішення щодо маркетингових активностей або спрямовує рекомендації чи зауваження у відділ надання послуг.

Отже, компанія «DATA bi» (ФОП Довженко О. С.) дотримується стратегії диференціації, пропонуючи на ринку освітніх послуг у сфері бізнес-аналітики унікальний формат практично орієнтованого навчання. Організаційну структуру управління підприємством є лінійною. Всього на підприємстві працює 14 осіб. Для просування своїх послуг ФОП Довженко О. С. використовує веб-сайт та сторінки в соціальних мережах Facebook, Instagram, TikTok та платформу YouTube. Рекламу в соціальних мережах направлена пошук нових клієнтів для «DATA bi». В 2025 році продуктивність праці персоналу виросла на 106 тис.грн. або 12,5%. Показники рентабельності збільшились та є високими в 2025 році. Клієнтами компанії є приватні особи та підприємства і організації. Частка юридичних осіб, в доходах компанії в 2025 році складала 82,2%. Так як саме управління клієнтським досвідом суттєво впливає на обсяги продаж і, відповідно, доходи компанії, в наступному пункту роботи буде проаналізовано ефективність управління клієнтським досвідом на підприємстві.

2.2. Оцінка ефективності управління клієнтським досвідом у бізнес-організації

Оцінювання ефективності управління клієнтським досвідом ФОП Довженко О. С. («DATA bi») проведено відповідно до методичного підходу, наведеного у підрозділі 1.3. Аналіз здійснюється за чотирма блоками: показники

залучення клієнтів, показники якості взаємодії та сервісу, показники лояльності й утримання клієнтів, а також показники економічного результату взаємодії з клієнтами. Для проведення оцінювання використано дані підприємства, результати опитування клієнтів, аналіз цифрових каналів комунікації, Customer Journey Map та експертне оцінювання процесів взаємодії з клієнтами.

Оскільки ФОП Довженко О. С. має реальні перспективи для масштабування діяльності, то проаналізуємо досвід його роботи з клієнтами, з залученням та утриманням, оскільки для збільшення масштабів діяльності, найму нового персоналу необхідно забезпечити значне зростання клієнтів та постійне залучення нових.

Розглянемо показники залучення клієнтів та економічної результативності взаємодії з клієнтською базою. Для оцінювання ефективності управління клієнтською базою ФОП Довженко О. С. було проведено опитування клієнтів підприємства, всього було опитано 40 осіб, результати опитування наведено на рис.2.9. Респондентам ставили питання «Чи готові Ви рекомендувати «DATA bi» як освітні курси своїм знайомим?» (варіанти відповідей: так, ні, не знаю).

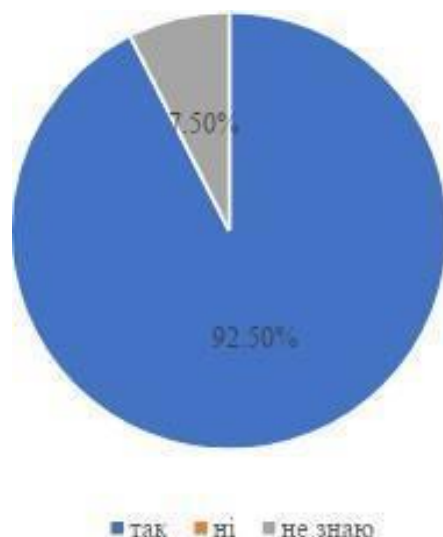


Рисунок 2.9 – Структура відповідей на питання

Джерело: складено за результатами опитування

Розрахуємо індекс лояльності клієнтів (NPS) за результатами опитування:

$$NPS = 92,5\% - 0\% = 92,5\%$$

Отже, індекс лояльності клієнтів дуже високий – 92,5%, що свідчить про значну прихильність клієнтів до підприємства.

За даними, наданими підприємством, було проведено аналіз показників ефективності продаж в табл.2.1.

З табл.2.1 бачимо, що в динаміці за 3 роки всі показники покращились, однак, в 2025 році відносно 2024 року знизилась кількість лідів на 57,3%, кількість оплат зменшилась на 32,01%, хоча середній чек і виріс на 7,24%, а конверсія на 6,6%.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників ефективності продаж ФОП Довженко О. С. в 2023-2025 роках

Показники	роки			Відхилення, 2024/2023		Відхилення, 2025/2024		Відхилення, 2025/2023	
	2023	2024	2025	абс.	відн.	абс.	відн.	абс.	відн.
Ліди	5 486	24 353	10 398	18 867	343,91	-13 955	-57,30	4 912	89,54
Кількість оплат	544	2 715	1 846	2 171	399,08	-869	-32,01	1 302	239,34
Конверсія	9,92%	11,15%	17,75%	1,23%		6,60%		7,84%	79,04
Середній чек	6 348	7 326	7 856	978	15,40	530	7,24	1 508	23,75

Джерело: розраховано автором за даними ФОП Довженко О. С.

Причиною скорочення лідів в 2024 році було зниження обсягів реклами, зокрема, в соціальних мережах, та орієнтація на корпоративних клієнтів. Загалом, за 3 роки підприємство значно покращило свою ефективність продаж послуг.

Отже, підприємство забезпечує достатньо високу конверсію та зростання середнього чека, однак скорочення кількості лідів у 2025 році свідчить про залежність результатів залучення клієнтів від рекламної активності. Це створює ризик нестабільності потоку нових клієнтів у разі скорочення маркетингових витрат. Також було розраховано LTV в 2023-2025 роках (рис.2.10).

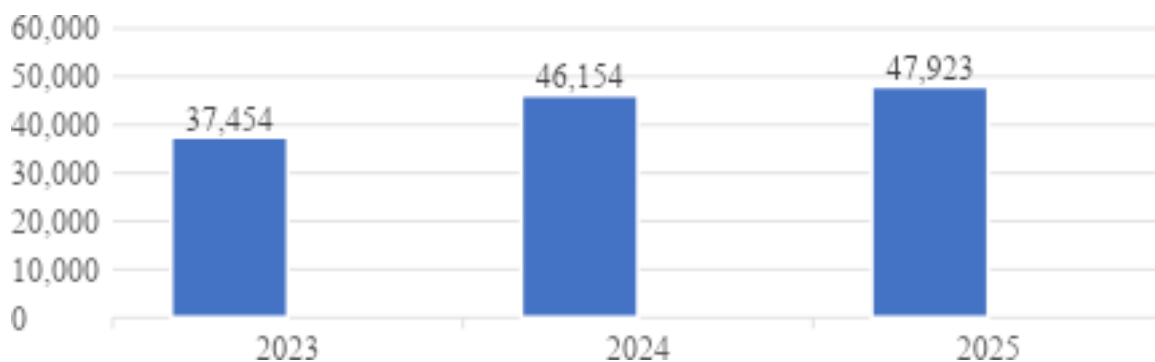


Рисунок 2.10 – Динаміка показника LTV ФОП Довженко О. С. в 2023-2025 роках, тис. грн.

Джерело: розраховано автором за даними ФОП Довженко О. С.

Як бачимо, довічна цінність клієнта за 3 роки виросла з 34 454 грн. до 47 923 грн. тобто на 27,95%, що свідчить про високу ефективність роботи з клієнтами.

Наступним етапом проведемо оцінювання якості взаємодії з клієнтами через цифрові канали комунікації підприємства. Як вже зазначалось, підприємство комунікує з цільовою аудиторією переважно через цифрові канали: веб-сайт, сторінки в соціальних мережах та канал на платформі YouTube.

Веб-сайт «DATA bi» створений зручно для клієнта та має основні закладки з інформацією про підприємство, його послуги, контактні дані та інформацію, корисну для відвідувачів сайту (навчальні безкоштовні матеріали) (рис.2.11).

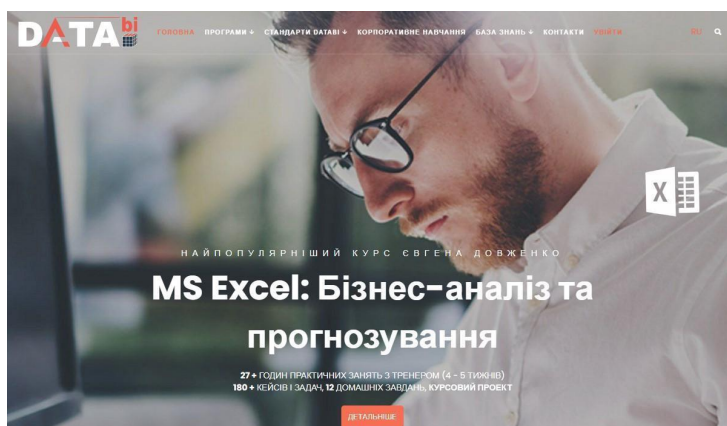


Рисунок 2.11 – Головна сторінка веб-сайту «DATA bi»

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Серед недоліків сайту те, що він доступний 2 мовами, українською та російською, використання якої зараз може стати причиною хейту компанії в умовах воєнного стану та війни з росією. Також було перевірено коректність роботи сайту (комп'ютерної та мобільної версії) за допомогою Google PageSpeed Insights, результати наведено на рис.2.12.

Отже, за допомогою Google PageSpeed Insights було виявлено швидке завантаження контенту, особливо на ПК, де перший елемент сторінки з'являється за 0,3 секунди, а найбільший елемент за 0,8 секунди. Мобільна версія завантажується повільніше, перший елемент з'являється через 0,9 секунди, а найбільший через 2,7 секунди, що все ще дозволяє користувачам швидко отримати необхідну інформацію.



Рисунок 2.12 – Результати оцінювання технічної ефективності веб-сайту «DATA bi» за допомогою Google PageSpeed Insights

Джерело: сформовано в [45]

Час блокування скриптів не перевищує 60 мілісекунд, що забезпечує плавну взаємодію з сайтом. Показник зміщення контенту під час завантаження перевищує оптимальні значення (1,001 для мобільної версії та 1,192 для ПК), що може призводити до пересування елементів сторінки та зниження зручності перегляду. Загалом, сайт швидко відкриває матеріали і дозволяє працювати з контентом без затримок, але потребує виправлення зсувів для стабільності відображення сторінки.

Реклама в соціальних мережах направлена пошук нових клієнтів для «DATA bi». Сторінка в соціальній мережі Facebook та в TikTok оформлена в фірмовому стилі «DATA bi» та на ній зазначений логотип компанії. Сторінка в соціальній мережі Instagram та канал на платформі YouTube оформлені в стилі, який компанія використовувала до проведення ребрендингу в 2019 році. Контент оновлюється на сторінці 5-6 раз на тиждень. Тематика контенту на сторінці переважно інформаційна (розклади занять, інформація про курси) та рекламна у форматі фото, відео та дописів, а також відгуки клієнтів (приватних та компаній) та розважальний (меми, гумор). Окрім того, на сторінці опубліковані відео процесу занять. Тобто оформлення сторінок в соціальній мережі Instagram та каналу на платформі YouTube не відповідає поточному корпоративному стилю та потребує змін.

Аналіз ефективності комунікацій з цільовою аудиторією ФОП Довженко О. С. в соціальних мережах узагальнено в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Ефективності комунікацій з цільовою аудиторією ФОП Довженко О. С. в соціальних мережах

Показники	Сторінка в соціальній мережі Facebook	Сторінка в соціальній мережі Instagram	Сторінка в соціальній мережі TikTok	Канал на платформі YouTube
Кіл-ть підписників, тис.осіб	16	62,3	24,1	1,92
Середня кіл-ть лайків	1	4 800	160	14
Середня кіл-ть коментарів	0	2	5	0
Середня частота публікації, разів на місяць	11	65	9	1
Публікацій	1 157	923	240	215
Рік створення	2015	2018	2024	2011
Відповідність корпоративному стилю	так	ні	так	ні

Джерело: розраховано автором за [33; 34; 35;36;37]

Як бачимо, найефективнішим каналом комунікацій є сторінка в соціальній мережі Instagram, де спостерігається найбільша кількість підписників та висока залученість користувачів через лайки та коментарі. Сторінка в Facebook також приносить стабільну взаємодію, хоча кількість підписників менша, а активність у коментарях відносно низька. Сторінка в TikTok залучає аудиторію через короткі відео, проте охоплення поступається Instagram. Канал на YouTube має мінімальну активність і потребує оновлення контенту та дизайну для підвищення ефективності.

Таким чином, цифрові канали комунікації забезпечують активну взаємодію підприємства з цільовою аудиторією, проте відсутність єдиного корпоративного стилю та окремі технічні недоліки сайту погіршують цілісність сприйняття бренду й можуть негативно впливати на довіру потенційних клієнтів.

Для виявлення проблемних зон у процесі взаємодії з клієнтами побудуємо карту шляху клієнта підприємства. Побудуємо карту шляху клієнта ФОП Довженко О. С. («DATA bi»).

Таблиця 2.3 – Карта шляху клієнта ФОП Довженко О. С. («DATA bi»)

Етап	Дії клієнта	Точки контакту	Досвід / емоції клієнта	Проблеми	Можливості покращення
1	2	3	4	5	6
Усвідомлення потреби	Вирішує підвищити кваліфікацію або навчити персонал	Сайт, соцмережі, реклама, рекомендації	Зацікавленість, мотивація	Недостатня сегментація клієнтів при проведенні рекламних заходів	Проведення рекламних заходів з сегментацією за професіями потенційних клієнтів, посилення активності в соціальних мережах
Зацікавлення	Ознайомлюється з курсами, перевіряє інформацію про компанію	Сайт, сторінки соцмереж, YouTube	Цілеспрямованість, відповідальність	Сторінки Instagram та YouTube не відповідають поточному корпоративному стилю; сайт доступний на російській мові (неприйнятно в умовах війни з рф)	Уніфікувати корпоративний стиль на всіх платформах; оновити дизайн та контент YouTube; перевірити мовне оформлення сайту
Рішення	Обирає курс або формат навчання	Сайт, менеджер відділу продажів	Обережність, ретельність у виборі	Переважно відсутній аналіз неактивності клієнтів; оцінка відгуків корпоративних клієнтів часткова	Впровадити систематичний аналіз неактивних клієнтів; опитування всіх клієнтів, а не лише тих, хто скаржиться
Покупка	Реєструється на курс, оплачує послугу	Сайт, менеджер відділу продажів, CRM	Задоволення, очікування зручного процесу	Не можна оплатити курс автоматично на сайті, а тільки за рахунком, виставленим менеджером з продаж Сайту на мобільних пристроях довго завантажувється	Додати автоматичну оплату на сайті; спростити процес реєстрації та оплати, провести оптимізацію роботи сайту
Зацікавлення	Ознайомлюється з курсами, перевіряє інформацію про компанію	Сайт, сторінки соцмереж, YouTube	Цілеспрямованість, відповідальність	Сторінки Instagram та YouTube не відповідають поточному корпоративному стилю; сайт доступний на російській мові (неприйнятно в умовах війни з рф)	Уніфікувати корпоративний стиль на всіх платформах; оновити дизайн та контент YouTube; перевірити мовне оформлення сайту

продовження таблиці 2.3.

1	2	3	4	5	6
Отримання послуги	Отримує доступ до матеріалів, знайомиться з тренером, проходить курс, виконує домашні завдання	Тренери, наставники, CRM, платформа курсу	Інтерес до навчання, очікування підтримки	Зворотний зв'язок обмежений (6 місяців можна ставити запитання, але не завжди є негайна реакція)	Оптимізувати швидкість відповіді на запити; забезпечити більш активний супровід
Після-продажна взаємодія	Отримує відповіді на запитання, завершує курс	CRM, тренери, відділ надання послуг	Задоволення або невдоволення якістю курсу	Погано налагоджена оцінка втрати клієнтів; відсутні систематичні опитування для покращення сервісу	Впровадити регулярні опитування всіх клієнтів; аналіз причин відтоку
Лояльність	Може повторно скористатися курсом або рекомендувати	CRM, соцмережі, рекомендації	Довіра, готовність рекомендувати	Суттєвих проблем на даному етапі немає	Підтримувати постійний контакт з клієнтом; покращити повторні продажі через персоналізовані пропозиції

Отже, аналіз карти шляху клієнта показав, що основні проблеми зосереджені на етапі отримання послуги та післяпродажному етапі (обмежений зворотний зв'язок, відсутність систематичних опитувань, часткова оцінка неактивних клієнтів), тоді як етапи усвідомлення потреби та лояльності проходять без суттєвих ускладнень. Отже, найбільші проблеми у процесі взаємодії з клієнтами виникають після етапу продажу послуг. Підприємство забезпечує ефективне залучення клієнтів і достатньо високий рівень лояльності, проте недостатньо формалізованими залишаються процеси післяпродажної комунікації, аналізу неактивних клієнтів та систематичного збору зворотного зв'язку. Це ускладнює виявлення причин втрати частини клієнтської бази та обмежує можливості для розвитку повторних продажів.

За результатами проведеного аналізу експертним методом (за 3-бальною шкалою) було проведено оцінку результативності управління клієнтським

досвідом ФОП Довженко О. С. («DATA bi»), результати наведено в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка результативності управління клієнтським досвідом
ФОП Довженко О. С. («DATA bi»)

Блок оцінювання	Критерій	Оцінка (0–3)	Обґрунтування
1	2	3	4
1. Стратегічна основа управління CX	Наявність управлінського фокусу на CX	3	CX визначено як окремий об'єкт управління; стратегія зростання компанії прямо пов'язана зі збільшенням клієнтської бази та продажів; встановлено цілі залучення та утримання клієнтів.
	Узгодженість CX-цілей із бізнес-результатами	3	KPI відстежують ліди, кількість оплат, конверсію, середній чек, LTV; високий NPS (92,5%) свідчить про прямий зв'язок CX із результатами бізнесу.
Середній бал по блоку		3	
2. Організаційне забезпечення управління CX	Розподіл відповідальності	3	Відповідальність поділена між відділом розвитку та відділом продажів; закріплені ролі директор з розвитку, маркетолог, SMM, керівник відділу продажів, менеджер по продажах.
	Координація між підрозділами	3	Відділи комунікують між собою стосовно роботи з клієнтами
	Формалізація зон відповідальності	2	Відсутня RACI-матриця, але є формальні посадові інструкції для всіх відділів
Середній бал по блоку		2,67	
3. Процеси	Управління залученням та продажем	3	Визначено джерела лідів; процес продажу та комунікації з клієнтами регламентований; контроль конверсії та оплат у CRM.
	Організація онбордингу	3	Існує welcome-ланцюжок: доступ до матеріалів, знайомство з тренером, супровід під час курсу; відстежується початок курсу клієнтами.
	Супровід клієнта під час навчання	2	Супровід регламентований, але реакція на запити не завжди негайна; частота контактів не формалізована
	Забезпечення сервісу та підтримки	2	Підтримка через відділ надання послуг і тренерів; середній час відповіді не завжди мінімальний; CSAT для всіх запитів не вимірюється
	Робота з утриманням і повторними продажами	2	Частковий аналіз корпоративних клієнтів та NPS; систематичного аналізу неактивних клієнтів немає; after-course комунікації часткові
Середній бал по блоку		2,4	

Середній бал по блоку		2,4	
4. Аналітичне забезпечення CX	Система збору даних про CX	3	Використовується CRM; збираються ліди, дані про оплату, проходження курсів, відгуки клієнтів.
	Повнота системи показників	2	Аналізуються продажі, конверсія, LTV, NPS, completion rate; відсутній системний аналіз неактивності та відтоку.
	Регулярність і якість аналітики	2	Дані використовуються для покращення курсів та процесів, але регулярні звіти та дашборди не згадуються.
Середній бал по блоку		2,33	
5. Контроль і оцінювання результативності CX	Наявність KPI	3	KPI включають ліди, конверсію, середній чек, LTV, NPS; показники пов'язані з фінансовими результатами
	Моніторинг відхилень і проблемних зон	2	Відстежуються негативні відгуки та показники завершення курсів; системний аналіз причин відтоку клієнтів відсутній
	Використання результатів контролю	2	Інформація використовується для покращення курсів та процесів, формальні управлінські реакції не документовані.
Середній бал по блоку		2,33	
6. Система вдосконалення CX	Управлінське реагування на проблеми	2	Виявлені проблеми частково реалізуються через рекомендації директора з розвитку; формальні плани заходів не оформлені в виді стратегічного документу
	Розроблення та впровадження змін	3	За результатами аналізу впроваджуються зміни (наприклад, покращення якості курсів або змінюється формат подачі інформації, або змінюється рекламна активність)
	Оцінювання ефекту від змін	2	Деякі результати (LTV, NPS, конверсія) дозволяють оцінити ефект, але систематичне вимірювання після змін не здійснюється
Середній бал по блоку		2,33	
Середня оцінка, балів		2,51	

Джерело: складено автором за матеріалами ФОП Довженко О.С.

За результатами оцінки результативності управління клієнтським досвідом ФОП Довженко О. С. («DATA bi») встановлено, що процеси залучення та продажу організовані ефективно, а CX інтегровано у стратегію компанії. Проблеми виникають під час навчання та після завершення курсів: зворотний зв'язок надходить із затримкою, систематичного аналізу неактивних клієнтів немає, а

результати покращень не завжди вимірюють. Це обмежує можливості утримання клієнтів, повторних продажів і своєчасного реагування на запити.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу та виявлення основних проблем у процесі управління клієнтським досвідом ФОП Довженко О. С. («DATA bi») проведемо оцінювання за основними блоками, визначеними у підрозділі 1.3. Оцінювання включає показники залучення клієнтів, якості взаємодії та сервісу, лояльності й утримання клієнтів, а також економічного результату взаємодії з клієнтською базою. Оцінювання ефективності управління клієнтським досвідом ФОП Довженко О. С. («DATA bi») за блоками наведене в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінювання ефективності управління клієнтським досвідом ФОП Довженко О. С. («DATA bi») за блоками

Блок оцінювання	Показник	Результати оцінювання	Виявлені проблеми
1	2	3	4
Показники залучення та входу в контакт	Ліди	У 2025 році кількість лідів склала 10 398 осіб, що менше порівняно з 2024 роком на 57,3%	недостатня сегментація клієнтів при проведенні рекламних заходів; відсутній аналіз причин відмов потенційних клієнтів від покупки курсів; залежність залучення клієнтів переважно від цифрових каналів комунікації; нерівномірна активність та ефективність окремих соціальних мереж
	Конверсія	Конверсія зросла з 9,92% у 2023 році до 17,75% у 2025 році	
	Канали залучення клієнтів	Основними каналами виступають сайт, Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, реклама та рекомендації	
	Активність у соціальних мережах	Найбільшу ефективність демонструє Instagram	
Показники якості взаємодії та сервісу	Customer Journey Map	Виявлено проблеми на етапі покупки, отримання послуги та післяпродажної взаємодії	сторінки соцмереж та сайт не відповідають корпоративному стилю, більша частина матеріалів викладена російською мовою, а також сайт доступний російською та українською мовою, тоді як використання російської мови зараз недоречне;
	Організація комунікації з клієнтами	Використовується Zoho CRM, email-комунікація, соціальні мережі, консультації менеджерів	

1	2	3	4
	Супровід клієнтів	Забезпечується підтримка під час навчання та після завершення курсу	іноді відбувається затримка у відповіді на запити слухачів курсу після проведення навчання (в період після надання послуги); автоматизація оплати та реєстрації курсів відсутня; частина комунікацій та обробки заявок виконується вручну; відсутнє регламентування швидкості реагування на звернення слухачів; наявні технічні недоліки мобільної версії сайту та зміщення елементів сторінки; якість взаємодії залежить від окремих працівників
	Швидкість та якість цифрової взаємодії	Сайт швидко завантажується, однак мобільна версія має окремі технічні недоліки	
	Стандартизація взаємодії	Формалізовані стандарти обслуговування клієнтів відсутні	
Показники лояльності та утримання клієнтів	NPS	Індекс лояльності клієнтів становить 92,5%	відсутній системний аналіз неактивних клієнтів та причин відтоку; обмежена оцінка ефективності after-course комунікацій; відсутня системна програма повторних продажів та утримання клієнтів; причини втрати частини клієнтської бази не аналізуються; регулярні опитування всіх клієнтів не проводяться
	Повторна взаємодія	Підприємство здійснює повторні комунікації через розсилки та соціальні мережі	
	Аналіз неактивних клієнтів	Систематичний аналіз неактивних клієнтів не проводиться	
	Оцінювання задоволеності	Аналізуються переважно скарги та негативні відгуки	
Показники економічного результату взаємодії з клієнтами	Середній чек	Середній чек зріс з 6 348 грн у 2023 році до 7 856 грн у 2025 році	висока залежність доходів від корпоративних клієнтів; відсутній окремий аналіз LTV за сегментами клієнтів; ризик залежності фінансових результатів від корпоративного сегмента; у 2025 році порівняно з 2024 роком кількість оплат скоротилась
	LTV	LTV збільшився з 34 454 грн до 47 923 грн	
	Структура клієнтської бази	Частка корпоративних клієнтів у 2025 році склала 82,2%	
	Динаміка оплат	Кількість оплат у 2025 році перевищує рівень 2023 року на 239,34%	

Джерело: складено автором

Отже, проведене оцінювання дозволило встановити, що найбільш результативними напрямками управління клієнтським досвідом на ФОП Довженко О. С. є залучення клієнтів через цифрові канали, забезпечення високого рівня лояльності клієнтів та зростання економічних показників взаємодії з клієнтською базою. Встановлено зростання конверсії, середнього чека та LTV, а також високий рівень готовності клієнтів рекомендувати послуги підприємства.

Разом із тим виявлено проблеми у сфері сегментації цільової аудиторії, стандартизації сервісу, автоматизації процесів взаємодії з клієнтами та оцінювання причин втрати клієнтів. Також потребують удосконалення after-course комунікації, система утримання клієнтів і технічна організація цифрової взаємодії.

2.3. Рекомендації щодо впровадження CRM-системи для підвищення ефективності управління клієнтським досвідом

Під час проведеного в попередньому пункті роботи аналіз було виявлено, що основними проблемами в процесі управління клієнтським досвідом на ФОП Довженко О. С. є:

- недостатня сегментація клієнтів при проведенні рекламних заходів;
- сторінки соцмереж та сайт не відповідають корпоративному стилю, більша частина матеріалів викладена російською мовою, а також сайт доступний російською та українською мовою, тоді як використання російської мови зараз недоречне;
- відсутній системний аналіз неактивних клієнтів та причин відтоку;
- іноді відбувається затримка у відповіді на запити слухачів курсу після проведення навчання (в період після надання послуги);
- обмежена оцінка ефективності after-course комунікацій;
- автоматизація оплати та реєстрації курсів відсутня.

За результатами проведеного аналізу було виявлено низку проблем у процесі управління клієнтським досвідом на ФОП Довженко О. С., які впливають на ефективність залучення, супроводу та утримання клієнтів. Для усунення виявлених недоліків сформовано відповідні рекомендації та визначено очікуваний ефект від їх реалізації (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Пропозиції щодо підвищення ефективності управління клієнтським досвідом ФОП Довженко О. С.

Проблема	Пропозиція	Очікуваний ефект
Недостатня сегментація клієнтів при проведенні рекламних заходів	Проведення рекламних кампаній з чіткою сегментацією за професіями потенційних клієнтів та активізація присутності у соціальних мережах	Збільшення кількості цільових лідів, підвищення конверсії та ефективності рекламних витрат
Сторінки соцмереж та сайт не відповідають корпоративному стилю, частина матеріалів викладена російською мовою	Уніфікація корпоративного стилю на сайті та сторінках у соціальних мережах, переведення матеріалів українською мовою, оптимізація роботи веб-сайту	Підвищення впізнаваності бренду, покращення сприйняття компанії клієнтами та зростання довіри до підприємства
Автоматизація оплати та реєстрації курсів відсутня	Запровадження автоматизованої оплати для відеоматеріалів та спрощення процесу реєстрації на сайті	Скорочення втрати клієнтів на етапі покупки та підвищення зручності отримання послуг
Іноді відбувається затримка у відповіді на запити слухачів після проведення навчання	Встановлення регламенту обробки запитів та забезпечення регулярного супроводу слухачів під час і після проходження курсу	Скорочення часу відповіді на запити, підвищення задоволеності клієнтів та покращення after-course взаємодії
Відсутній системний аналіз неактивних клієнтів та причин відтоку	Впровадження систематичного моніторингу неактивних клієнтів та аналізу причин відтоку через CRM-систему	Покращення утримання клієнтів, підвищення повторних продажів та своєчасне виявлення проблем у взаємодії
Обмежена оцінка ефективності after-course комунікацій	Запровадження обов'язкового опитування клієнтів після завершення курсу та аналізу результатів через CRM-систему	Покращення оцінювання якості курсів, виявлення проблем у процесі навчання та вдосконалення післяпродажної комунікації

Джерело: розроблено автором

Отже, запропоновані заходи спрямовані на усунення конкретних проблем, виявлених під час оцінювання ефективності управління клієнтським досвідом на ФОП Довженко О. С. Реалізація запропонованих рішень дозволить покращити процеси залучення клієнтів, підвищити ефективність цифрових комунікацій, скоротити втрати клієнтів на етапі покупки послуг, удосконалити after-course взаємодію та посилити систему утримання клієнтської бази.

Ключовою проблемою на передпродажному етапі управління клієнтським досвідом є відсутність сегментації при просування послуг в соціальних мережах. Саме на даному етапі залучається цільова аудиторія, а тому цей етап впливає на

формування клієнтських запитів. Так як підприємство планує збільшувати число клієнтів, то для збільшення кількості нових клієнтів доцільно посилити рекламну активність у тих цифрових каналах, де вже присутня цільова аудиторія. Насамперед варто розширити таргетовану рекламу в Instagram та Facebook із сегментацією за професіями (бухгалтери, економісти, фінансові аналітики, офісні працівники), віком та інтересами, пов'язаними з аналітикою даних і підвищенням кваліфікації. Для залучення корпоративних клієнтів доцільно використовувати рекламу та професійний контент у LinkedIn, орієнтований на HR-менеджерів і керівників підрозділів, які приймають рішення щодо навчання персоналу.

Посилення рекламної активності передбачає збільшення бюджету на таргетовану рекламу в Instagram та Facebook з метою розширення охоплення потенційних клієнтів. Рекламні кампанії варто налаштовувати за професійними інтересами та видом зайнятості, орієнтуючись на бухгалтерів, економістів, фінансових аналітиків, офісних працівників і HR-менеджерів, які можуть бути зацікавлені у навчанні роботи з Excel, Power BI або SQL.

Рекламу доцільно розділити на окремі кампанії для приватних осіб і компаній. Для першої групи акцент робиться на підвищенні кваліфікації та кар'єрному зростанні, для другої – на навчанні персоналу та корпоративних тренінгах. Використання відео, коротких навчальних фрагментів і прикладів практичних задач підвищує зацікавленість користувачів та сприяє переходам на сайт курсів.

Також проблемою на передпродажному етапі є невідповідність сайту та сторінок соцмереж корпоративному стилю та наявність матеріалів російською мовою. Це створює негативне враження та знижує довіру потенційних клієнтів, особливо в сучасному контексті. Для масштабування бізнесу доцільно забезпечити однакове оформлення всіх цифрових платформ, включно зі сторінками в соціальних мережах та каналом на YouTube, щоб підвищити впізнаваність бренду та створити послідовний досвід взаємодії для клієнтів. Для цього необхідно дотримуватись корпоративних кольорів оформлення сторінок та розмістити на них актуальний логотип компанії. Це сприятиме формуванню

позитивних очікувань та збільшенню зацікавленості потенційних клієнтів. Також, необхідно провести оптимізацію роботи веб-сайту.

На етапі покупки проблемою є відсутність автоматизованої оплати послуг, однак, запровадити автоматичну оплату неможливо на даному етапі, оскільки постійно формуються групи і охопити більше людей, ніж може бути в групі курсу, тренер не зможе, а оплати курсу будуть під певні дати. Але, можна запровадити автоматичну оплату за відеоматеріали (записи курсів та навчального матеріалу), які можна придбати в будь-який час.

Ще одною проблемою на етапі отримання послуги є затримка відповіді на запити клієнтів, що знижує їх задоволеність та інтерес до навчання. Для розвитку клієнтського досвіду доцільно встановити чіткі регламенти обробки запитів, забезпечити регулярний супровід і швидке реагування. Шаблон пропонованого регламенту наведемо в дод. І.

На етапі післяпродажної взаємодії ключовою проблемою є відсутність аналізу неактивних клієнтів та причин їх відтоку. Це ускладнює прогнозування потреб клієнтів та корекцію післякурскових комунікацій. Пропонується впровадити систематичний моніторинг неактивних клієнтів та причин їх відтоку через CRM-систему: менеджери з продажів мають формувати щомісячний список неактивних клієнтів, відділ розвитку повинен проводити опитування та аналіз причин відтоку, а директор з розвитку повинен контролювати процес і ухвалювати рішення щодо коригуючих заходів (наприклад, персоналізованих пропозицій або повторних комунікацій).

На етапі післяпродажної взаємодії також виявлено відсутність систематичного збору зворотного зв'язку від клієнтів після проходження курсу. Це ускладнює оцінку якості навчання, визначення сильних та слабких сторін курсу, а також прогнозування потреб клієнтів і формування персоналізованих пропозицій.

Для розвитку клієнтського досвіду доцільно запровадити обов'язкове опитування для всіх клієнтів після завершення курсу. Опитування має охоплювати ключові аспекти курсу: задоволеність матеріалами, якість викладання тренером, доступність платформи та швидкість реагування на запити.

Впровадження опитування передбачає:

- формування стандартної анкети для всіх курсів;
- надсилання опитування автоматично через CRM протягом 24 годин після завершення курсу;
- відповідальність за збір та аналіз результатів покладається на менеджера відділу підтримки клієнтів;
- контроль якості та регулярний аналіз даних здійснює директор з розвитку для визначення напрямів покращення курсів та after-course комунікацій;
- використання результатів для створення персоналізованих пропозицій та вдосконалення процесів навчання.

Шаблон анкети для клієнтів, яку буде запропоновано пройти після проходження курсу навчання, наведемо в дод. К.

Розрахуємо економічний ефект від запропонованих заходів. Для цього спочатку визначимо витрати.

Оскільки ФОП Довженко О. С. уже використовує рекламу в соціальних мережах, доцільно збільшити її обсяг шляхом підвищення щомісячного рекламного бюджету. Для малого освітнього бізнесу ефективним вважається бюджет близько 10–15 дол. США на день для однієї рекламної кампанії, що забезпечує стабільні покази оголошень та достатню кількість переходів на сайт. За умови збільшення витрат до 20–25 дол. США на день сумарні витрати на рекламу в Instagram та Facebook становитимуть приблизно 600–750 дол. США на місяць, що відповідає близько 23–29 тис. грн. Таке збільшення бюджету дозволить розширити охоплення аудиторії, підвищити кількість переходів на сайт курсів та збільшити обсяг потенційних клієнтів. За курсом долара США на 11.03.2026 року 44,07 грн. річні додаткові витрати на рекламу в соціальних мережах складуть:

$$700 * 12 * 44,07 = 370\,188 \text{ грн.}$$

Доцільним є проведення оптимізації веб-сайту для мобільних пристроїв з метою підвищення зручності його використання та стабільності відображення сторінок на смартфонах і планшетах. Така оптимізація передбачає коригування

верстки, адаптацію розміщення елементів інтерфейсу, скорочення часу завантаження сторінок і забезпечення коректного відображення контенту на екранах різного розміру. Реалізація цих змін сприятиме покращенню користувацького досвіду, зменшенню кількості відмов під час перегляду сайту та підвищенню ймовірності здійснення цільових дій користувачами.

У середньому в Україні технічна оптимізація веб-сайту (включаючи адаптацію під мобільні пристрої, покращення швидкості завантаження та виправлення верстки) коштує приблизно 300–650 дол. США залежно від складності сайту та обсягу робіт. Заплануємо витрати у розмірі 400 дол. США:

$$400 * 44,07 = 17\,628 \text{ грн.}$$

Доцільно підвищити активність каналу «DATA bi» на платформі YouTube шляхом регулярного розміщення навчального відеоконтенту. Оптимальною є публікація 4–6 відео на місяць (приблизно 1–2 відео на тиждень), що дозволить підтримувати постійну активність каналу та поступово збільшувати аудиторію підписників. Контент може включати короткі навчальні пояснення роботи з Excel, Power BI, SQL або Python, розбір практичних задач, демонстрацію прикладів із реальної бізнес-практики та фрагменти занять курсів. Регулярне оновлення відео сприятиме підвищенню видимості каналу в пошуку YouTube, збільшенню кількості переглядів і переходів на веб-сайт курсів. Середня вартість створення 1 відеоролику на 5 хвилин складає для каналу YouTube складає для підприємства 3000 грн., необхідно щомісячно розміщувати в середньому 5 роликів, річні витрати складуть: $3000 * 12 * 5 = 180\,000$ грн.

Скупні витрати на залучення клієнтів складуть: $370188 + 17628 + 180000 = 567\,816$ грн. Планується, що завдяки проведеним заходам (всім сукупно) кількість лідів зросте на 10%. Розрахуємо прогноз лідів: $10398 * 110\% = 11438$

Прогноз кількості оплат від клієнтів: $11\,438 * 17,75\% = 2031$

Прогноз доходу: $2\,031 * 7856 = 15\,952\,742$ грн.

Зростання відносно 2025 року: $15\,952\,742 - 14\,502\,493 = 1\,450\,249$ грн.

Економічний ефект від проведених заходів складе: $1\,450\,249 - 567\,816 = 882\,433$

грн.

Рентабельність інвестицій складе: $\frac{882\,433}{567\,816} = 155,4\%$

Діаграму Ганта проєкту заходів наведемо в дод. Л.

Складемо матрицю відповідальності заходів з підвищення ефективності управління клієнтським досвідом ФОП Довженко О. С. в табл.2.7.

Таблиця 2.7. Матриця відповідальності заходів з підвищення ефективності управління клієнтським досвідом ФОП Довженко О. С.

Етап	Директор	Директор з розвитку	Бухгалтер	Керівник відділу надання послуг	Менеджер по продажам
1	2	3	4	5	6
1. Запровадити обов'язкове опитування для клієнтів після отримання послуги (навчання на курсі)	З	В1	П	В2	В2
1.1. Скласти та затвердити анкету	З	В1		В2	В2
1.2. Впровадити обов'язкове опитування для клієнтів	П	В1		В2	В2
2. Уніфікація стилю оформлення сторінок в соціальних мережах та адаптація всіх матеріалів на українську мову	З	В1			В2
3. Оптимізація роботи веб-сайту	З	В1	П		В2
3.1. Звернення до ІТ-агенції та оплата послуг	П	В1	В2		
3.2. Тестування сайту після оптимізації	П	В1		В2	В2
3.3. Запуск оновленого (оптимізованого) сайту	З	В1			В2
4. Проведення рекламних кампаній	П	В1	П		В2
4.1. Формування бюджету рекламних кампаній (таргетинг)	З	В1	В2		
4.2. Розробка рекламних кампаній	П	В1			В2
4.3. Проведення рекламних кампаній		В1			В2

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
4. Збільшення частоти публікацій відеоконтенту на платформі YouTube	П	В1		В2	В2
5. Автоматизувати процес реєстрації та оплати готових відеокурсів чи тренінгів	З	В1	В2		В2
6. Впровадити регламент обробки запитів від клієнтів	З	В1		В2	В2
7. Впровадити систематичний моніторинг неактивних клієнтів та причин їх відтоку через CRM-систему	П	В1			В2

З - затверджує, П- погоджує, В1 - відповідальний, В2 – виконавець

Отже, проведення заходів з підвищення ефективності управління клієнтським досвідом дозволить збільшити доходи підприємства за рік на 1450 тис.грн., збільшити доходи підприємства та збільшити число клієнтів на 10%, що сприятиме збільшенню ринкової частки та поступовому збільшенню числа тренерів та асортименту курсів підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Клієнтський досвід формується через всі точки контакту, включаючи рекламу, веб-сайт, обслуговування та інші елементи комунікації. Важливо розуміти, що він не обмежується лише раціональною оцінкою, а значною мірою залежить від індивідуальних вражень та емоцій. Ефективне управління клієнтським досвідом передбачає комплексний аналіз і поліпшення кожного аспекту взаємодії для забезпечення позитивного та задовільного контакту з клієнтом. Клієнтський досвід формується через усі наявні точки взаємодії, включаючи комунікацію через рекламу, сайт, обслуговування та інші канали. Важливо враховувати, що він формується не лише на основі логічної оцінки, а й через емоційне сприйняття та індивідуальні переживання. Для забезпечення високоякісної взаємодії потрібно системно оцінювати та вдосконалювати кожен із цих елементів, щоб клієнт залишався задоволеним і отримував позитивний досвід.

2. Управління клієнтським досвідом являє собою цілісний процес організації і вдосконалення взаємодії компанії з клієнтами на всіх етапах їхнього шляху. Метою є формування позитивних вражень, підвищення рівня задоволеності, зміцнення лояльності та забезпечення конкурентних переваг підприємства. Для цього використовують методи аналізу, синтезу, спостереження, порівняння, логічного узагальнення та систематизації інформації про потреби і поведінку клієнтів. Інструменти управління включають CRM-системи для накопичення та опрацювання даних про клієнтів, показники та метрики оцінки клієнтського досвіду, платформи соціальних мереж і онлайн-сервіси для взаємодії з клієнтами, а також інтегровані технології, які забезпечують персоналізацію комунікацій і оптимізацію процесів обслуговування.

3. Для оцінки ефективності управління клієнтським досвідом застосовують різні методи та показники. Серед основних – індекси NPS (Net Promoter Score) і CSAT (Customer Satisfaction Score), що відображають рівень задоволеності клієнтів конкретною взаємодією. Комплексний аналіз включає

показники довічної цінності клієнтів (LTV), а також інформацію з CRM-систем, яка дозволяє визначити найбільш прибуткові сегменти та спрямувати на них ресурси. Оцінювання має враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, забезпечуючи повне дослідження процесів взаємодії та можливості для їх оптимізації.

4. ФОП Довженко О. займається продажами онлайн курсів з навчання для Data аналітиків, з навчання роботі в Ексель, Power Bi, Python та інших освітніх курсів. Підприємство працює під брендом «DATA bi». Компанія пропонує 3 формати навчання: очний, онлайн-курс в виді живих ефірів та онлайн-курс з вільним графіком. Організаційна структура управління підприємством є лінійною. Всього на підприємстві працює 14 осіб. Для просування своїх послуг ФОП Довженко О. С. використовує веб-сайт та сторінки в соціальних мережах Facebook, Instagram, TikTok та платформу YouTube. Рекламу в соціальних мережах направлена пошук нових клієнтів для «DATA bi». В 2025 році продуктивність праці персоналу виросла на 106 тис.грн. або 12,5%. Показники рентабельності збільшились та є високими в 2025 році. Клієнтами компанії є приватні особи та підприємства і організації. Частка юридичних осіб, в доходах компанії в 2025 році складала 82,2%. Так як саме управління клієнтським досвідом суттєво впливає на обсяги продаж і, відповідно, доходи компанії, в наступному пункті роботи буде проаналізовано ефективність управління клієнтським досвідом на підприємстві.

5. За результатами оцінки результативності управління клієнтським досвідом ФОП Довженко О. С. («DATA bi») встановлено, що процеси залучення та продажу організовані ефективно, а CX інтегровано у стратегію компанії. Проблеми виникають під час навчання та після завершення курсів: зворотний зв'язок надходить із затримкою, систематичного аналізу неактивних клієнтів немає, а результати покращень не завжди вимірюють. Це обмежує можливості утримання клієнтів, повторних продажів і своєчасного реагування на запити.

6. Було запропоновано запровадити обов'язкове опитування для клієнтів після отримання послуги (навчання на курсі); проводити рекламні кампанії з чіткою сегментацією за професіями потенційних клієнтів та активізувати

присутність у соцмережах; оптимізувати сайт для мобільних пристроїв, уніфікувати корпоративний стиль на сайті та сторінках соцмереж, перевести всі матеріали українською мовою; впровадити систематичний аналіз неактивних клієнтів та причин їх відтоку; оптимізувати час відповіді на запити слухачів під час та після курсу, забезпечити регулярний супровід; розширити оцінку ефективності after-course комунікацій через опитування та аналітику; автоматизувати процес реєстрації та оплати курсів на сайті для зручності клієнтів. Витрати на проведення заходів складуть 567,8 тис.грн., очікуваний економічний ефект складе 1450 тис.грн., а також зросте число постійних клієнтів орієнтовно на 10%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балай Н. О. Вплив клієнтського досвіду на фінансові показники діяльності підприємств сфери послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99). С. 3–10. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-3-10](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-3-10)
2. Бойко І., Скригун Н., Навроцький Н. Сутність та види точок контакту бренду зі споживачами. *Економіка та суспільство*. 2024. № (59). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3378/3305> (дата звернення 20.02.2026).
3. Боковня А., Пальонна Т. Інтеграція клієнтського досвіду у систему стратегічного брендингу ресторанного бізнесу як ключовий чинник диференціації бренду. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 26, Вип. 3(76). С. 80–95. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.342457](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.342457)
4. Буга Н., Огренчук А. Маркетингові комунікації нового покоління: цифрові технології управління взаємодією з клієнтами. *Економіка та суспільство*. 2025. № (79). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-153>
5. Василенко А. М., Глибовець А. М. Система управління клієнтською базою моделі SaaS на прикладі компанії страхового брокера. *Наукові записки НаУКМА. Комп'ютерні науки*. 2020. № 3. С. 31-35. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/opac/search.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/NaUKMAkn%5F2020%5F3%5F9%2Epdf (дата звернення 20.02.2026).
6. Гордієнко Д.О. Особливості впровадження CRM-систем у діяльність підприємств. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку*. Зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції; 11 Травня 2021р. К.: КНЕУ, 2021. С. 446-448. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Economic_Department/ZBIRNUK%20KONFER%2031%2005%2021/ZbD196rnik_tez_21-5672_.pdf#page=447 (дата звернення: 21.02.2026).
7. Городецький М. А. Цифрова модель оцінки впливу клієнтського досвіду на прибуток. *Бізнесінформ*. 2020. №7. С. 331-338. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_7_44. (дата звернення: 21.02.2026).
8. Гуменна О.В. Управління клієнтським досвідом: ключ до сталого розвитку організації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Том 22. №2 (54). С. 55-67. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).298555](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).298555)
9. Життєвий цикл клієнта: стадії, управління, аналітика. 2020. URL: <https://envybox.io/blog/zhiznennyjsikl-klienta/> (дата звернення: 22.02.2026).
10. Кабанова О. О., Єремєєва А. С., Ус М. І. Соціальні медіа як інструмент цифрового маркетингу: дослідження сучасних тенденцій та підходів. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14193877>
11. Мельник О. Методологічні підходи до застосування Customer Journey Map для формування лояльності споживачів підприємств малого бізнесу. *Економіка*

та суспільство. 2024. № (70). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-28>

12. Мешков С. Важливість CRM систем для підвищення ефективності маркетингу підприємства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. № 3(99). С. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.8>

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

14. Небилиця О. А. Управління якістю клієнтського досвіду та бренду як ключовий інструмент формування конкурентної переваги в маркетингу. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № (20). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18731689>

15. О'Брайен К. Клієнтський сервіс vs. клієнтський досвід: ключові відмінності. IBM. 2024. URL: <https://www.management.com.ua/qm/qm280.html> (дата звернення: 21.02.2026).

16. Обруч Г.В., Бережний І.О., Гавадзюк Є.Б. Особливості управління досвідом клієнтів підприємств в умовах цифровізації. *Менеджмент і маркетинг. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. №75.С. 119-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2021_75_17. (дата звернення: 21.02.2026).

17. Перерва І. М. Сутність клієнтоорієнтованості та клієнтоорієнтований підхід до розвитку організації. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 берез. 2020 р., м. Харків м. Торунь. Х.:ФОП Панов А.М., 2020.С. 53–55. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23147/1/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B0%D0%A1%D0%A3%D0%A2%D0%9D%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%AC%20%D0%9A%D0%9B%D0%86%D0%84%D0%9D%D0%A2%D0%9E%D0%9E%D0%A0%D0%86%D0%84%D0%9D%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86.pdf> (дата звернення: 25.02.2026).

18. Степанова А., Пасічник В. Картографування як інструмент підвищення задоволеності клієнтів. *Молодий вчений*. 2024. № 7(131). С. 256–260. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-7-131-30>.

19. Райко Д. В. CRM-системи у формуванні стратегій маркетингу відносин: ефективність впровадження в малому та середньому бізнесі України. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.8>

20. Савицька Н., Шталь Т., Піддубна Л., Пенкіна Н., Прядко О. Аналітичні інструменти оцінки клієнтського досвіду в контексті управління маркетингом сервісних компаній. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2024.Т.11, №3. С.112–124. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2024.112>

21. Сайт ФОП Довженко О. С. URL: <https://data-b-i.com/uk> (дата звернення: 10.03.2026).

22. Системи управління клієнтським досвідом. URL: <https://buduysvoe.com/publications/systemyupravlinnya-kliyentskym-dosvidom> (дата

звернення: 22.02.2026).

23. Ситник Н. І. Методи дослідження клієнтського досвіду в дизайн-мисленні. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : II Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. С. 104–105. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230514/229481> (дата звернення: 22.02.2026).

24. Ситник Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнес. *Бізнесінформ*. 2021. № 9. С. 216–224. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-216-224>

25. Скороходов І. М., Євсейцева О. С., Шіковець К. О. Теоретичні основи механізму управління клієнтським досвідом. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2025. № 3(26). С. 88–96. DOI: 10.30857/2786-5398.2025.3.7.

26. Смерічевський С.Ф., Нагієва А.І. Вплив факторів попиту на задоволеність та лояльність споживачів екологічних товарів та послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 47. С. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-23>

27. Сторінка ФОП Довженко О. С. на платформі Юконترول. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/74842001/ (дата звернення 10.03.2026).

28. Сторінка ФОП Довженко О. С. в соціальній мережі Facebook. URL: https://www.facebook.com/databicom/?locale=ru_RU (дата звернення 10.03.2026).

29. Сторінка ФОП Довженко О. С. в соціальній мережі Instagram. URL: https://www.instagram.com/data_bi_analitika/reels/ (дата звернення 10.03.2026).

30. Сторінка ФОП Довженко О. С. в соціальній мережі TikTok. URL: https://www.tiktok.com/@data_bi_analitika (дата звернення 10.03.2026).

31. Сторінка ФОП Довженко О. С. на платформі YouTube. URL: <https://www.youtube.com/@Eugene-DATABi/shorts> (дата звернення 10.03.2026).

32. Сюч Е. Customer experience: поняття, шляхи вимірювання та покращення. 2023. URL: <https://www.facebook.com/likarnyaNadvirnyanska/> (дата звернення: 15.10.2024).

33. Томаля Т., Прилепа Н. Формування клієнтоорієнтованої моделі ресторанного обслуговування крізь призму якості, традицій харчування та споживчих очікувань. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. Р. 59–62. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(8\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(8))

34. Точки контакту з клієнтом: список і способи їх оптимізації. 2020. URL: <https://envybox.io/blog/tochki-kontakta-s-klientom/> (дата звернення: 20.03.2026).

35. Точки контакту з клієнтом: які бувають, як їх визначити та оптимізувати. 2021. URL: <https://www.insales.ru/blogs/university/tochki-kontakta-s-klientom> (дата звернення: 23.02.2026).

36. Трайно В. М. Управління клієнтським досвідом: переваги, проблеми та перспективи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. Вип. 2(116). С. 198–203. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-28>

37. Трушкіна Н. В. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 196–204. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001146244> (дата звернення: 18.03.2026).

38. Трушкіна Н. В., Сергєєва О. Р., Шкригун Ю. О. Концептуальні підходи до визначення поняття «електронна комерція». *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 231-240. URL: https://www.researchgate.net/publication/349352481_Conceptual_Approaches_to_Defining_E-commerce/fulltext/602c7189a6fdcc37a82ffec8/Conceptual-Approaches-to-Defining-E-commerce.pdf (дата звернення: 18.03.2026).
39. Трушкіна Н. Цифровий маркетинг в умовах глобального інформаційного простору: теоретичні підходи. *Věda a perspektivy*. 2021. № 5(5). С. 62-74. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1584-2021-5\(5\)-62-74](https://doi.org/10.52058/2695-1584-2021-5(5)-62-74)
40. Як виміряти досвід клієнта: приклади метрик. Блог. 2020. URL: <https://pmb.com.ua/uk/blog/kak-izmerit-potrebitelskij-opyt-primery-metrik/> (дата звернення: 21.03.2026).
41. Abbott L. *Quality and Competition*. New York: Columbia University Press, 1955. 229 p.
42. Becker, L., & Jaakkola, E. Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. 48(4). P.630–648. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x> (дата звернення: 18.03.2026).
43. Customer Satisfaction Index and Net Promoter Score. World of Mystery Shoppers. URL: <https://mtp-global.com/customersatisfaction-index-2/> (дата звернення: 23.02.2026).
44. Gallo A. The Value of Keeping the Right Customers. *Harvard Business Review*. 2014. October 29. URL: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers> (дата звернення: 27.06.2024).
45. Google PageSpeed Insights. URL: <https://pagespeed.web.dev/> (дата звернення 10.03.2026).
46. Hirschman E. C., Holbrook M. B. Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*. 1982. Vol. 46, No. 3. P. 92–101. URL: <https://www.jstor.org/stable/1251707> (дата звернення 10.03.2026).
47. Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140. DOI: <https://doi.org/10.1086/208906>.
48. Homburg C., Jozić D., Kuehnl C. Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2017. Vol. 45. P. 377–401. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-015-0460-7> (дата звернення: 23.02.2026).
49. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience *Throughout the Customer Journey*. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(6). P. 69–96. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0420> (дата звернення: 23.02.2026).
50. Meyer C., Schwager A. Understanding customer experience. *Harvard Business Review*. 2007. № 2(85). P. 117-126. URL: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience> (дата звернення: 23.02.2026).
51. Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy: Work Is Theatre & Every

Business a Stage. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999. 254 p. URL: <https://www.labster8.net/wp-content/uploads/2014/03/Pine-Gilmore.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).

52. Wroe A. Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory, 1957. 487 p.