

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Управління взаємодією з клієнтами підприємства: вплив
цифрових технологій на сервіс»

Виконав:

студент групи 401-ЕМіт

Старинець Вадим Миколайович _____

Керівник:

д.е.н., професор, професор кафедри
менеджменту і логістики

Кулик В.А. _____

Полтава – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Сутність та еволюція концепції управління взаємовідносинами з клієнтами	7
1.2 Цифрові технології в системі клієнтського сервісу: інструменти та можливості	16
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі	20
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З КЛІЄНТАМИ ПРАТ «ДОМІНІК»	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Домінік»	33
2.2 Дослідження існуючої системи управління взаємовідносинами з клієнтами ПрАТ «Домінік»	45
2.3 Оцінка рівня впровадження цифрових технологій у клієнтський сервіс ПрАТ «Домінік»	54
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З КЛІЄНТАМИ ПРАТ «ДОМІНІК» НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ .	66
3.1 Розробка комплексу заходів з оптимізації клієнтського сервісу підприємства з використанням інноваційних цифрових рішень	66
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів для ПрАТ «Домінік».....	73
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВОК.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровою трансформацією, яка охоплює всі сфери діяльності підприємств, включаючи систему взаємодії з клієнтами. Конкурентна боротьба на ринку, зростаючі вимоги споживачів до якості обслуговування, персоналізації та оперативності комунікацій вимагають від компаній перегляду традиційних підходів до клієнтського сервісу. У цьому контексті особливу актуальність набуває впровадження цифрових технологій як засобу оптимізації взаємовідносин з клієнтами, підвищення їхньої лояльності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Управління взаємодією з клієнтами є стратегічно важливою функцією менеджменту, оскільки саме клієнти формують основне джерело доходу будь-якої компанії. Успішне формування та підтримка взаємодії з ними стає можливим лише за умови комплексного підходу до збору, обробки та використання інформації про клієнтів. Одним із ключових інструментів у цьому процесі є CRM-системи, які дозволяють створювати єдину базу знань про клієнтів, автоматизувати процеси комунікації, аналізувати поведінкові моделі та формувати персоналізовані пропозиції. Разом з тим, новітні цифрові технології – такі як штучний інтелект, роботизована автоматизація процесів (RPA), інтернет речей (IoT), віртуальна та доповнена реальність (AR/VR), мобільні застосунки – відкривають принципово нові можливості для побудови ефективного, зручного і результативного клієнтського сервісу.

Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації українських підприємств до умов цифрової економіки, впровадження сучасних підходів до управління клієнтськими взаємовідносинами та підвищення ефективності обслуговування. Більшість компаній, особливо малого та середнього бізнесу, досі застосовують застарілі методи комунікації з клієнтами, що не відповідають сучасним вимогам ринку та призводить до втрати потенційних споживачів. У зв'язку з цим постає потреба в аналізі практичного досвіду, виявленні проблем у

сфері взаємодії з клієнтами, а також у розробці інноваційних заходів, що базуються на цифрових технологіях.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка комплексу заходів щодо вдосконалення клієнтського сервісу підприємства шляхом впровадження сучасних цифрових рішень на основі аналізу теоретичних засад, існуючих практик і стану справ на підприємстві ПрАТ «Домінік».

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано такі завдання:

розкрити сутність та еволюцію концепції управління відносинами з клієнтами;

дослідити цифрові технології, які застосовуються в системі клієнтського сервісу: інструменти та можливості;

розглянути методичні підходи до оцінки ефективності взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі;

надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ «Домінік»;

дослідити існуючу систему управління взаємовідносинами з клієнтами ПрАТ «Домінік»;

оцінити рівень впровадження цифрових технологій у клієнтський сервіс ПрАТ «Домінік»;

розробити комплекс заходів щодо оптимізації клієнтського сервісу підприємства з використанням інноваційних цифрових рішень;

здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження – управління взаємодією з клієнтами ПрАТ «Домінік» в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи до управління взаємодією з клієнтами ПрАТ «Домінік» в умовах цифрової трансформації.

Методологічну основу роботи склали загальнонаукові методи дослідження: аналіз і синтез, індукція й дедукція, порівняння, узагальнення, а також методи економічного аналізу, моделювання, системного підходу.

Практична частина роботи базується на внутрішній інформації

ПрАТ «Домінік», відкритих джерелах та актуальній статистиці.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в розробці конкретних заходів для впровадження на ПрАТ «Домінік» інноваційних цифрових рішень.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 11 таблиць, 3 рисунки, 50 джерел літератури, а також 4 додатки. Загальний обсяг роботи складає 89 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та еволюція концепції управління взаємовідносинами з клієнтами

Системи CRM розроблені для того, щоб зібрати інформацію про клієнтів на різних каналах або точки контакту між замовником та компанією, яка може включати: веб-сайт компанії, телефон, чат, пряму пошту, маркетингові матеріали та соціальні медіа.

Багатовимірна концепція CRM-у науковій літературі та ділових практикуючих CRM розглядається у кількох взаємопов'язаних вимірах. Спеціаліст, орієнтований на CRM, надає пріоритет потребам клієнтів в основі культури та планів компанії. Ця віра стверджує, що тривалий фінансовий успіх компанії залежить від її можливостей встановити міцний зв'язок із клієнтами, заснованими на спільній вартості та довірі.

Ключові елементи CRM як філософія:

важливість задоволеності клієнта у успіху бізнесу;

перехід від орієнтованого на товари до мислення, орієнтованого на клієнтів;

розробка системи внутрішнього контролю для забезпечення якості наданих послуг;

визнання важливості лояльності клієнтів;

Тактичний метод управління відносинами з клієнтами включає створення способів поділу клієнтів, розробку унікальних пропозицій для кожної групи, планування, як з ними спілкуватись, та обробляти їхній загальний досвід.

Основні елементи стратегічного CRM:

ідентифікація найвигідніших сегментів;

ділення групи клієнтів на різні фактори (вік, звички витрат, варті);

визначення найбільш вигідних груп;
розділення пропозицій клієнтів на основі вимог різних груп;
створення вірності та повторних ініціатив покровительства;
дизайн подорожі клієнтів у будь-якій точці дотику;
ідентифікація найважливіших факторів, які впливають на задоволення клієнтів.

CRM, колекція бізнес -методів, включає процеси для кращого спілкування з клієнтами з маркетингу, продажів та підтримки. Ці заходи охоплюють збори та вивчення даних клієнтів, обробку листування, вирішення запитів та скарг та виконання рекламних стратегій.

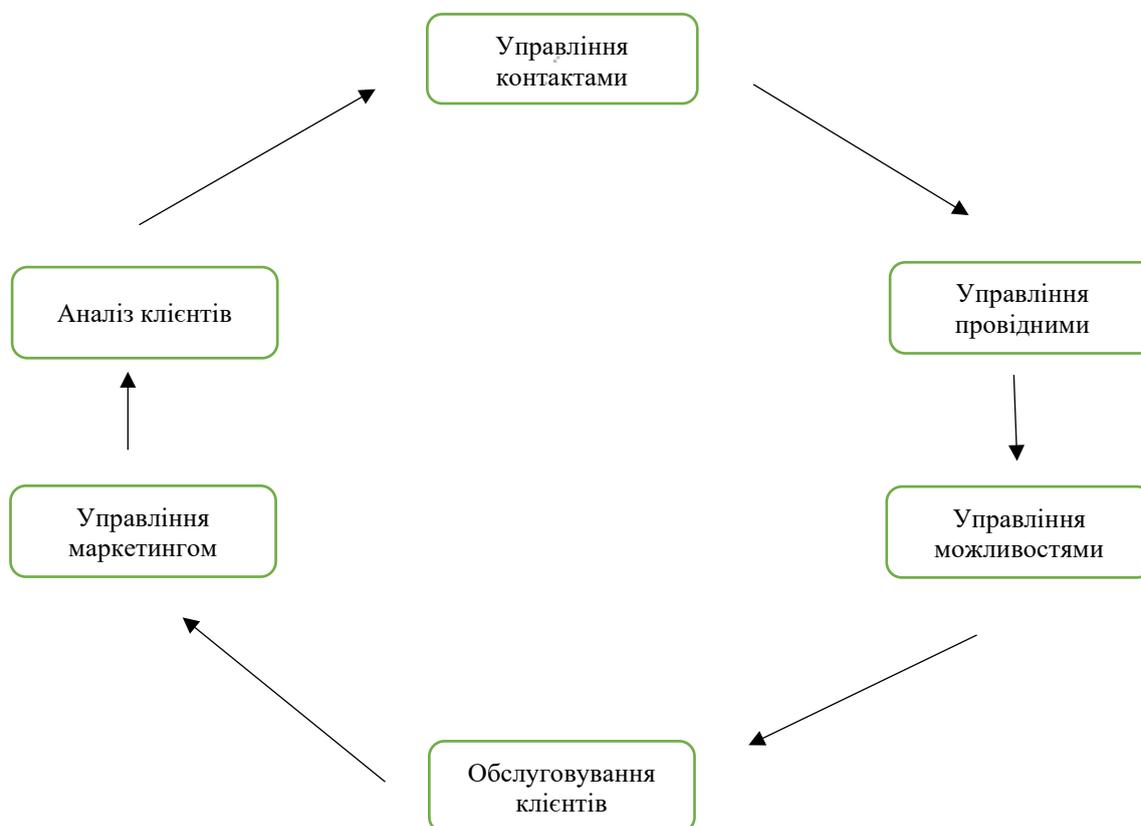


Рисунок 1.1 – Ключові бізнес-процеси в рамках CRM

Основні принципи концепції CRM незалежно від конкретного виміру, концепція CRM базується на ряді основних принципів:

основна ідея, орієнтованої на клієнта, ця концепція означає створення

всіх ділових заходів та планів на основі того, що клієнти хочуть та очікують. Діяльність компанії розглядається через об'єктив створення цінності для клієнта, а не лише виробництвом продукції чи наданням послуг

концепція персоналізації CRM впливає з визнання того, що кожен клієнт відрізняється і потребує індивідуальної стратегії. Це правило застосовується шляхом ділення групи клієнтів, налаштування повідомлень та пропозицій, а також порівнюючи послугу до вимог кожної людини

Правило міжнародних ефективних поводження з клієнтами потребує синхронізованих зусиль з різних секторів компанії - таких як маркетинг, продажі, підтримка клієнтів, IT та ін. Принцип: синергія робочих процесів та обмін даними клієнтів

Ця концепція тягне за собою злиття завдань та розповсюдження деталей клієнтів.

Концепція безперебійного управління відносинами з клієнтами (CRM) розглядає залучення клієнтів як постійну послідовність, а не поодинокі випадки. Це означає постійний збір та аналіз інформації, регулярні комунікації та постійне вдосконалення досвіду клієнтів.

Концепція поєднання методів взаємодії, сучасна CRM забезпечує єдиний та єдиний досвід клієнта, незалежно від магазину методу взаємодії, веб-сайту, мобільного додатку, кол-центру, соціальних медіа тощо.

Історична еволюція концепції управління відносинами з клієнтами. Ідея CRM значно розвивалася, змінившись через зрушення в теорії маркетингу, просування в IT та змінах у вимогах бізнесу. Розглянемо основні етапи цієї еволюції.

Концепція CRM народилась з необхідності задоволеність та утримання клієнтів. Незважаючи на те, що згодом з'явилася фраза «поводження з сполученням клієнта», основні принципи, що формують основу цієї ідеї, почали формуватися в середині 20 століття.

Розвиток маркетингових досліджень та сегментації ринку у 1950 -х роках теорія маркетингу та практика почала створювати методи дослідження ринку та

групування клієнтів. Підприємства почали визнавати значення розуміння різних сегментів клієнтів та відповідно змінювати рекламну тактику. За цей час Пітер Друкер розробив свою відому уявлення про те, що «мета компанії-зробити клієнтів», що заклало фундамент для методу, орієнтованого на клієнтів. Впровадження перших систем управління інформацією у 1960 -х та 1970 -х роках, коли комп'ютерні технології просунулися, а початкові корпоративні інформаційні системи були введені компанією, бази даних для клієнтів були створені для зберігання, організації та вивчення даних про контакти, еволюція цих систем була відзначена значним прогресом в аналітиці даних та управління відносинами з клієнтами.

Формування теоретичних принципів маркетингу відносин. Значним кроком у створенні ідеї CRM був розвиток теорії зв'язків. У 1970 -х роках вчені почали помічати, що процвітання компанії покладається не лише на малювання свіжих меценатів, а й на майстерність підтримувати стійкі зв'язки з нинішніми. Початкові наукові роботи були опубліковані для вивчення лояльності клієнтів та її впливу на прибуток бізнесу. Формування концептуальних баз CRM (1980 -х) 1980 -х роках характеризувалися активним розвитком теоретичних понять, що склали основу сучасного CRM. Розвиток концепції маркетингових відносин у 1983 році професор Леонард Беррі вперше використав термін «маркетинг відносин» в академічній літературі, визначаючи його як «залучення, підтримку та розвиток відносин з клієнтами». Цей підхід був проти традиційного транзакційного маркетингу, який був зосереджений головним чином на залученні нових клієнтів та здійсненні індивідуальних покупок. Теоретики маркетингу відносин (Беррі, Гамссон, Гренрос тощо) підкреслювали, що для довгострокового успіху бізнесу важливо не тільки обмінюватися товарами та послугами, а для побудови взаємовигідних відносин з клієнтами на основі довіри, взаємовідносин зобов'язань та спільної вартості.

Зростання концепції та виконання вищих стандартів обслуговування.

Поряд із зростанням маркетингу відносин у 1980 -х роках, також зростала ідея управління якістю послуг. Дослідники Parasuraman, Zeithaml та Berry

створили модель під назвою SERVQUAL для оцінки та вивчення якості послуг, порівнюючи те, що очікують клієнти з тим, що вони насправді стикаються. Ця модель стала важливим інструментом для розуміння та вдосконалення досвіду клієнтів, що є однією з ключових цілей сучасної CRM. Впровадження перших програм лояльності у той же час, бізнес почав активно встановлювати організовані схеми винагород, щоб мотивувати клієнтів знову купувати та будувати свою лояльність. Програма була розроблена для того, щоб нагородити частому листівки знижками на рейси та інші привілеї. Ці програми не тільки стимулювали повторні покупки, але й збирають детальну інформацію про уподобання та поведінку клієнтів, що стало важливим джерелом даних для аналізу та сегментації клієнтської бази. Народження та утворення концепції CRM (1990-ті) У 90 -х роках CRM був сформований як цілісна концепція, яка поєднувала теоретичні основи відносин відносин, практичні аспекти управління якістю та технологічні можливості автоматизації процесів взаємодії з клієнтами.

Зовнішній вигляд фрази «Поводження з сполученням клієнта». Фраза «поводження з клієнтами» почала використовуватись близько 1990-х. Його відбувається пов'язане зі зростанням індустрії комп'ютерної програми для автоматизації купівлі та реклами. Програмісти, такі як Siebel Systems (створені в 1993 році), почали надавати повномасштабні відповіді на взаємодію клієнтів, автоматизацію продажів та рекламні кампанії. Розробка перших спеціалізованих систем CRMУ цьому часові рамки з'явилися початкові комплексні платформи CRM для впорядкування основної діяльності з залучення клієнтів, включаючи тягнення до клієнтів, відстеження минулих комунікацій, стратегізації продажів та оцінки маркетингових зусиль. Піонери CRM-System були такими компаніями, як Siebel Systems, Vantive, Cleasify та інші. Ці рамки концентрувались насамперед на автоматизації продажів (SFA - автоматизація продажів) та маркетингу, що дозволяє фірмам більш ефективно обробляти взаємодію клієнтів та підвищити продуктивність команд з продажу та маркетингу. Формування концепції «індивідуальний маркетинг» у 1993 році Дон Пепперс та Марта Роджерс випустили «Єдине на одне майбутнє», що підтверджує ідею

«кастомізованого маркетингу».

Ця ідея дозволила звільнити широку рекламу на користь персоналізованої стратегії для кожного клієнта, що потребує збору та вивчення конкретних даних щодо бажань, смаків та дій одиноких покупців. Індивідуалізація маркетингових комунікацій та пропозицій на основі аналізу даних клієнтів стала важливою складовою сучасної концепції CRM. Акцент на життєвому циклі клієнтів у 90 -х роках експерти та методи з маркетингу почали зосереджуватися на ідеї «життєвого циклу клієнтів» (цінність життя клієнтів, CLV). Д: Ця ідея запропонувала оцінити клієнтів не їх теперішні покупки, а загальною вартістю вони можуть запропонувати бізнес під час своїх угод. Розробка інтегрованих CRM Wicks (2000 -ті роки)Еволюція системи CRM була відзначена інтеграцією різних технологій, включаючи аналітику даних, штучний інтелект та машинне навчання, для посилення залучення та задоволення клієнтів. Інтеграція каналів взаємодії з клієнтами у міру зростання Інтернету та нових способів розмови (наприклад, електронна пошта, веб -сайти та в Інтернеті), нам потрібно скласти всі ці способи в одну систему для управління відносинами з клієнтів. Поняття «багатоканальний CRM), яка надала єдиний вигляд клієнта незалежно від каналу взаємодії.

Розробка аналітичних можливостей CRM-систему цьому часові рамки створення аналітичної частини CRM (аналітична CRM) тривала. Програмне забезпечення CRM почало мати функції для детального вивчення інформації про клієнтів, прогнозування дій клієнтів, оцінки маркетингових зусиль, розділення клієнтів на групи та додаткові функції.

Репозиторій даних та компанія Insight (Компанія Insight) дозволило фірмам використовувати велику кількість інформації про клієнтів для більш ефективного вибору управління вибору. Формування концепції стратегічного CRMУ 2000 -х роках розуміння CRM було остаточно створено не лише як технологічний інструмент для впорядкування завдань, але і як тактичний метод ведення бізнесу. Стратегічний CRM (стратегічний CRM) зосередився на розробці та впровадженні корпоративної стратегії, орієнтованої на клієнта, яка

пронищувала всі рівні та аспекти компанії. Цей метод включав поєднання плану управління відносинами з клієнтами із загальним планом компанії та реорганізації бізнес-операцій на основі ідей, орієнтованих на клієнтів. Розвиток партнерства CRMУ той же час, з'явилася ідея партнера CRM (управління відносинами з партнерами, PRM), пропонуючи використання методів та інструментів CRM для нагляду за зв'язками не лише з клієнтами, а й з бізнесом це розширення ідеї CRM показало усвідомлення того.[29]

Соціальна CRM та багатозначність (2010-ті) Концепція CRM, яка означає управління відносинами з клієнтами, - це стратегія, яку підприємства використовують для управління взаємодією з поточними та потенційними клієнтами. Інтеграція з соціальними медіа. Швидке зростання соціальних платформ (наприклад, Facebook, Twitter, LinkedIn тощо) призвело до ідеї «соціального CRM» (соціальний CRM). Цей підхід передбачав інтеграцію традиційних функцій CRM з можливостями моніторингу, аналізу та взаємодії з клієнтами в соціальних мережах.

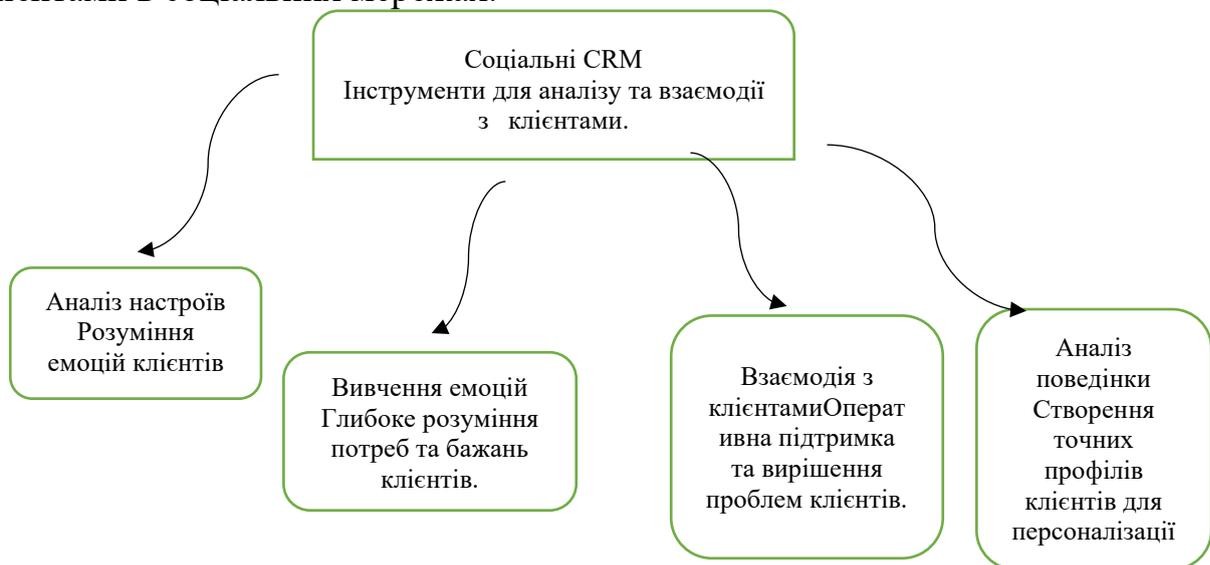


Рисунок 1.2 – Соціальні CRM дозволяють компанії.

Розробка мобільних CRM. Зростання смартфонів та планшетів спонукало створення мобільних додатків CRM, що дозволяє персоналу компанії переглядати інформацію про клієнта та функції CRM з будь-якого місця та часу. Це значно збільшило гнучкість та швидкість взаємодії з клієнтами, особливо для

польових працівників (торгових представників, інженерів з обслуговування тощо).[48] Перехід від багатохвального на OMNIAL CRM цьому часовому рамках відбувся перехід від ідеї багатоканального CRM до CRM Omnichannel. Якщо багатоканальний метод включав різні способи спілкування з клієнтами, то стратегія всесвітнього каналу, спрямована на те, щоб забезпечити плавну та єдину подорож клієнтів під час перемикання між різними методами спілкування. Здатність системи відстежувати та аналізувати поведінку клієнтів у різних точках сенсорних точок була вирішальною для розуміння загального досвіду клієнтів. Це було простіше за допомогою таких причин, як скорочення витрат на налаштування та збереження речей, що робить його більш пристосованим та розширеним, і робить його простішим для користувачів на дорозі та здалеку. Топ фірми Cloud CRM включали Salesforce, Microsoft (через Dynamics CRM в інтернеті), Oracle (через Oracle CRM на вимогу) та додаткові сутності.

Нинішній етап концепції CRM передбачає активне впровадження технологій штучного інтелекту, машинного навчання та великого аналізу даних, а також зміщення фокусу від управління міжособистісними відносинами до управління цілісним обслуговування клієнтів. Впровадження сучасної CRM-системи активно, що є, ШІ, що надає допомогу в: рутинних завданнях, аналізу обсягів, прийняті простих рішень.[49],[38]

Інтегрування CRM системи з іот-пристроями дозволяє – збір реальних даних про стан продуктів, обладнання чи процесів: від пристроїв, оснащених датчиками, можуть передавати температуру, вологість, тиск, енергію тощо.

Автоматична інформація про оновлення в CRM – використовуючи пристрої ІоТ, система CRM може отримувати актуальну інформацію про стан товарів, що дозволяє автоматично оновлювати акції, стан технічного обслуговування та інші показники.

Покращена аналітика та прогнозування – це пристрої дозволяють проаналізувати поведінку клієнтів та їх потреби, а також передбачити технічне обслуговування та інші показники.



Рисунок 1.3 – Переваги використання штучного інтелекту (ШІ) для бізнесу

Автоматизація процесів – ІТ-пристрої можуть автоматично запускати дані на основі даних, наприклад, надсилання сповіщень про низькі запаси або підтримання технічного обслуговування.[47]

Зниження витрат та підвищення ефективності – ІТ-гаджети можуть підвищити використання ресурсів, скоротити витрати на обслуговування та підвищити загальну ефективність.

1.2 Цифрові технології в системі клієнтського сервісу: інструменти та можливості

Сучасний розвиток інформаційних технологій кардинально змінив підходи до організації клієнтського сервісу. Цифрова трансформація стала не просто трендом, а необхідністю для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними на ринку. Впровадження цифрових технологій у систему клієнтського сервісу дозволяє підвищити ефективність обслуговування, скоротити витрати та покращити якість

Взаємодія з клієнтами. Машинне навчання також застосовується для оцінки почуттів (аналіз настрою), що дозволяє автоматично визначити емоційний стан клієнта під час взаємодії. Ці дані можуть бути використані для зміни плану обміну повідомленнями та уникнення проблем. Моделі машинного навчання допомагають прогнозувати дії клієнтів, точкові можливі покупці для продажів та пропозиції. Це забезпечує проактивний підхід до обслуговування клієнтів, коли компанія може вирішити проблему до їх виникнення.

Вмова та інтеграція комунікаційних каналів сьогоденні клієнти передбачають можливість спілкування з бізнесом різними методами, такими як звичайні (телефон, електронна пошта) та в Інтернеті (соціальні медіа, обмін миттєвими повідомленнями, веб -чат). Оптимальний підхід призначений для того, щоб клієнти отримували безперебійне та послідовне обслуговування в усіх точках дотику. Найважливішим аспектом послуги всесвітня є підтримка контексту зв'язку при перемиканні між платформами. Замовник може розпочати розмову на одній платформі та продовжувати в іншій, не забуваючи минулі обміни. Це значно підвищує якість послуг та збільшує щастя клієнтів.

Хмарна платформа обслуговування пропонує організацію підтримки клієнтів Omnichannel. Платформи, такі як Genesys Cloud, Amazon Connect, Twilio Flex, пропонують готові рішення для інтеграції різних каналів зв'язку, маршрутизацію привабливості та аналітики. Соціальні платформи зараз є

ключовим способом спілкування з клієнтами, особливо для груп бізнес-споживачів (B2C). Підприємства активно використовують Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn для підтримки клієнтів. Такі інструменти, як Hootsuite та Sprut Social, дозволяють вам обробляти платформи соціальних медіа з одного місця та моніторинг згадок про бренд. Омніканальність та інтеграція всіх зразкових каналів доступності. Сучасні клієнти очікуватимуть можливості взаємодії з компанією через різні канали доступності, де тільки власне лежать традиційні (телефонній та електронна пошта) та цифрові (social media, mesenger, вебчат). Омніканальний підхід передбачає інтеграцію всіх каналів доступності в один системний інструмент, що забезпечує безперервність контенту взаємодії.[32]

Омніканальний сервіс має ключове питома питання при переході з різного каналу до іншого – збереження контексту взаємодії. Клієнт може зробити запит через будь-який із каналів доступності і продовжити спілкування через інший. Це забезпечує безперервний досвід у вирішенні проблем клієнтів та підвищує задоволеність клієнтів.[31]

CCaaS платформи є платформою хмарними рішеннями для Contact Center a Service груп клієнтського сервісу. Такі платформи, як Genesys Cloud, Amazon Connect, Twilio Flex, пропонують готове рішення для інтеграції всіх каналів доступності, маршрутизації та аналітики звернень. Соціальні мережі – серйозні важливі канали доступності для клієнтів, які грають спеціальну роль. Ось B2C сегмент з Microsoft та також Google page. Компанії використовують різні мережі Facebook, Instagram, Twitter і LinkedIn для представити клієнтам. Хоча нема мійкові zuchizmesia. інструменти, як Hootsuite іSprout serrupt Social дозволяють централізовано управління з доступом до соціальної мережі та бренду.

Автоматизація процесів клієнтського сервісу:[25]

Robot Process Automation(RPA) виконує самостійно прибирає рутинні завдання в клієнтському сервісі: відбір коректних звернень, збереження даних модулі, створювати звіти. RPA-боти дозволяють цілий день працювати днем та вночі, не хвилюючись про помилки та забезпечуючи всім якість послуг.

Automation системи дозволяють автоматизувати дорогі бізнес-процеси

scanneriloview dialogue management uditance quality manage, робить у надення купування цільового обекта у формата viewpoints рішення, нотифікації. Такі системи як Microsoft Power Automate, Zapier можуть інтегрувати з будь-коли файлами та створювати самостійні ланцюжки дій системи.[19]

Взаємодія з клієнтами генерує величезні обсяги даних. Business Intelligence (BI) та аналітичні платформи надають цим даним цінні варіанти для значного рішення. Tableau, Power BI, Qlik Sense – тільки одне з інструментів, які дають можливості на візуалізація даних та створювання інших дошок.

Хмарні технології та мобільні рішення - реалізують масштабування, гнучкість та доступність платформ клієнтської служби. Software as a Service (SaaS) рішення дають швидкість та ефективність підвищення величини інструментів без значних капіталізації на інфраструктури. За мовний час мобільні додатки стали важливою метою клієнтської служби для справжнього самообслуговування клієнтів. Програмні система шіфрістського доступу дозволяє дізнатись про свою замовлення, послать повідомлення жалоби, дізнатись підтримку через чат.

Push-нотифікації допомагають забезпечити клієнтів інформацією а людина фіксує жалоби. Мобільні додатки для службових артефактів співробітників спричинюють фізичну доступність клієнту. Мобільні CRM оформлення дозволяють співробітникам виконувати поліграфію і обробляти значення клієнтів, навіть будь кому в інтернеті.

Безпека та спростування даних. В процесі впровадження цифрової технології в клієнтську службу потрібно найвищче увагу на мілій безпеки та спростування персоналярних даних. Відповідність GDPR, CCPA та інших регулятивних стандартів є критично важливим.

Шифрування, двофакторова автентифікація, системи управління доступом забезпечують спростування чутливих даних клієнтів. Вільні аудит безпеки та моніторинг дій допомагають вирахувати та заблокувати загрозу.

Backup та disaster recovery охоплюють кількість навіть в разі технологічного зворотного пошуку для системи клієнтської служби.

Інтернет речі і підключені пристрої:

Інтернет речі капітально забезпечує нові можливості для клієнта, особливо в інтернеті підтримки продуктів, IoT. Треба помітити, що підключені пристрої можуть автоматично передавати дані про стан пристрою.

Predict обслуговування даних IoT дозволяє попереджувати та планувати технічну підтримку.

Діагностика обладнання IoT дозволяє віддалено передати всю безпомилкові простої та забезпечити задоволення клієнтів.

Блокчейн технології вирішальний клієнтському сервісу, забезпечуючи прозорість та довіри, особливо речових записів в блокчейні можливість відстеження історії впливу на клієнтів, сертифікації продукту, програма лояльності.

Смарт-контракти можуть виконуватися автомати, включаючи компенсації за цим SLA автоматично, обробку страхових випадків, нагородження бонусів програмам лояльність управління резервам форм та інших.

Доповнюється це віртуальною реальністю. Так AR та VR технології доповнюють клієнтському сервісу всі можливості в новому контексті — особливо в навчанні та підтримці. Реальність може еквівалентно навчатись граючи перед кожним з клієнтів. Доповнена реальність надає можливість підтримки клієнтами, наприклад, через m-перелітки, які можуть показувати інструкції використання продуктів накладені на реальні зображення. Віртуальні шоуруми та демонстрації продуктів через VR надання клієнтам хочуть детальність інформації про продукти через виконання зі зображення фізичних точок продажу. [33]

Вплив та перспектива розвитку. Впровадження цифрових технологій у клієнтський сервіс буде суто для різних викликів. Для цього немає строгої списання, такий як витрати на впровадження під час цього, необхідність навчання персоналу, інтеграція з існуючи просторами безпека даних. Під час переходу на нові технології протилежно любить зміни у картах співробітників можуть ставити екран. Це буде важливо навчання та підтримка персоналу під час

переходу на нові технології.

З доповненням та навчанням викликами можуть визнати дублювання подалі з AI під ML кнопки на значений голосовий інтерфейс, про обчислення для великих даних. Дійсний клієнтський сервіс через джерела цифрових технологій переосвітлюється на клієнтському ринку, надаючи максимально можливі для зміни якості нашого обслуговування, РНР стратегії та низькі витрати і охоти клієнтів через всі це. Жорстке впровадження таких технологій потребує комплексного підходу, що включає в себе стратегічне вирішення, інвестування в технології та навчання персоналу.

Компанії, що активно впроваджують цифрові технології в свій клієнтський сервіс, отримують значені переваги перед конкурентами та можуть бути через це краще завдання потенційних запитів сучасного клієнта. Кінець клієнтського сервісу нерозривно пов'язаний з розвитком і впровадженням технологій та інноваційних цифрових рішень.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі

Сьогодні сучасні підприємства стикаються з неминучою необхідністю підвищувати ефективність виробництва, щоб відповідати зростаючим вимогам ринку та забезпечувати стійкість своєї діяльності. Для оцінки впливу та впровадження цифрових рішень необхідно обрати відповідні аналітичні методи, які враховують точність, повноту та математичне моделювання. Однак, оскільки універсального методу оцінки не існує, зазвичай використовується комбінація різних методів, вибір яких визначає характеристики ефективності, що підлягають оцінці. Оскільки інноваційні процеси є складними та довгостроковими, необхідне комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств. Така оцінка може бути використана для визначення рівня інноваційного розвитку та факторного аналізу інноваційного процесу з

метою прийняття об'єктивних і своєчасних управлінських рішень.[22]

В економічній літературі не існує єдиного розуміння чи дефініції ефективності, і це питання є предметом активних дискусій серед науковців. На сьогодні існує декілька підходів до визначення цього поняття. І. Отенко розглядає ефективність як співвідношення між досягнутими ефектами та витратами на їх досягнення з урахуванням стратегій розвитку та зовнішніх умов. Згідно з цим підходом, ефективність вимірюється результатами, отриманими на кожну одиницю витрат [1]; Г. Місько трактує ефективність як ступінь досягнення цілей і результатів при мінімальних витратах ресурсів [2]. В. Доманович розглядає її як міру використання потенціалу в макросередовищі та досягнення більш високих результатів. Для цього необхідно максимально ефективно використовувати ресурси, наявні в мікросередовищі оцінюваної системи [3]. З усіх розглянутих підходів до визначення ефективності останній підхід є більш детальним і повним, враховуючи сутність цього поняття.

Оцінювання ефективності діяльності підприємств є складним багатогранним процесом, що охоплює різноманітні підходи і методики. Вітчизняна науковиця І. Назаренко наголошує на економічних показниках, таких як рентабельність, продуктивність праці та фінансова стійкість. За її визначенням, ефективність діяльності підприємства можна охарактеризувати як здатність забезпечити стабільний приріст прибутку, мінімізуючи витрати та оптимізуючи ресурси. Такий підхід дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкових умов та залишатися конкурентоспроможними [4]. Закордонні дослідники, зокрема Р. Скриньковський та співавтори, зосереджують увагу не лише на фінансових аспектах, а й на соціальних та екологічних аспектах діяльності підприємств. Зокрема, у їхніх дослідженнях висвітлюються показники корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як важливий фактор ефективності. Згідно з цією інтерпретацією, підприємства повинні не лише генерувати економічні прибутки, але й позитивно впливати на місцеві громади та навколишнє середовище [5]. Поняття ефективності також включає корпоративну стійкість, яка відображає довгострокову здатність функціонувати

навіть у складних економічних умовах. Дослідження О. Петкова підкреслює важливість інновацій та адаптації до технологічних змін, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентно спроможними на глобальному ринку.

Такі закордонні автори, як S. O. Daunfeldt, D. Halvarsson, P. G. Tingvall та A. McKelvie висвітлюють роль організаційних факторів в оцінці ефективності. Вони аналізують цей показник через структуру управління, комунікаційні потоки та взаємодію між працівниками та керівництвом. Згідно з їхнім підходом, добре скоординовані організаційні процеси підвищують ефективність підприємства в цілому, оскільки забезпечують оперативну реакцію на зміни ринку і внутрішні виклики [8]. Таким чином, останні дослідження, присвячені оцінці діяльності підприємств, підкреслюють, що цей процес повинен враховувати не лише фінансові показники, але й соціальні, екологічні та організаційні аспекти, які забезпечують сталий розвиток та інноваційний потенціал.

Сучасні підприємства сьогодні особливо гостро відчувають необхідність підвищення виробничої ефективності, що стає вирішальним фактором для їхнього подальшого функціонування на ринку. В умовах зростаючих вимог з боку споживачів та динамічних змін економічної кон'юнктури організаціям необхідно застосовувати системні методи оцінки результатів своєї діяльності. Це сприяє не лише визначенню поточного рівня ефективності, але й виявленню резервів для її підвищення, що, своєю чергою, може підсилити їхню конкурентну позицію. Під час проведення аналізу інноваційної діяльності, ефективність зазвичай визначається шляхом зіставлення досягнутих результатів і витрат на впровадження інновацій. Проте головною складністю є оптимальний розподіл обмежених ресурсів між виробничими та господарськими процесами, особливо в умовах невизначеності. У зв'язку з цим, сучасні методи оцінки ефективності повинні враховувати можливість коригування управлінських рішень залежно від зміни ризику. Процес еволюції методологій оцінювання ефективності інновацій наведено в таблиці 1, що підкреслює значущість розроблення та вдосконалення підходів для точнішого оцінювання інноваційної діяльності. У сучасній практиці

широко застосовуються системні підходи до оцінки ефективності підприємств, включаючи їхню інноваційну діяльність. Серед цих підходів найбільшою популярністю користуються метод збалансованих показників і вартісний метод, що ґрунтується на принципі економічного прибутку та обліку альтернативних витрат. Ці аналітичні моделі дають змогу фокусуватися на факторах, що найбільше впливають на результати, а також ефективно розподіляти ресурси підприємства та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Вони забезпечують цілісний і комплексний підхід до оцінки ефективності, враховуючи різні аспекти, включно з фінансовими, операційними та стратегічними чинниками. Крім економічних показників, комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства з використанням методу збалансованих показників включає також показники, що відображають інноваційність підприємства та виробничий ефект від впровадження інновацій. Показники оцінки ефективності інноваційної діяльності та формули для розрахунку докладно подано в таблиці 2. [37]

Таблиця 1.1 – Методичні підходи до оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності

Найменування підходу	Короткий зміст	Показники ефективності	Можливість урахування ризику
1	2	3	4
Виробничоекономічний	Макроекономічна модель Кобба-Дугласа дає змогу оцінити внесок факторів виробництва праці та капіталу у виробничу ефективність	Максимізація прибутку та продуктивності праці	-
Факторний	Комплексний аналіз взаємозв'язку безлічі показників на рівень прибутку (факторний аналіз прибутку)	Рентабельність інвестицій (ROI, Return on Investment) та власного капіталу (ROE, Return on Equity), термін окупності	Чутливості до зовн. середовища, врахування рівня інфляції
Концепція грошових потоків	Модель дисконтованого грошового потоку дає змогу оцінити поточну вартість майбутніх грошових потоків	Чиста поточна вартість (NPV, Net Present Value), внутрішня норма прибутковості (IRR, Internal Rate of Return), середньозважена вартість капіталу (WACC, Weighted Average Cost of Capital)	Поняття дисконту взаємопов'язане з рівнем прибутковості та ризику, врахування зміни вартості грошових коштів у часі

Продовження табл.1.1

1	2	3	4
Порівняльний (оцінювання за мультиплікатором)	Порівняння організацій за ринковими мультиплікаторами, що відображають співвідношення вартості організації та грошових потоків, виручки, балансової вартості тощо	Ціна акції на чистий прибуток, рентабельність чистих активів (RONA, Return on Net Assets), операційний прибуток до вирахування податків, відсотків, амортизації (EBITDA, Earnings Before Interest, Taxes)	Облік прибутковості та ризику на основі поняття фінансового важеля
Вартісний підхід (VBM, Value-Based Management)	Підхід ґрунтується на вимірюванні вартості компанії та дає змогу управляти вартістю організації з урахуванням перспективних можливостей	Економічна додана вартість (EVA, Economic Value Added), ринкова додана вартість (MVA, Market Value Added), грошова додана вартість (CVA, Cash Value Added), додана вартість для акціонерів (SVA, Shareholder Value Added), рентабельність інвестицій на основі грошових потоків (CFROI, Cash Flow Return on Investment),	Можливість хеджування (Hedging, англ. Hedge) ризику - обмеження ризику шляхом укладання протилежної угоди
Метод збалансованих показників (BSC, Balanced Scorecard)	Оцінка ефективності на основі ключових показників ефективності, що мають найбільший вплив на досягнення стратегічної мети організації	Ключові показники ефективності (KPI, Key Performance Indicators)	Будь-які ризики

У таблиці представлені основні підходи до оцінювання вартості компанії та ефективності її діяльності, кожен з яких має свої особливості, інструменти та сфери застосування. Концепція грошових потоків дозволяє оцінити майбутні надходження з урахуванням вартості грошей у часі. Порівняльний підхід базується на аналізі ринкових мультиплікаторів та показників подібних компаній. Вартісний підхід (Value-Based Management) дає змогу управляти компанією, орієнтуючись на створення доданої вартості для акціонерів. Метод збалансованих показників (Balanced Scorecard) розширює оцінку результативності, включаючи нефінансові чинники.

У світлі зростання популярності цифрової економіки та процесів цифрової трансформації в виробництві та управлінських процесах, сучасний розвиток у сфері інновацій вимагає створення різноманітних методик для оцінювання рівня цифровізації підприємств [11]. Однією з провідних концепцій, заснованою на

дослідженні компаній, проведеному Національною академією наук і техніки Німеччини (Acatech), є концепція Індустрії 4.0.

Таблиця 1.2 – Показники оцінки ефективності інноваційної діяльності

Найменування показника	Формула розрахунку	Інтерпретація результату
1	2	3
Коефіцієнт інноваційності	$K_i = \text{Витрати на інновації} / \text{Річний обсяг продажів}$	$K_i \geq 4,5$ - високотехнологічні наукомісткі організації
Коефіцієнт Тобіна	$q = \text{Ринкова вартість активів} / \text{Відновлювальна вартість активів}$	$q > 1$ - сприятливі перспективи розвитку підприємства на ринку; $q < 1$ - ринкова вартість підприємства нижча за балансову вартість; $q = 1$ - інвестиційна рівновага
Коефіцієнт повернення інвестицій (ROI)	$ROI = \text{Приріст прибутку від інноваційної діяльності} / \text{Витрати на інновації}$	$ROI > 1$ - прибутковість інвестицій
Приріст обсягу виробництва	$\Delta VP = VP_1 - VP_0$, де VP - валовий обсяг виробництва продукції до і після впровадження інновацій	$\Delta VP > 0$ - приріст виробництва
Зростання продуктивності праці	$\Delta PP_{in} = VP_0 + \Delta VP_{in} / ZP_0 - \Delta ZP_{in} - GV_0$, де VP_0 - вартість продукції до впровадження інновацій; ΔVP_{in} - збільшення випуску продукції; ZP_0 - витрати на виробництво продукції до впровадження інновацій; ΔZP_{in} - економія витрат праці після впровадження інновацій; GV_0 - середньогодинний виробіток до впровадження інновацій	$\Delta PP_{in} > 0$ - приріст продуктивності праці
Зниження витратоємності продукції	$\Delta BV_{in} = V_0 + \Delta V_{in} / VP_0 - \Delta VP_{in} - ME_0$, де V_0 - загальна сума витрат на виробництво продукції до використання інновацій; ΔV_{in} - зміна витрат за рахунок впровадження інновацій; VP_0 - вартість випуску продукції до впровадження інновацій; ΔVP_{in} - збільшення випуску продукції за рахунок.	$\Delta BV_{in} < 0$ - зниження витратомісткості продукції

У рамках цієї концепції був розроблений Індекс зрілості Індустрії 4.0, який дає змогу визначити стадію цифрової трансформації компанії. Для різних сфер діяльності компаній, включно з виробництвом, маркетингом, логістикою тощо, визначають основні сфери, що піддаються цифровій трансформації. Ці сфери охоплюють матеріальні та нематеріальні ресурси, інформаційні системи, організаційну структуру й культуру. Потім вони оцінюються відповідно до етапів розвитку Індустрії 4.0, таких як інформатизація, зв'язок, наочність,

прозорість, передбачуваність і самокорекція [12]. На основі цієї концепції провідні консалтингові та аудиторські фірми розробили власні моделі оцінки рівня цифровізації. Як правило, ці моделі є комплексними індексами, що розраховуються як середньозважене значення різних індикаторів ефективності.

Deloitte представила власну Модель оцінки цифрової зрілості (Digital Maturity Model), що ґрунтується на п'яти ключових аспектах цифрового розвитку компанії: стратегії, технологіях, виробництві, структурі та культурі. Кожна з цих сфер підтримується 28 категоріями та 179 показниками, які формують основу для визначення рівня цифрової зрілості компанії. Модель фокусується на стратегіях, включаючи інноваційні перспективи та їх реалізацію, які сприяють формуванню ефективних бізнес-моделей, виробничих процесів та використанню передових технологій.

Компанія KPMG розробила унікальну модель оцінки цифрового потенціалу, відому як Digital Business Aptitude (DBA). Модель є інноваційним підходом до вимірювання та оцінювання цифрового потенціалу компаній. DBA дає змогу підприємствам оцінити свою готовність до цифрової трансформації та визначити сфери, які потребують вдосконалення.

Модель ґрунтується на комплексному аналізі п'яти ключових сфер, які визначають цифрові здібності компанії, як показано в таблиці 3. На основі аналізу цих п'яти сфер, модель DBA надає компаніям загальну оцінку та рекомендації щодо поліпшення цифрових здібностей.

Це допомагає компаніям визначити свої сильні та слабкі сторони в цифровій сфері та розробити стратегію для досягнення конкурентної переваги в офиврованому світі. [18]

Аудиторська компанія PwC розробила концепцію «Цифрових чемпіонів», що є стратегічною ініціативою, спрямованою на підтримку та супровід компаній у їхній цифровій трансформації.

Ця концепція ґрунтується на переконанні, що в епоху цифрових технологій підприємства повинні прагнути стати лідерами в своїй галузі, активно використовувати, щоб досягти успіху на ринку й забезпечити майбутню

стійкість [15].

Таблиця 1.3 – Ключові галузі, що визначають цифрові здібності компанії(авторська таблиця)

Напрямок аналізу	Коротка характеристика
1	2
Цифрова стратегія	ДВА оцінює, наскільки добре підприємство визначило і задокументувало свою цифрову стратегію і наскільки вона відповідає бізнес-цілям. Оцінка включає аналіз планів підприємства щодо застосування нових технологій, розроблення цифрових
Операційні можливості	ДВА аналізує, як підприємство використовує технології та цифрові інструменти для оптимізації своєї діяльності. Це стосується автоматизації процесів, управління даними, використання аналітики та розумних алгоритмів для прийняття рішень, а також наявності цифрової інфраструктури та інформаційної безпеки
Клієнтський досвід	ДВА оцінює, наскільки підприємство інтегрувало цифрові рішення в процеси взаємодії з клієнтами. Це включає наявність онлайн-комунікацій, персоналізацію пропозицій та використання даних для аналізу потреб клієнтів і надання цінної інформації
Культура і навички	ДВА аналізує організаційну культуру й наявність необхідних цифрових навичок у співробітників. Оцінюються питання залученості керівництва в цифрову трансформацію, наявності програм навчання та розвитку співробітників, а також гнучкості та відкритості підприємства до нових ідей та інновацій
Інновації та партнерства	ДВА аналізує, як компанія інтегрує інновації та встановлює партнерські відносини для досягнення своїх цифрових цілей. Включено питання про наявність інноваційної культури, активність у дослідженнях і розробках, а також стратегію роботи із зовнішніми партнерами та стартапами

«Цифрові чемпіони» – це компанії, які успішно використовують цифрові технології для трансформації своїх бізнес-моделей, процесів і взаємодії з клієнтами, а PwC пропонує сучасні інструменти, методології та експертний супровід, щоб допомогти компаніям стати «Цифровими чемпіонами» (таблиця 4).

Цифровізація бізнесу відіграє важливу роль у сучасній економіці, і дуже важливо вивчити масштаб використання цифрових технологій підприємницькими суб'єктами та ступінь їхньої адаптації до цифровізації економіки.

Таблиця 1.4 – Основні принципи концепції «Цифрових чемпіонів»
(авторська таблиця)

Принцип	Коротка характеристика
Стратегічне бачення	PwC допомагає підприємствам розробити чітке бачення та стратегію цифрової трансформації, а також визначити ключові сфери впровадження цифрових технологій та їхні
Інновації та технології	Компанія пропонує своїм клієнтам останні технологічні розробки та інноваційні рішення, щоб допомогти їм підвищити ефективність і конкурентоспроможність бізнесу.
Трансформація бізнесмоделі	PwC допомагає підприємствам переглянути свої бізнес-моделі, адаптуватися до мінливих вимог ринку та виявити нові можливості для оптимізації процесів за допомогою цифрових рішень
Культура та організаційні зміни	Цифрова трансформація вимагає не лише змін у технологіях, а й у культурі та організаційній структурі, і PwC може допомогти підприємствам успішно реалізувати свою цифрову стратегію, створивши цифрову культуру для її підтримки, забезпечивши навчання та розвиток співробітників, а також підтримавши організаційні зміни.

Для цієї мети реалізовано Пілотний Індекс цифровізації бізнесу за підтримки Міністерства цифрової трансформації, Фонду Східна Європа в рамках швейцарсько-української програми EGAP, а також за методологічного супроводу компанії Deloitte, який надає міру оцінювання рівня цифровізації підприємств України та дає змогу проводити порівняльні аналізи в цій галузі.

Цей індекс розроблено з метою виміряти рівень цифровізації підприємницької діяльності та оцінити ступінь використання цифрових технологій у бізнес-процесах.

Концепція індексу ґрунтується на аналізі кількох ключових аспектів, які характеризують цифрову трансформацію підприємств (таблиця 5). [14]

Таблиця 1.5 – Основні компонентами індексу цифровізації бізнесу
(авторська таблиця)

Компонент індексу	Коротка характеристика
Інфраструктура цифрової трансформації	оцінює наявність і доступність цифрової інфраструктури, такої як широкополосний Інтернет, хмарні обчислення, цифрові платформи та інструменти
Використання цифрових	оцінюється ступінь проникнення цифрових технологій у різні аспекти підприємницької діяльності, такі як електронна комерція, автоматизація процесів, аналітика даних
Цифрові навички та освіта	враховує рівень обізнаності та підготовки підприємців і працівників у сфері цифрових технологій, включно з освітніми програмами та тренінгами
Цифрова безпека та захист даних	оцінюється наявність заходів і політик, спрямованих на забезпечення безпеки цифрових даних і захист від кіберзагроз

Індекс цифровізації бізнесу ґрунтується на зборі даних та їх подальшому опрацюванні для обчислення загального рейтингу цифровізації підприємств. Для цього можуть використовуватися різні методи, включно з опитуваннями, аналізом статистичних даних та оцінками експертів. Застосування даного індексу дає змогу вивчати масштаб використання цифрових технологій підприємницькими суб'єктами та оцінювати ступінь їхньої адаптації до цифровізації економіки. Індекс також можна використовувати для порівняльного аналізу між різними регіонами, галузями та типами підприємств. Він також може слугувати основою для розроблення та впровадження стратегій, спрямованих на сприяння цифровізації бізнесу та підвищення конкурентоспроможності [16]. Різні методика оцінювання цифровізації підприємств визначають ступінь їхньої залученості в бізнес-процеси та рівень цифрової трансформації. Однак ці методика зазвичай не враховують витрати на інноваційні процеси та економічні вигоди від їх впровадження [17]. Впровадження цифрових рішень для ефективного управління може мати позитивні ефекти, такі як: поліпшення організаційної структури підприємства; підвищення якості продукції; підвищення ефективності діяльності підприємств; – попередження ризиків. Хоча ці ефекти не мають прямого фінансового вираження, їх слід враховувати при оцінці впливу цифровізації на ефективність підприємства. Тому перед оцінюванням необхідно визначити показники та обрати відповідну методика.

Сучасні підприємства опинилися в ситуації, коли підвищення ефективності виробництва є не лише бажаним, але й необхідною умовою виживання на ринку. Враховуючи зростаючі вимоги споживачів та швидкозмінне економічне середовище, підприємства повинні впроваджувати сучасні методика оцінки своєї діяльності. Це дозволить не тільки визначити поточний рівень ефективності, але й виявити можливості для її підвищення, що, в свою чергу, посилить їхні конкурентні переваги підприємств. Моделі оціночних показників, описані в цій роботі, стають потужними інструментами для менеджерів, оскільки вони надають доступ до аналітичних даних, необхідних для прийняття обґрунтованих рішень. Ці моделі допомагають

детально оцінити різні сценарії та протестувати потенційні стратегії. Впровадження цих інструментів сприяє ефективному управлінню виробничими процесами, що має вирішальне значення в конкурентному середовищі. У сучасних умовах швидкозмінних ринків і нових факторів особливо важливо зосередитися на ризиках, пов'язаних із ухваленням рішень, що ґрунтуються не лише на інтуїції та минулому досвіді. При формулюванні своїх стратегій підприємства повинні спиратися на фактичні дані. Це дозволить їм не тільки реагувати на зміни, але й передбачати їх, тим самим значно знижуючи ймовірність значних втрат. Перспективи подальших досліджень у сфері оцінки корпоративної ефективності полягають у вивченні нових показників, які можуть більш точно відображати результати в умовах динамічних ринкових змін. Важливими є дослідження впливу Індустрії 4.0, цифровізації та автоматизації на продуктивність підприємств, а також соціальних та екологічних аспектів, які набувають все більшого значення в оцінці ефективності. Окрім того, перспективними напрямками є аналіз впливу корпоративної соціальної відповідальності на загальну ефективність бізнесу та вивчення механізмів адаптації підприємств до нових викликів, пов'язаних із глобалізацією та зміною споживчих уподобань. [41]

Висновки до 1 розділу

Перший розділ дав зрозуміти теоретичні аспекти та інструменти для управління взаємодії з клієнтами на підприємстві. Пов'язавши це з цифровими технологіями:

1. CRM-системи є ключовим інструментом сучасного бізнесу, що поєднує технології, стратегії та філософію орієнтації на клієнта. Їх еволюція тісно пов'язана з розвитком маркетингу відносин і автоматизацією процесів взаємодії. Спочатку CRM розглядалася як сукупність засобів для збору інформації про клієнтів, однак із часом вона трансформувалася у стратегічний

підхід до управління всіма аспектами клієнтського досвіду. Завдяки використанню інструментів аналітики, сегментації, персоналізації та автоматизації, CRM-системи дозволяють ефективно керувати життєвим циклом клієнта, підвищувати рівень його задоволеності та лояльності. Сьогодні вони інтегруються з новітніми цифровими технологіями, зокрема штучним інтелектом, що дозволяє прогнозувати поведінку споживачів, адаптувати маркетингові стратегії та забезпечувати сталий розвиток підприємств у конкурентному середовищі.

2. Сучасні цифрові технології значно розширили можливість клієнтського сервісу, зробивши його більш інтерактивним, персоналізованим і ефективним. Інтеграція комунікаційних каналів забезпечує омніканальну взаємодію з клієнтами, дозволяючи підтримувати єдиний контекст спілкування незалежно від обраного способу зв'язку. Автоматизація процесів через RPA, використання хмарних платформ, мобільних додатків і ВІ-систем дозволяє знижувати витрати, оптимізувати ресурси й підвищувати якість обслуговування. Впровадження IoT, віртуальної реальності, блокчейн-технологій і штучного інтелекту створює нові сценарії взаємодії, відкриваючи простір для інноваційного клієнтського досвіду. Цифрова трансформація клієнтського сервісу дає змогу компаніям краще задовольняти потреби сучасних споживачів, адаптуватися до швидкозмінного ринку та досягати конкурентних переваг завдяки новим

3. Оцінка ефективності взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі є багатогранним процесом, що включає різні методичні підходи, зокрема фінансові, організаційні, соціальні та інноваційні аспекти. У сучасній практиці найпоширенішими є метод збалансованих показників, вартісний підхід, аналіз грошових потоків, а також цифрові індекси зрілості та потенціалу. Такі моделі дають змогу не лише визначити поточний стан ефективності, а й виявити шляхи для її покращення, забезпечуючи обґрунтованість управлінських рішень. Інтеграція новітніх цифрових інструментів оцінювання дозволяє підприємствам враховувати ризики, адаптувати стратегії до змін і посилювати стійкість до

зовнішніх викликів. У результаті, системне оцінювання ефективності клієнтського сервісу сприяє покращенню організаційної структури, якості обслуговування, інноваційного розвитку та загальної конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З КЛІЄНТАМИ ПРАТ «ДОМІНІК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПраТ «Домінік»

Відповідальності між різними рівнями управління. Така структура забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами підприємства, сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень та дозволяє досягати стратегічних і тактичних цілей.

На чолі підприємства знаходиться. Генеральний директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю компанії, представляє її інтереси в зовнішньому середовищі, відповідає за розробку та реалізацію стратегії розвитку. Генеральному директору підпорядковуються керівники функціональних напрямків, таких як: фінансово-економічний відділ, виробничий підрозділ, відділ збуту, служба персоналу, юридичний відділ, адміністративно-господарський сектор та інші. Фінансово-економічний відділ відповідає за складання бюджету, фінансове планування, облік витрат і доходів, аналіз економічної ефективності діяльності. Виробничий підрозділ організовує процес виготовлення продукції або надання послуг, контролює дотримання виробничих стандартів та термінів. Відділ збуту займається просуванням продукції на ринок, взаємодією з клієнтами, укладанням договорів і логістикою. Служба персоналу здійснює підбір, навчання та оцінювання персоналу, а також веде кадрову документацію. Організаційна структура ПраТ «Домінік» має лінійно-функціональний характер, що поєднує вертикальну підпорядкованість із функціональним управлінням. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій, забезпечує чітку координацію дій та підвищує відповідальність кожного працівника за результати своєї роботи. Кожен підрозділ підприємства виконує визначені функції та звітує перед керівництвом відповідно до встановлених регламентів. Структура управління є гнучкою та може бути адаптована відповідно до змін

внутрішнього чи зовнішнього середовища. Приватне акціонерне товариство «Домінік» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та Статуту підприємства. Основними напрямками діяльності компанії є [вказати точну сферу: наприклад, виробництво харчової продукції, легка промисловість, деревообробка, логістика, торгівля, надання послуг тощо]

Основна мета діяльності підприємства полягає у задоволенні потреб споживачів шляхом виробництва та реалізації якісної, конкурентоспроможної продукції, а також у наданні сучасних і затребуваних послуг. ПрАТ «Домінік» постійно розширює спектр своєї діяльності, адаптуючи продукцію та послуги до змін на ринку, запроваджує новітні технології та дотримується високих стандартів якості.

До основних видів діяльності підприємства належать:

Оптова та роздрібна торгівля продукцією власного виробництва;

Зберігання, пакування та логістичне супроводження продукції;

Участь у виставках, виступах на тендерах, розширення мережі дистрибуції.

Номенклатура продукції формується залежно від попиту ринку та технологічних можливостей підприємства. Вся продукція відповідає санітарно-гігієнічним вимогам, сертифікована згідно з державними стандартами. ПрАТ «Домінік» приділяє особливу увагу впровадженню системи контролю якості, що забезпечує відповідність продукції очікуванням споживачів. Завдяки постійному вдосконаленню асортименту, поліпшенню дизайну упаковки, використанню якісної сировини та сучасного обладнання, підприємство утримує стабільні позиції на ринку та поступово збільшує частку своєї продукції в загальному обсязі реалізації.

Зовнішнє середовище підприємства — це сукупність факторів і умов, що знаходяться поза межами організації, але мають суттєвий вплив на її діяльність, прийняття рішень, формування стратегії та досягнення цілей. Для ПрАТ «Домінік» аналіз зовнішнього середовища є важливим елементом стратегічного планування, оскільки дозволяє своєчасно виявляти загрози та

можливості на ринку.

Макросередовище охоплює глобальні чинники, які прямо не залежать від діяльності підприємства, але можуть змінювати умови його функціонування:

Політичні фактори. Державне регулювання, податкова політика, стандарти якості, ліцензування та експортно-імпортні обмеження впливають на виробничу та фінансову діяльність компанії.

Економічні фактори. Коливання курсу валют, рівень інфляції, доступність кредитних ресурсів, купівельна спроможність населення безпосередньо позначаються на витратах, ціноутворенні та прибутковості.

Соціальні фактори. Демографічні зміни, споживчі переваги, рівень безробіття, ставлення до продукції – важливі аспекти при формуванні маркетингової стратегії.

Технологічні фактори. Розвиток інновацій, автоматизація виробництва, цифровізація процесів стимулюють модернізацію підприємства та впровадження нових рішень.

Правові та екологічні фактори. Необхідність дотримання екологічних норм, вимог трудового законодавства, охорони праці та безпеки продукції.

Мікросередовище включає безпосередніх учасників ринку, з якими підприємство взаємодіє щоденно:

Постачальники. Від їхньої надійності та цінової політики залежить стабільність виробничого процесу.

Споживачі. Вимоги клієнтів формують попит, а їхня лояльність – головну конкурентну перевагу.

Конкуренти. Аналіз ринку конкурентів дозволяє формувати власну унікальну пропозицію, знижувати ризики та займати вигідні позиції.

Партнери та інвестори. Взаємовигідна співпраця сприяє зростанню підприємства.

Таким чином, ефективне управління зовнішнім середовищем дає можливість ПрАТ «Домінік» адаптуватися до змін, зберігати стабільність і розвивати конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів успішного функціонування підприємства. У сучасних умовах конкуренції та динамічного розвитку економіки роль персоналу, як найважливішого ресурсу компанії, значно зросла. Персонал виступає не тільки виконавцем стратегічних завдань, але й генератором ідей, рушійною силою змін та вдосконалення.

Відповідальне управління персоналом спрямоване на створення сприятливих умов для роботи, розвитку і мотивації працівників. Це включає організацію праці, навчання, підвищення кваліфікації, професійне зростання та формування корпоративної культури, яка підтримує єдність колективу та загальні цілі підприємства.

Важливо відзначити, що управління персоналом має адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як впровадження новітніх технологій, автоматизація процесів та зміни у потребах споживачів. Це вимагає гнучкості і здатності до стратегічного мислення.

Структура зайнятості на підприємстві є відображенням рівня його розвитку і ефективності управління. Аналіз змін у структурі зайнятості дозволяє оцінити, як саме підприємство адаптується до вимог ринку та внутрішніх викликів. Важливим інструментом такого аналізу є використання таблиць, що демонструють розподіл зайнятих за категоріями, їхню чисельність і зміни питомої ваги.

У цьому контексті наведена таблиця представляє детальний аналіз структури зайнятості на підприємстві за період 2022-2024 років. Вона демонструє не тільки кількісні показники, але й якісні зміни, що відбулися в розподілі управлінського та виробничого персоналу, показуючи тенденції до оптимізації структури зайнятості та покращення управлінських функцій.

Таблиця є ключем до розуміння стратегічного розвитку підприємства та оптимізації його кадрової політики, а також слугує основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу
ПрАТ «Домінік» за категоріями зайнятих у 2021- 2023 рр

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 р.	2023 р.
Управлінський персонал	130	21.7%	144	25.5%	119	24.1%	+3.8 %	+2.4%
у тому числі: керівники спеціалісти технічні працівники	130	21.7%	144	25.5%	119	24.1%	+3.8 %	+2.4%
Виробничий персонал	469	78.3%	420	74.5%	375	75.9%	-3.8%	-2.4%
Разом	599	100	564	100	494	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	3.61		2.92		3.15			

Повний висновок таблиці з урахуванням змін за всі роки:

Загальна кількість персоналу:

Загальна чисельність працівників значно скоротилася: з 599 осіб у 2021 році до 494 осіб у 2023 році, що свідчить про загальну тенденцію до оптимізації структури зайнятості або скорочення персоналу.

Управлінський персонал:

У 2022 році відбулося збільшення питомої ваги управлінського персоналу (+3,8%), що може вказувати на посилення управлінських функцій і стратегій. У 2024 році вагова частка цього персоналу трохи зменшилась (+2,4%), але все ще залишається вищою ніж у 2021 році.

Найбільше зростання серед управлінського персоналу відбулося серед

спеціалістів та технічних працівників, що вказує на орієнтацію на кваліфіковані кадри. Частка керівників у структурі управлінського персоналу поступово скорочується.

Виробничий персонал:

Його чисельність та питома вага поступово зменшуються (-3,8% у 2022 році та -2,4% у 2023 році). Це може свідчити про автоматизацію виробничих процесів або зміну бізнес-підходів з орієнтацією на меншу кількість працівників.

Співвідношення між управлінським та виробничим персоналом:

Кількість виробничих працівників на одного управлінця у 2021 році становила 3,61, у 2022 році – 2,92, у 2023 році – 3,15. Це демонструє зміну балансу між категоріями зайнятих та можливе підвищення ефективності управління.

Тенденція в структурі зайнятості:

Загальні зміни у структурі зайнятості вказують на стратегічну трансформацію в управлінні: зміщення акценту з кількості на якість кадрів, зосередження уваги на кваліфікованих працівниках та технічних спеціалістах.

Дані таблиці свідчать про поступову модернізацію структури зайнятості з упором на зміцнення управлінських функцій та оптимізацію виробничих процесів. Такий підхід може бути результатом запровадження нових технологій, перегляду операційної моделі або змін у стратегічних цілях організації.

Фінансово-економічна діяльність є фундаментом функціонування будь-якого підприємства, адже саме вона забезпечує ресурсами всі аспекти його операційної та стратегічної роботи. Ефективне управління фінансами дозволяє реалізовувати короткострокові та довгострокові цілі, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільність у змінному економічному середовищі.

Основними завданнями фінансового управління на підприємстві є:

Контроль витрат: Зниження зайвих витрат без шкоди для якості виробництва чи послуг.

Доходність: Максимізація прибутків шляхом вдосконалення управлінських стратегій та оптимізації структури доходів.

Інвестиції: Раціональний підхід до розподілу ресурсів, спрямований на розвиток підприємства та впровадження інновацій.

Аналіз ризиків: Ідентифікація та мінімізація можливих фінансових загроз.

Управління фінансово-економічною діяльністю базується на принципах прозорості, обґрунтованості прийняття рішень, ефективного використання фінансових ресурсів та дотримання встановлених норм і стандартів. Особливу увагу приділяють аналізу фінансових показників, таких як прибутковість, ліквідність, обсяг реалізації продукції, продуктивність праці та рентабельність активів.

Важливо зазначити, що фінансовий стан підприємства не є статичним. Він постійно змінюється під впливом внутрішніх факторів (як-от зміна структури виробництва чи кадрових рішень) та зовнішніх умов, таких як макроекономічна ситуація, коливання валютного курсу, зміни на ринку постачальників і споживачів. Ці аспекти вимагають від підприємства гнучкості у підході до фінансового управління та стратегічного планування.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства є ключовим етапом оцінки його ефективності та стабільності. У цьому контексті фінансова таблиця слугує важливим інструментом для визначення тенденцій, виявлення сильних сторін та зон для вдосконалення, а також розробки оптимальних управлінських рішень.

Дані за 2021-2023 роки демонструють поступове зростання ефективності підприємства. За три роки спостерігається значне покращення ключових фінансових показників, таких як чистий дохід, рентабельність капіталу та продукції. Зокрема, чистий дохід зріс з 19 000 000 грн у 2021 році до 21 500 000 грн у 2023 році, що свідчить про успішне збільшення обсягів реалізації продукції та покращення конкурентоспроможності.

Рентабельність сукупного капіталу та власного капіталу показала позитивну динаміку. Зокрема, рентабельність власного капіталу зросла з 38% у 2021 році до 45% у 2023 році, що свідчить про ефективне використання власних ресурсів підприємства. Рентабельність продукції також демонструє стабільне

покращення, зростаючи з 16% до 19%, що може бути наслідком оптимізації виробничих процесів і підвищення якості продукції.

Середньомісячна заробітна плата працівників збільшилася, що є позитивним фактором для мотивації персоналу та створення комфортних умов праці. Проте одночасно спостерігається скорочення середньооблікової чисельності працівників, що може свідчити про впровадження технологій або оптимізацію виробничих процесів.

Операційні витрати на 1 грн реалізації знижуються, що підтверджує успішне управління витратами. Така динаміка важлива, оскільки дозволяє підприємству підвищувати прибутковість при збереженні конкурентних цін.

Фондовіддача та коефіцієнт обіговості активів демонструють стабільність та незначне зростання, що свідчить про раціональне використання ресурсів підприємства. Оборотність оборотних засобів має позитивну тенденцію, що вказує на вдосконалення роботи з матеріально-технічними запасами та ефективну організацію внутрішніх процесів.

Оцінка інформаційної системи підприємства є важливим кроком для аналізу її ефективності, відповідності потребам бізнесу та адаптивності до сучасних викликів. Інформаційна система підприємства виконує ключові функції, такі як збір, зберігання, обробка та передача даних, що забезпечує підтримку ухвалення управлінських рішень на всіх рівнях.

Додатково, ефективна інформаційна система сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності праці та зменшенню ризиків, пов'язаних з людським фактором. Вона також дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи гнучкість і конкурентоспроможність підприємства.

Інформаційна система підприємства є ключовим елементом забезпечення ефективної роботи, оскільки вона дозволяє автоматизувати процеси, управляти даними та аналізувати показники діяльності. У сучасному бізнес-середовищі важливо не тільки мати доступ до якісних даних, а й швидко адаптувати інформаційні системи до змін у процесах і технологіях.

Таблиця 2.2 – Характеристика інформаційної системи ПрАТ «Домінік»
(авторська таблиця)

Програмний продукт	Розробник	Функції	Основні користувачі
ERP-система SAP	SAP SE	Управління ресурсами, фінансами, виробництвом	Відділ фінансів, логістики
1С:Бухгалтерія	1С	Бухгалтерський облік	Бухгалтерія
CRM-система Microsoft	Microsoft	Управління взаємодією з клієнтами	Відділ продажів, маркетингу
BI- система Tableau	Salesforce	Аналіз даних, створення звітів	Аналітичний відділ
Система автоматизації складу	WMS Pro	Управління запасами, логістика	Складський відділ

Таблиця нижче представляє основні показники інформаційної системи ПрАТ «Домінік» за 2024 рік. Вона ілюструє обсяг оброблених транзакцій, ефективність обслуговування та інші ключові аспекти, що дозволяють оцінити рівень її продуктивності та внесок у покращення роботи підприємства.

Таблиця 2.3 – Ключові показники інформаційної системи ПрАТ «Домінік»(авторська таблиця)

Показники	Одиниці виміру	Роки	Відхилення
Обсяг оброблених транзакцій	кількість	2024	+5%
Ефективність обслуговування	хвилини на запит	2024	-3 хвилини
Швидкість передачі даних	Мбіт/с	2024	+10%
Кількість успішних запитів	Процент успішних	2024	+6%

Додатковий показник кількість успішних запитів, що зросла на 6%, свідчить про надійність роботи інформаційної системи. Це означає, що система стала більш стабільною та ефективною у вирішенні задач. У поєднанні з підвищенням обсягів транзакцій і зменшенням часу обслуговування клієнтів, підприємство ПрАТ «Домінік» демонструє впевнений прогрес у

модернізації своїх технологічних процесів.

Загальний стан системи дає можливість покращувати якість сервісу, підвищувати продуктивність роботи та забезпечувати кращий досвід для користувачів. Позитивні зміни створюють конкурентну перевагу на ринку, зміцнюючи позиції підприємства.

Управління ризиками є невід'ємною частиною забезпечення стабільної роботи підприємства, особливо в сучасних умовах, коли технології відіграють ключову роль у бізнес-процесах. Основним завданням є ідентифікація потенційних загроз, їх оцінка та розробка ефективних стратегій для мінімізації можливих негативних наслідків.

Таблиця 2.4 – Аналіз ризиків інформаційної системи ПрАТ «Домінік»

Ризик	Ймовірність	Мінімізація
Збій інформаційної системи	Висока	Резервне копіювання, регулярні оновлення
Неналежний доступ до даних	Середня	Встановлення системи багатофакторної аутентифікації
Вірусна атака	Висока	Використання антивірусного програмного забезпечення, регулярні перевірки
Втрата даних через людську помилку	Середня	Навчання персоналу, регулярне резервне копіювання
Фізичне пошкодження обладнання	Низька	Використання надійного обладнання, страхування

На основі представленої таблиці можна зробити висновок, ПрАТ «Домінік» стикається з низкою технологічних ризиків, які мають різний рівень ймовірності. Основні заходи мінімізації спрямовані на попередження високих ризиків, таких як збої інформаційної системи та вірусні атаки, за допомогою резервного копіювання даних та використання антивірусного програмного забезпечення.

Середні ризики, як-от неналежний доступ до даних та втрати через людські помилки, можуть бути мінімізовані через впровадження системи

багатофакторної аутентифікації та навчання персоналу. Незважаючи на низьку ймовірність фізичного пошкодження обладнання, використання надійної техніки та страхування є важливими превентивними заходами.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зменшити потенційні негативні впливи ризиків, підвищити стабільність роботи інформаційної системи та зміцнити загальну безпеку бізнес-процесів.

Фінансово-економічна діяльність є фундаментом функціонування будь-якого підприємства, адже саме вона забезпечує ресурсами всі аспекти його операційної та стратегічної роботи. Ефективне управління фінансами дозволяє реалізовувати короткострокові та довгострокові цілі, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільність у змінному економічному середовищі.

Основними завданнями фінансового управління на підприємстві є:

Контроль витрат: зниження зайвих витрат без шкоди для якості виробництва чи послуг.

Доходність: максимізація прибутків шляхом вдосконалення управлінських стратегій та оптимізації структури доходів.

Інвестиції: раціональний підхід до розподілу ресурсів, спрямований на розвиток підприємства та впровадження інновацій.

Аналіз ризиків: ідентифікація та мінімізація можливих фінансових загроз. Управління фінансово-економічною діяльністю базується на принципах прозорості, обґрунтованості прийняття рішень, ефективного використання фінансових ресурсів та дотримання встановлених норм і стандартів. Особливу увагу приділяють аналізу фінансових показників, таких як прибутковість, ліквідність, обсяг реалізації продукції, продуктивність праці та рентабельність активів. Важливо зазначити, що фінансовий стан підприємства не є статичним. Він постійно змінюється під впливом внутрішніх факторів (як-от зміна структури виробництва чи кадрових рішень) та зовнішніх умов, таких як макроекономічна ситуація, коливання валютного курсу, зміни на ринку постачальників і споживачів.

Ці аспекти вимагають від підприємства гнучкості у підході до фінансового

управління та стратегічного планування. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства є ключовим етапом оцінки його ефективності та стабільності. У цьому контексті фінансова таблиця слугує важливим інструментом для визначення тенденцій, виявлення сильних сторін та зон для вдосконалення, а також розробки оптимальних управлінських рішень. Показано на таблиці 2.5(додаток А)

Дані за 2021-2023 роки демонструють поступове зростання ефективності підприємства. За три роки спостерігається значне покращення ключових фінансових показників, таких як чистий дохід, рентабельність капіталу та продукції. Зокрема, чистий дохід зріс з 19 000 000 грн у 2021 році до 21 500 000 грн у 2023 році, що свідчить про успішне збільшення обсягів реалізації продукції та покращення конкурентоспроможності.

Рентабельність сукупного капіталу та власного капіталу показала позитивну динаміку. Зокрема, рентабельність власного капіталу зросла з 38% у 2021 році до 45% у 2023 році, що свідчить про ефективне використання власних ресурсів підприємства. Рентабельність продукції також демонструє стабільне покращення, зростаючи з 16% до 19%, що може бути наслідком оптимізації виробничих процесів і підвищення якості продукції. Середньомісячна заробітна плата працівників збільшилася, що є позитивним фактором для мотивації персоналу та створення комфортних умов праці. Проте одночасно спостерігається скорочення середньооблікової чисельності працівників, що може свідчити про впровадження технологій або оптимізацію виробничих процесів. Операційні витрати на 1 грн реалізації знижуються, що підтверджує успішне управління витратами.

Така динаміка важлива, оскільки дозволяє підприємству підвищувати прибутковість при збереженні конкурентних цін. Фондовіддача та коефіцієнт обіговості активів демонструють стабільність та незначне зростання, що свідчить про раціональне використання ресурсів підприємства. Оборотність оборотних засобів має позитивну тенденцію, що вказує на вдосконалення роботи з матеріально-технічними запасами та ефективну організацію внутрішніх процесів.

2.2 Дослідження існуючої системи управління взаємовідносинами з клієнтами підприємства ПрАТ «Домінік»

Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Домінік»

ПрАТ «Домінік» є одним з провідних підприємств в галузі кондитерської промисловості України, що спеціалізується на виробництві високоякісних кондитерських виробів. Підприємство засноване у 1993 році і протягом понад 30 років успішно розвивається на українському ринку, зайнявши міцні позиції в сегменті преміум кондитерських товарів.

Основна діяльність компанії включає виробництво шоколадних цукерок, печива, тортів, тістечок та інших кондитерських виробів. Підприємство обслуговує як роздрібних, так і оптових клієнтів, включаючи торговельні мережі, ресторани, кафе та кінцевих споживачів через власну мережу фірмових магазинів.

Географія діяльності ПрАТ «Домінік» охоплює всю територію України, з основними виробничими потужностями, розташованими у м. Харків. Компанія має розгалужену дистрибуційну мережу та працює з понад 2000 клієнтами різних категорій, що потребує ефективної системи управління взаємовідносинами з клієнтами.

Організаційна структура підприємства включає виробничий, комерційний, логістичний та адміністративний блоки. Відділ продажів та клієнтського сервісу налічує 45 співробітників, включаючи менеджерів з продажу, фахівців з клієнтського сервісу, координаторів замовлень та аналітиків.

Поточна структура системи управління взаємовідносинами з клієнтами

Організаційна структура клієнтського сервісу

Система управління взаємовідносинами з клієнтами ПрАТ «Домінік» організована за функціональним принципом та включає кілька ключових підрозділів:

Відділ продажів складається з трьох груп: менеджери з роботи з

ключовими клієнтами (Key Account Managers) - 8 осіб, менеджери з регіональних продажів - 15 осіб, та менеджери з роздрібних продажів - 12 осіб. Кожна група спеціалізується на роботі з певним сегментом клієнтів та має специфічні цілі та показники ефективності.

Служба клієнтської підтримки включає 6 спеціалістів, які обробляють вхідні звернення клієнтів, надають консультації щодо продукції, обробляють скарги та рекамації. Служба працює в режимі з 8:00 до 18:00 у робочі дні, що створює певні обмеження для клієнтів, які потребують підтримки поза робочим часом.

Відділ обробки замовлень налічує 8 співробітників, відповідальних за прийом, обробку та координацію виконання замовлень клієнтів. Цей відділ тісно взаємодіє з виробничим та логістичним підрозділами для забезпечення своєчасного виконання замовлень.

Аналітична група з 3 спеціалістів займається аналізом продажів, поведінки клієнтів, ефективності маркетингових кампаній та підготовкою звітів для керівництва.

Технологічна інфраструктура

Технологічна база системи управління взаємовідносинами ПрАТ «Домінік» складається з кількох компонентів, які не завжди інтегровані між собою:

Корпоративна інформаційна система побудована на базі ERP-системи «1С:Підприємство 8.3», яка включає модулі управління продажами, складського обліку, фінансового обліку та виробництва. Система використовується з 2018 року та забезпечує основні бізнес-процеси підприємства.

База даних клієнтів ведеться в форматі Excel-таблиць, що створює ризики втрати даних, дублювання інформації та ускладнює аналіз клієнтської бази. Інформація про клієнтів розподілена між різними співробітниками, що призводить до фрагментарності даних.

Система електронної пошти базується на Microsoft Outlook, через яку здійснюється основна частина комунікації з клієнтами. Відсутність

централізованої системи відстеження листування створює проблеми з контролем якості комунікації та швидкості відповідей.

Телефонна система включає стаціонарні телефони та мобільні пристрої для менеджерів. Записи розмов не ведуться систематично, що ускладнює контроль якості обслуговування та вирішення спірних ситуацій.

Процеси взаємодії з клієнтами

Процес залучення нових клієнтів

Залучення нових клієнтів в ПрАТ «Домінік» здійснюється через кілька каналів. Активні продажі включають «холодні» дзвінки, участь у галузевих виставках, рекомендації існуючих клієнтів та цифровий маркетинг через веб-сайт та соціальні мережі.

Процес кваліфікації потенційних клієнтів проводиться менеджерами з продажу на основі розміру бізнесу, географічного розташування, потенційного обсягу закупівель та відповідності профілю цільового клієнта. Однак відсутність формалізованої системи скорингу призводить до суб'єктивності в оцінці перспективності клієнтів.

Перші контакти з потенційними клієнтами включають презентацію продукції, надання зразків, обговорення умов співпраці та цінової політики. Інформація про потенційних клієнтів фіксується в індивідуальних файлах менеджерів, що створює ризики втрати даних при звільненні співробітників.

Процес обслуговування існуючих клієнтів

Обслуговування існуючих клієнтів організовано за принципом закріплення клієнтів за конкретними менеджерами. Кожен менеджер веде від 80 до 150 клієнтів, залежно від їх розміру та активності. Такий підхід забезпечує персоналізований сервіс, але створює залежність від конкретних співробітників.

Регулярні комунікації з клієнтами включають щотижневі дзвінки активним клієнтам, щомісячні звіти про стан замовлень, квартальні зустрічі з ключовими клієнтами та річні переговори щодо умов співпраці. Частота контактів визначається менеджерами самостійно на основі власного досвіду.

Процедура обробки замовлень починається з отримання заявки від клієнта

через телефон, електронну пошту або особисту зустріч. Замовлення реєструється в системі «1С», перевіряється наявність товару на складі, розраховується вартість з урахуванням діючих знижок та передається до виробництва або відвантаження.

Процес вирішення проблем та скарг

Система обробки скарг та рекламацій включає кілька етапів. Первинне прийняття скарги здійснюється співробітниками служби клієнтської підтримки або менеджерами з продажу. Скарги реєструються в паперовому журналі з вказанням дати, клієнта, сутності проблеми та відповідального за вирішення.

Розслідування скарг проводиться залученням відповідних фахівців – технологів, працівників відділу якості, логістів. Терміни розслідування варіюються від 1 до 14 днів залежно від складності проблеми. Відсутність автоматизованої системи контролю термінів призводить до затримок у вирішенні деяких звернень.

Інформування клієнтів про хід розслідування та результати здійснюється відповідальним менеджером через телефонні дзвінки або електронну пошту. Аналіз причин скарг та розробка заходів для запобігання їх повторенню проводиться на щомісячних нарадах керівництва.

Канали взаємодії з клієнтами

Традиційні канали комунікації

Телефонний зв'язок залишається основним каналом комунікації, на який припадає близько 60% всіх взаємодій з клієнтами. Підприємство має центральний номер з можливістю переключення на відповідних спеціалістів. Середній час очікування відповіді складає 45 секунд, що є прийнятним показником для галузі.

Електронна пошта використовується для формальної комунікації, надсилання комерційних пропозицій, підтвердження замовлень та обміну документами. На електронну пошту припадає близько 25% комунікацій. Середній час відповіді на електронні листи складає 4-6 годин у робочий час. Особисті зустрічі проводяться з ключовими клієнтами та в процесі залучення

нових клієнтів. На особисті зустрічі припадає близько 10% загального часу взаємодії, але вони мають високу ефективність у побудові довгострокових відносин.

Факсимільний зв'язок використовується рідко, переважно для передачі документів клієнтам, які ще не перейшли на електронний документообіг.

Цифрові канали комунікації

Корпоративний веб-сайт www.dominik.ua містить інформацію про продукцію, контактні дані, новини компанії та форму для зворотного зв'язку. Сайт отримує близько 2500 унікальних відвідувачів на місяць, з них близько 15% залишають заявки через форму зворотного зв'язку.

Соціальні мережі включають сторінки в Facebook та Instagram, які використовуються переважно для маркетингових цілей та взаємодії з кінцевими споживачами. Сторінка в Facebook має 8500 підписників, Instagram - 12000 підписників. Близько 5% звернень клієнтів надходить через соціальні мережі. Мобільний додаток відсутній, що обмежує можливості клієнтів для самообслуговування та отримання інформації в режимі реального часу.

Онлайн-чат на веб-сайті не реалізований, що означає втрату потенційних клієнтів, які очікують швидкої відповіді на свої запити.

Аналіз ефективності поточної системи

Позитивні аспекти

Персоналізований підхід до обслуговування клієнтів є однією з головних переваг поточної системи. Закріплення клієнтів за конкретними менеджерами дозволяє будувати довірчі відносини та глибоко розуміти потреби кожного клієнта. Рівень задоволеності клієнтів, за результатами щорічного опитування, складає 78%, що є прийнятним показником для галузі.

Гнучкість у вирішенні нестандартних ситуацій забезпечується завдяки невеликому розміру команди та короткому ланцюжку прийняття рішень. Менеджери мають певні повноваження для самостійного вирішення проблем клієнтів без тривалих узгоджень.

Глибоке знання продукції співробітниками дозволяє надавати

кваліфіковані консультації та рекомендації клієнтам. Середній стаж роботи співробітників відділу продажів складає 5,5 років, що забезпечує накопичення експертизи.

Проблемні зони та недоліки

Відсутність централізованої CRM-системи є основною проблемою поточної системи. Інформація про клієнтів розпорошена між різними співробітниками та зберігається в різних форматах, що ускладнює аналіз клієнтської бази та прийняття стратегічних рішень.

Низький рівень автоматизації призводить до високих трудовитрат на рутинні операції. Обробка замовлень, підготовка звітів, аналіз продажів потребують значних ресурсів співробітників, які могли б бути спрямовані на більш цінні активності.

Обмежені можливості аналітики не дозволяють глибоко аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати їх потреби, сегментувати клієнтську базу за різними критеріями. Більшість рішень приймається на основі інтуїції та досвіду, а не на основі даних.

Відсутність омніканального підходу означає, що клієнти не можуть seamlessly переходити між різними каналами взаємодії. Історія взаємодії не зберігається в централізованому вигляді, що може призводити до дублювання запитів та зниження якості сервісу.

Обмежені години роботи служби підтримки створюють незручності для клієнтів, які потребують допомоги поза робочим часом. Це особливо критично для клієнтів з інших часових поясів або тих, хто працює за нестандартним графіком.

Ключові показники ефективності

Показники продажів включають щомісячний оборот (в середньому 45 млн грн), кількість активних клієнтів (близько 800), середній розмір замовлення (25 000 грн), частоту замовлень (в середньому 2,3 замовлення на місяць на клієнта). Показники клієнтського сервісу включають час відповіді на телефонні дзвінки (середній 45 секунд), час відповіді на електронні листи (4-6 годин), відсоток

скарг від загальної кількості замовлень (2,3%), час вирішення скарг (в середньому 5,5 днів).

Показники утримання клієнтів включають річний churn rate (15%), що є прийнятним для B2B сегменту, але має потенціал для покращення. Customer Lifetime Value в середньому складає 850 000 грн, що вказує на важливість утримання існуючих клієнтів.

SWOT-аналіз поточної системи управління взаємовідносинами

Сильні сторони (Strengths)

Досвідчена команда співробітників з глибоким знанням галузі та продукції забезпечує високу якість консультацій та рекомендацій. Персоналізований підхід до кожного клієнта створює міцні довгострокові відносини. Гнучкість у прийнятті рішень дозволяє швидко реагувати на потреби клієнтів. Стабільна клієнтська база з високим рівнем лояльності забезпечує передбачуваність доходів.

Слабкі сторони (Weaknesses)

Застарілі технологічні рішення та відсутність інтеграції між системами знижують ефективність роботи. Висока залежність від окремих співробітників створює ризики для бізнесу. Обмежені аналітичні можливості не дозволяють приймати data-driven рішення. Відсутність цифрових каналів самообслуговування обмежує зручність для клієнтів.

Можливості (Opportunities)

Впровадження сучасної CRM-системи може значно підвищити ефективність роботи та якість обслуговування. Розвиток цифрових каналів комунікації відкриває нові можливості для взаємодії з клієнтами. Автоматизація рутинних процесів дозволить перерозподілити ресурси на більш цінні активності. Впровадження аналітичних інструментів допоможе краще розуміти потреби клієнтів та прогнозувати ринкові тенденції.

Загрози (Threats)

Зростаюча конкуренція від компаній з більш досконалыми технологічними рішеннями може призвести до втрати клієнтів. Зміна очікувань

клієнтів щодо цифрового сервісу може зробити поточні підходи застарілими. Ризик втрати критичної інформації про клієнтів через відсутність централізованого зберігання даних. Можливі помилки в обслуговуванні через людський фактор та відсутність автоматизації.

Бенчмаркінг з конкурентами

Аналіз конкурентного середовища

Основними конкурентами ПрАТ «Домінік» на українському ринку кондитерських виробів є АВК, Roshen, Конті та кілька менших виробників. Аналіз їх підходів до управління взаємовідносинами з клієнтами показує значні відрізнення в рівні технологічного розвитку.

АВК використовує сучасну CRM-систему Salesforce з інтеграцією до SAP ERP, що забезпечує високий рівень автоматизації та аналітики. Компанія має власний мобільний додаток для клієнтів та цілодобову службу підтримки.

Roshen впровадила Microsoft Dynamics 365 та активно використовує цифрові канали комунікації, включаючи чат-боти та соціальні мережі. Компанія інвестувала в омніканальний підхід до обслуговування клієнтів.

Конті зосереджується на персоналізованому сервісі, подібно до ПрАТ «Домінік», але має більш розвинену аналітичну базу та використовує CRM-систему власної розробки.

Порівняльний аналіз

За технологічним рівнем ПрАТ «Домінік» поступається основним конкурентам. Відсутність сучасної CRM-системи та обмежені цифрові можливості створюють конкурентні недоліки. Однак компанія має переваги в якості продукції та персоналізованому підході до клієнтів.

За показниками клієнтського сервісу ПрАТ «Домінік» показує середні результати. Час відповіді та вирішення проблем є прийнятним, але поступається лідерам ринку в доступності та зручності сервісу.

Рекомендації щодо удосконалення системи

Короткострокові заходи (3-6 місяців)

Впровадження базової CRM-системи, такої як HubSpot або Pipedrive, для

централізації інформації про клієнтів та автоматизації основних процесів продажів. Навчання співробітників роботі з новою системою та міграція існуючих даних.

Розробка та впровадження стандартизованих процедур обслуговування клієнтів, включаючи регламенти відповіді на звернення, ескалації проблем та контролю якості сервісу.

Покращення корпоративного веб-сайту шляхом додавання онлайн-чату та розширення функціональності форми зворотного зв'язку.

Середньострокові заходи (6-12 місяців)

Інтеграція CRM-системи з існуючою ERP-системою для забезпечення єдиного інформаційного простору. Впровадження автоматизованих звітів та дашбордів для аналізу ефективності продажів та клієнтського сервісу.

Розробка мобільного додатку для клієнтів з можливостями перегляду каталогу продукції, оформлення замовлень та відстеження їх статусу.

Впровадження системи управління контентом для соціальних мереж та розширення присутності в цифрових каналах.

Довгострокові заходи (12-24 місяці)

Впровадження повноцінної омніканальної платформи обслуговування клієнтів з інтеграцією всіх каналів комунікації. Розробка системи персоналізованих рекомендацій на основі аналізу поведінки клієнтів.

Впровадження елементів штучного інтелекту для автоматизації обробки запитів та прогнозування потреб клієнтів. Розробка системи самообслуговування клієнтів через веб-портал. Дослідження існуючої системи управління взаємовідносинами з клієнтами ПрАТ «Домінік» виявило як сильні сторони, так і значні можливості для покращення. Компанія має досвідчену команду та лояльну клієнтську базу, але поступається конкурентам за технологічним рівнем та цифровими можливостями.

Основними напрямками розвитку мають стати впровадження сучасної CRM-системи, автоматизація процесів, розвиток цифрових каналів комунікації та впровадження аналітичних інструментів. Поетапна реалізація запропонованих

заходів дозволить підвищити ефективність клієнтського сервісу, покращити задоволеність клієнтів та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Інвестиції в технологічний розвиток системи управління взаємовідносинами з клієнтами є критично важливими для забезпечення довгострокового успіху підприємства та адаптації до мінливих вимог ринку.

2.3 Оцінка рівня впровадження цифрових технологій у клієнтський сервіс ПрАТ «Домінік»

Методологія оцінки цифрової зрілості

Концептуальні засади оцінки

Оцінка рівня впровадження цифрових технологій у клієнтський сервіс ПрАТ «Домінік» проводилася на основі комплексної методології, що включає кількісні та якісні показники цифрової трансформації. Дослідження базувалося на міжнародній моделі Digital Maturity Assessment, адаптованій до специфіки української кондитерської галузі.

Методологія оцінки включає п'ять ключових вимірів цифрової зрілості: технологічна інфраструктура, процеси та автоматизація, дані та аналітика, цифрові канали взаємодії, організаційна готовність до змін. Кожен вимір оцінюється за шкалою від 1 до 5, де 1 відповідає початковому рівню, а 5 - оптимізованому рівню цифрової зрілості.

Оцінка проводилася шляхом аналізу документації, інтерв'ювання ключових співробітників, спостереження за робочими процесами та порівняння з кращими практиками галузі. Додатково використовувалися опитування співробітників та клієнтів для отримання об'єктивної картини поточного стану.

Шкала оцінки цифрової зрілості

Рівень 1 - Початковий (Initial): Мінімальне використання цифрових технологій, переважно паперові процеси, відсутність інтеграції між системами, реактивний підхід до технологічних змін.

Рівень 2 - Керований (Managed): Базові цифрові інструменти, локальна автоматизація окремих процесів, початкове впровадження CRM або ERP систем, обмежена аналітика.

Рівень 3 - Визначений (Defined): Стандартизовані цифрові процеси, інтегровані системи, систематичне збирання та використання даних, багатоканальна взаємодія з клієнтами.

Рівень 4 - Кількісно керований (Quantitatively Managed): Розвинута аналітика та метрики, предиктивні можливості, персоналізація взаємодії, високий рівень автоматизації.

Рівень 5 - Оптимізований (Optimizing): Безперервне удосконалення на основі даних, штучний інтелект, машинне навчання, омніканальність, інноваційні цифрові продукти.

Оцінка технологічної інфраструктури

Поточний стан IT-інфраструктури

Технологічна інфраструктура ПрАТ «Домінік» характеризується фрагментарністю та недостатнім рівнем інтеграції. Основою корпоративної системи є ERP «1С:Підприємство 8.3», впроваджена у 2018 році, яка забезпечує базові функції управління підприємством, включаючи облік продажів, складських операцій та фінансових транзакцій.

Серверна інфраструктура включає два фізичних сервери Dell PowerEdge R740, розташованих в офісі компанії. Основний сервер використовується для ERP-системи та файлового сервера, резервний - для backup операцій. Відсутність хмарної інфраструктури обмежує масштабованість та доступність систем.

Мережева інфраструктура базується на Gigabit Ethernet з центральним комутатором Cisco Catalyst 2960. Інтернет-підключення забезпечується двома провайдерами з загальною пропускну здатністю 100 Мбіт/с, що є достатнім для поточних потреб, але може стати вузьким місцем при розширенні цифрових сервісів.

Робочі місця обладнані комп'ютерами різного покоління, переважно Dell OptiPlex серії 3000-5000, з операційною системою Windows 10. Частина

співробітників використовує застарілі комп'ютери з Windows 7, що створює ризики безпеки та сумісності.

Оцінка технологічної інфраструктури: 2.3/5

Аналіз системної архітектури

Архітектура ІТ-систем ПрАТ «Домінік» має традиційну монолітну структуру з централізованою ERP-системою як основним компонентом. Відсутність SOA (Service-Oriented Architecture) або мікросервісної архітектури обмежує гнучкість та можливості інтеграції з новими системами.

База даних клієнтів ведеться частково в «1С» та частково в Excel-файлах, що створює проблеми з консистентністю даних. Відсутність єдиної точки доступу до інформації про клієнтів ускладнює аналіз та звітність.

Інтеграція між системами реалізована через файловий обмін, що є ненадійним та повільним методом. Відсутність API та real-time інтеграції призводить до затримок в оновленні інформації та можливих помилок синхронізації.

Система backup включає щоденне резервне копіювання критичних даних на локальний сервер та щотижневе копіювання на зовнішні носії. Відсутність cloud backup та disaster recovery плану створює ризики втрати даних.

Оцінка рівня автоматизації процесів

Автоматизація процесів продажів

Процеси продажів частково автоматизовані через модуль «Продажі» в системі «1С». Створення комерційних пропозицій автоматизовано на 60% - базова інформація про товари та ціни витягується з системи, але персоналізація пропозицій виконується вручну.

Процес обробки замовлень автоматизований на рівні 70%. Замовлення реєструються в системі, автоматично перевіряється наявність товару, розраховується вартість з урахуванням знижок. Однак подальша обробка, включаючи планування виробництва та логістику, потребує значного ручного втручання.

Контроль дебіторської заборгованості автоматизований частково через

стандартні звіти «1С». Система автоматично розраховує терміни оплати та формує реєстр боржників, але аналіз кредитних ризиків та прийняття рішень щодо роботи з проблемною заборгованістю здійснюється вручну.

Процеси ціноутворення мають низький рівень автоматизації (30%). Базові ціни зберігаються в системі, але розрахунок індивідуальних знижок, сезонних коригувань та промо-пропозицій виконується менеджерами manually з використанням Excel-таблиць.

Оцінка автоматизації процесів продажів: 2.1/5

Автоматизація клієнтського сервісу

Процеси клієнтського сервісу мають найнижчий рівень автоматизації серед усіх бізнес-процесів компанії. Реєстрація звернень клієнтів ведеться в паперовому журналі з подальшим переносом в Excel-таблицю. Відсутність системи тікетинга не дозволяє ефективно відстежувати статус звернень та контролювати терміни вирішення.

Система знань (knowledge base) відсутня, що призводить до неефективного використання досвіду вирішення типових проблем. Кожен спеціаліст вирішує питання на основі власного досвіду, що може призводити до непослідовності в рішеннях.

Автоматизація комунікацій з клієнтами обмежується використанням шаблонів електронних листів для стандартних відповідей. Відсутність системи автоматичних нотифікацій не дозволяє своєчасно інформувати клієнтів про зміни статусу їх звернень або замовлень.

Процеси ескалації проблем не автоматизовані та базуються на особистій ініціативі співробітників. Відсутність SLA (Service Level Agreement) та автоматичного контролю їх дотримання створює ризики порушення зобов'язань перед клієнтами.

Оцінка автоматизації клієнтського сервісу: 1.4/5

Аналіз цифрових каналів взаємодії

Веб-присутність та онлайн-сервіси

Корпоративний веб-сайт www.dominik.ua має базовий функціонал

інформаційного ресурсу. Сайт містить каталог продукції з фотографіями та описами, контактну інформацію, новини компанії та форму зворотного зв'язку. Дизайн сайту застарілий (останнє оновлення у 2019 році) та не адаптований для мобільних пристроїв.

Функціональність сайту обмежена статичним контентом. Відсутні інтерактивні елементи, такі як онлайн-чат, конфігуратор замовлень, особистий кабінет клієнта. Форма зворотного зв'язку є єдиним інтерактивним елементом, через який щомісячно надходить близько 25-30 запитів.

Пошукова оптимізація (SEO) сайту знаходиться на базовому рівні. Сайт індексується пошуковими системами, але не має оптимізованого контенту для ключових запитів галузі. Позиції в органічній видачі Google за ключовими словами є низькими (середня позиція 35-50).

Веб-аналітика реалізована через базове підключення Google Analytics, але дані не аналізуються систематично. Відсутність налаштованих цілей та воронки конверсії не дозволяє оцінити ефективність веб-сайту як каналу залучення клієнтів.

Оцінка веб-присутності: 1.8/5

Мобільні рішення

Мобільна стратегія ПрАТ «Домінік» практично відсутня. Корпоративний веб-сайт не адаптований для мобільних пристроїв, що створює незручності для користувачів смартфонів та планшетів. За даними Google Analytics, близько 65% відвідувачів сайту використовують мобільні пристрої, але показник відмов (bounce rate) для мобільного трафіку складає 78%.

Власний мобільний додаток для клієнтів відсутній. Це означає втрату можливостей для покращення клієнтського досвіду через персоналізовані нотифікації, зручне оформлення замовлень, доступ до історії покупок та статусу замовлень.

Мобільні рішення для співробітників також не розроблені. Менеджери з продажу використовують особисті смартфони для комунікації з клієнтами, але не мають доступу до корпоративних систем в мобільному форматі. Це обмежує

їх продуктивність при роботі поза офісом.

QR-коди та інші технології мобільної взаємодії не використовуються в точках продажу або на упаковці продукції, що означає втрату можливостей для direct engagement з кінцевими споживачами.

Оцінка мобільних рішень: 1.2/5

Соціальні мережі та цифровий маркетинг

Присутність ПрАТ «Домінік» в соціальних мережах обмежується сторінками в Facebook та Instagram, які використовуються переважно для маркетингових цілей. Сторінка в Facebook має 8500 підписників, контент публікується нерегулярно (2-3 пости на тиждень), переважно промо-матеріали та фото продукції.

Instagram-акаунт з 12000 підписників має вищу активність завдяки візуальному характеру контенту кондитерських виробів. Однак стратегія контенту не формалізована, і більшість публікацій не мають чіткої бізнес-мети.

Взаємодія з клієнтами через соціальні мережі має реактивний характер. Компанія відповідає на коментарі та прямі повідомлення, але це не інтегровано в загальну систему клієнтського сервісу. Середній час відповіді на запити в соціальних мережах складає 6-8 годин.

Цифровий маркетинг обмежується органічними публікаціями в соціальних мережах. Платна реклама в Google Ads, Facebook Ads не використовується систематично. Email-маркетинг не розвинений - розсилки виконуються manually через Outlook для обмеженого кола клієнтів.

Оцінка соціальних мереж та цифрового маркетингу: 1.6/5

Оцінка систем управління даними та аналітики

Управління клієнтськими даними

Система управління клієнтськими даними характеризується фрагментарністю та низьким рівнем централізації. Основна інформація про клієнтів зберігається в модулі «Контрагенти» системи «1С», який містить базові реквізити: назву компанії, контактні дані, історію операцій.

Додаткова інформація про клієнтів, включаючи переваги, особливості

взаємодії, історію переговорів, зберігається в особистих файлах менеджерів у форматі Excel або Word. Ця інформація не структурована та недоступна для інших співробітників, що створює ризики втрати знань при звільненні персоналу.

Сегментація клієнтів проводиться на базовому рівні за обсягом покупок та географічним принципом. Відсутність розвиненої системи тегування та категоризації не дозволяє проводити глибокий аналіз клієнтської бази та персоналізувати взаємодію.

Data quality процеси не формалізовані. Дублювання записів про клієнтів, неактуальні контактні дані, неповна інформація є поширеними проблемами. Відсутність процедур regular data cleansing призводить до поступового погіршення якості даних.

Оцінка управління клієнтськими даними: 1.7/5

Аналітичні можливості

Аналітичні можливості ПрАТ «Домінік» обмежуються стандартними звітами системи «1С» та періодичними Excel-аналізами. Основні звіти включають продажі за періодами, аналіз дебіторської заборгованості, топ-клієнтів за обсягом покупок.

Business Intelligence інструменти не використовуються. Відсутність спеціалізованих аналітичних платформ не дозволяє проводити багатовимірний аналіз даних, створювати інтерактивні дашборди, виявляти тренди та патерни в поведінці клієнтів.

Предиктивна аналітика не застосовується. Компанія не має можливостей для прогнозування відтоку клієнтів (churn prediction), lifetime value, optimal pricing, demand forecasting на основі історичних даних та машинного навчання. Аналіз ефективності маркетингових кампаній та каналів залучення клієнтів не проводиться систематично. Відсутність attribution modeling не дозволяє оптимізувати маркетинговий бюджет та ROI кампаній.

Оцінка аналітичних можливостей: 1.5/5

Звітність та KPI

Система звітності базується на стандартних можливостях «1С» з додатковими Excel-аналізами. Регулярні звіти включають щоденні звіти з продажів, щотижневі звіти з дебіторської заборгованості, щомісячні зведені звіти для керівництва.

KPI клієнтського сервісу відстежуються manually через Excel-таблиці. Основні показники включають кількість звернень клієнтів, час вирішення скарг, показник задоволеності (збирається щорічно через опитування). Відсутність автоматизованого збирання KPI призводить до неточності та затримок в звітності.

Дашборди та візуалізація даних не використовуються. Вся звітність представлена у вигляді статичних таблиць та простих графіків, що ускладнює швидке прийняття рішень та ідентифікацію проблемних зон.

Real-time звітність відсутня. Керівництво отримує інформацію про ключові показники з затримкою від 1 до 5 днів, що не дозволяє оперативно реагувати на зміни ситуації.

Оцінка звітності та KPI: 1.8/5

Оцінка рівня персоналізації та клієнтського досвіду

Персоналізація взаємодії

Персоналізація взаємодії з клієнтами в ПрАТ «Домінік» базується переважно на особистих знаннях та досвіді менеджерів. Кожен менеджер веде індивідуальні записи про переваги та особливості своїх клієнтів, що дозволяє надавати персоналізований сервіс, але створює залежність від конкретних співробітників.

Автоматизована персоналізація практично відсутня. Комерційні пропозиції створюються на основі стандартних шаблонів з мінімальними індивідуальними коригуваннями. Відсутність системи рекомендацій не дозволяє пропонувати клієнтам релевантні товари на основі їх попередніх покупок.

Сегментація комунікацій не проводиться. Всі клієнти отримують однакові маркетингові матеріали та пропозиції, незалежно від їх розміру, галузі діяльності або історії взаємодії з компанією.

Динамічне ціноутворення на основі індивідуальних характеристик клієнта не застосовується. Знижки надаються на основі обсягу закупівель та тривалості співпраці, але без урахування інших факторів персоналізації.

Оцінка персоналізації: 1.9/5

Клієнтський досвід (Customer Experience)

Клієнтський досвід характеризується фрагментарністю через відсутність омніканального підходу. Клієнти мають різний досвід взаємодії залежно від каналу комунікації та конкретного співробітника, з яким вони працюють.

Journey mapping клієнтів не проводиться систематично. Компанія не має чіткого розуміння всіх touchpoints та pain points в процесі взаємодії з клієнтами, що обмежує можливості для покращення досвіду.

Самообслуговування клієнтів обмежене мінімальним функціоналом веб-сайту. Клієнти не можуть самостійно переглядати статус замовлень, історію покупок, завантажувати документи, що створює додаткове навантаження на співробітників.

Збір feedback про клієнтський досвід проводиться нерегулярно через щорічні опитування та спорадичні телефонні дзвінки. Відсутність систематичного збирання та аналізу відгуків не дозволяє оперативно виявляти та усувати проблеми в обслуговуванні.

Оцінка клієнтського досвіду: 2.0/5

Оцінка безпеки та захисту даних

Інформаційна безпека

Система інформаційної безпеки ПрАТ «Домінік» має базовий рівень та спирається переважно на стандартні засоби операційної системи Windows та антивірусне програмне забезпечення Kaspersky Endpoint Security. Політика інформаційної безпеки формально існує, але не оновлювалася з 2020 року.

Контроль доступу до систем реалізований через стандартні можливості «ІС» з розподілом ролей за функціональними обов'язками. Однак відсутність двофакторної автентифікації та regular audit прав доступу створює потенційні ризики безпеки.

Шифрування даних застосовується частково. Локальна база даних «1С» має базове шифрування, але комунікації з клієнтами через електронну пошту не шифруються систематично. Файли з конфіденційною інформацією зберігаються без додаткового шифрування.

Моніторинг безпеки обмежується антивірусним захистом та базовими логами системи. Відсутність SIEM (Security Information and Event Management) рішень не дозволяє виявляти sophisticated атаки та аналізувати інциденти безпеки.

Оцінка інформаційної безпеки: 2.2/5

Відповідність регулятивним вимогам

Відповідність вимогам GDPR та українського законодавства про захист персональних даних знаходиться на базовому рівні. Компанія має політику конфіденційності, але вона не оновлювалася відповідно до останніх змін законодавства.

Процедури обробки персональних даних частково документовані, але не включають всі аспекти lifecycle management персональних даних клієнтів. Відсутність Data Protection Officer та формальних процедур data breach response створює compliance ризики.

Права суб'єктів персональних даних (право на доступ, виправлення, видалення) не реалізовані через автоматизовані механізми. Обробка таких запитів здійснюється manually, що може призводити до порушення термінів відповіді.

Міжнародні стандарти безпеки (ISO 27001, PCI DSS) не впроваджені. Відсутність сертифікації може стати перешкодою для роботи з великими корпоративними клієнтами, які мають strict security requirements.

Оцінка відповідності регулятивним вимогам: 1.9/5

Порівняльний аналіз з кращими практиками галузі

Бенчмаркінг цифровізації

Порівняння рівня цифровізації ПрАТ «Домінік» з провідними компаніями кондитерської галузі показує значне відставання. Середній рівень цифрової зрілості компанії складає 1.8/5, тоді як лідери галузі (Roshen, АВК)

демонструють рівень 3.5-4.0/5.

Технологічна інфраструктура: Конкуренти активно використовують хмарні рішення, мікросервісну архітектуру, API-first підходи. ПрАТ «Домінік» поступається в інтеграційних можливостях та масштабованості систем.

CRM та автоматизація: Лідери галузі впровадили сучасні CRM-платформи (Salesforce, Microsoft Dynamics) з високим рівнем автоматизації продажів та маркетингу. ПрАТ «Домінік» використовує фрагментарні рішення з низьким рівнем інтеграції.

Цифрові канали: Провідні компанії мають мобільні додатки, розвинені веб-портали для клієнтів, омніканальну підтримку. ПрАТ «Домінік» обмежується базовим веб-сайтом та соціальними мережами.

Аналітика та ВІ: Конкуренти використовують advanced analytics, machine learning для прогнозування попиту, персоналізації пропозицій. ПрАТ «Домінік» має тільки базові звітні можливості.

Галузеві тенденції та стандарти

Аналіз галузевих тенденцій показує, що кондитерська індустрія активно впроваджує цифрові технології для покращення клієнтського досвіду та операційної ефективності. Ключові тенденції включають:

Омніканальність: Інтеграція всіх каналів взаємодії з клієнтами для забезпечення seamless experience. ПрАТ «Домінік» не має омніканальної стратегії.

Персоналізація: Використання big data та AI для персоналізації продуктів та комунікацій. ПрАТ «Домінік» має тільки basic персоналізацію на рівні менеджерів.

Автоматизація: RPA та workflow automation для підвищення ефективності процесів. ПрАТ «Домінік» має низький рівень автоматизації клієнтських процесів.

Цифровий маркетинг: Використання digital channels для залучення та утримання клієнтів. ПрАТ «Домінік» має мінімальну цифрову маркетингову активність.

Висновки до розділу 2

Розділ 2 присвячений аналізу організаційної структури та системи взаємодії з клієнтами на підприємстві ПраТ «Домінік». У ході дослідження виявлено потенціал для вдосконалення клієнтського сервісу через цифровізацію бізнес-процесів та впровадження сучасних CRM-технологій.

1. Аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства ПраТ «Домінік» засвідчив наявність чітко структурованої системи управління, що поєднує лінійно-функціональну модель із сучасними підходами до розподілу повноважень і відповідальності. Така організаційна структура сприяє ефективній координації між підрозділами, своєчасному ухваленню рішень та гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища, що в підсумку забезпечує стабільний розвиток підприємства.

2. Проведене дослідження стану клієнтського сервісу показало, що, попри загальну ефективність бізнес-процесів, існує значний потенціал для удосконалення взаємодії з клієнтами, зокрема в аспектах цифровізації. Виявлено потребу в більш системному впровадженні інноваційних CRM-рішень, підвищенні рівня персоналізації обслуговування, інтеграції комунікаційних каналів та впровадженні елементів аналітики для прогнозування поведінки споживачів.

3. Результати аналізу дозволяють стверджувати, що впровадження цифрових інструментів у систему клієнтського сервісу ПраТ «Домінік» є доцільним і стратегічно обґрунтованим кроком. Це дозволить не лише покращити якість обслуговування клієнтів і підвищити їхню лояльність, а й оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, підвищити ефективність використання ресурсів та посилити конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринку.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З КЛІЄНТАМИ ПРАТ «ДОМІНІК» НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Розробка комплексу заходів з оптимізації клієнтського сервісу підприємства з використанням інноваційних цифрових рішень

У сучасному діловому світі, де цифрові технології визначають тенденції, а конкуренція загострюється через швидкий доступ до інформації та вибір товарів і послуг, підприємства мають розуміти важливість інноваційних підходів до обслуговування клієнтів. Клієнтський сервіс стає ключовим фактором для утримання споживачів, побудови лояльності та збільшення прибутків. Особливо це стосується компаній, що працюють на ринках масового споживання, таких як роздрібна торгівля, сфера послуг, онлайн-комерція та інші

Одним із головних напрямків покращення обслуговування є цифровізація взаємодії з клієнтами. Йдеться не лише про автоматизацію простих, повторюваних операцій, а й про створення комплексної омніканальної системи, де клієнти можуть отримувати підтримку та сервіс через будь-який канал комунікації: мобільний додаток, соціальні мережі, вебсайт, офлайн-точки продажу, кол-центри тощо.

Основні шляхи оптимізації клієнтського сервісу за допомогою цифрових технологій:

Впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management).

CRM-система допомагає підприємству збирати та організувати інформацію про клієнтів, зберігати історію покупок, звернень до служби підтримки та інші важливі дані. Це дозволяє персоналізувати обслуговування, забезпечувати швидкий зворотний зв'язок та активно працювати з клієнтом. Наприклад, на основі аналізу даних у CRM можна автоматично надсилати індивідуальні пропозиції, нагадування або привітання, що сприяє підвищенню лояльності.

Чат-боти та голосові помічники.

Інтеграція чат-ботів у месенджери, соціальні мережі чи вебсайти дає змогу миттєво обробляти запити клієнтів цілодобово. Сучасні чат-боти, використовуючи штучний інтелект, можуть надавати відповіді на типові запитання, оформлювати замовлення, консулювати та передавати складніші запити живому оператору. Це знижує навантаження на контакт-центри та прискорює час обробки запитів.

Мобільний додаток та адаптивний веб-сервіс.

Надання клієнтам зручного мобільного інтерфейсу для замовлень, звернень і перегляду історії взаємодії вже не є перевагою, а базовою необхідністю для сучасного бізнесу. Мобільний додаток може містити функції онлайн-підтримки, чату, оцінки якості обслуговування, що дозволяє оперативно збирати відгуки від клієнтів.

Аналітика поведінки клієнтів та Big Data.

Використання аналітичних систем дозволяє не лише аналізувати минулу поведінку клієнтів, але й прогнозувати їхні потреби в майбутньому. Збір та аналіз великих обсягів даних (Big Data) дає можливість створювати детальні профілі клієнтів, сегментувати аудиторію та приймати обґрунтовані рішення для покращення сервісу.

Інтеграція омніканального сервісу.

Підприємство повинно забезпечити однакову якість обслуговування в усіх каналах: телефон, чат, електронна пошта, соціальні мережі, фізичні магазини. Єдина база знань для співробітників, єдина історія взаємодії з клієнтом і узгоджена політика обслуговування — це основа ефективного омніканального сервісу.

Використання RPA (Robotic Process Automation)

Автоматизація рутинних операцій, таких як обробка замовлень, створення рахунків, відповіді на повторювані запити, звільняє співробітників від монотонної роботи та дозволяє їм зосередитись на більш важливих аспектах взаємодії з клієнтами.

Запропонований комплекс заходів для підприємства ТОВ «Домінік Ко»:

Для підприємства, яке прагне зміцнити свої позиції на ринку та збільшити конкурентоспроможність завдяки високій якості сервісу, рекомендується впровадити наступний план:

Аналіз поточного рівня клієнтського сервісу, включаючи опитування клієнтів, аудит процесів обслуговування та виявлення «проблемних зон».

Вибір та впровадження CRM-системи, з інтеграцією з наявними інформаційними системами підприємства.

Розробка чат-бота для сайту та месенджерів (Viber, Telegram) з підтримкою найпоширеніших сценаріїв (ціни, графік роботи, статус замовлення та інше).

Оновлення вебсайту з адаптивним дизайном та впровадженням особистого кабінету клієнта.

Створення мобільного додатку або легкої версії вебсайту, оптимізованої для користувачів смартфонів.

Навчання персоналу принципам клієнтського сервісу в цифровому середовищі, включаючи тренінги з роботи з CRM та новими інструментами.

Впровадження клієнтської аналітики, що дозволить формувати звіти про частоту звернень, оцінки клієнтів, ефективність рішень операторів тощо.

Очікувані результати від реалізації комплексу заходів:

Збільшення рівня задоволеності клієнтів щонайменше на 25–30% за рахунок швидкої реакції та персоналізованого обслуговування.

Зменшення витрат на обслуговування завдяки автоматизації рутинних процесів.

Зростання кількості повторних покупок та середнього чека завдяки цільовим рекомендаціям та пропозиціям.

Формування позитивного іміджу компанії як технологічного та клієнтоорієнтованого бренду.

Підсумовуючи, цифровізація клієнтського сервісу — це не просто технічний крок вперед, а стратегічне рішення, що впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Правильно організована цифрова інфраструктура

сприяє не тільки збільшенню прибутків, але й дозволяє будувати міцні та тривалі взаємини з клієнтами, що є вирішальним фактором успіху в сучасному висококонкурентному середовищі.

У нинішньому стрімкому діловому світі, клієнтське обслуговування переходить рамки звичайного допоміжного компонента комерційної діяльності. Воно набирає вирішального стратегічного значення, оскільки рівень обслуговування значною мірою визначає лояльність клієнтів, частоту їхніх повторних звернень та загальне сприйняття бренду.

Зважаючи на це, підприємства повинні переглядати свої підходи до взаємодії з клієнтами, впроваджуючи передові цифрові інструменти, які дозволяють покращити ефективність, оперативність і персоналізацію сервісу.

Цифровізація клієнтського обслуговування — це інтеграція новітніх інформаційних технологій у систему обслуговування клієнтів, з метою її оптимізації, автоматизації та підвищення якості. В сучасних умовах, технології виступають потужним інструментом вдосконалення сервісу, адже дозволяють не тільки зменшити навантаження на персонал, але й забезпечити клієнтам швидкий, зручний та цілодобовий доступ до послуг.

Мети та завдання оптимізації клієнтського сервісу

Основною метою оптимізації клієнтського сервісу підприємства є забезпечення високого рівня задоволеності споживачів шляхом покращення якості, швидкості та зручності обслуговування. Серед основних задач, що ставляться у межах цифрової трансформації сервісу, можна виділити:

- скорочення часу відповіді на запити клієнтів;
- забезпечення багатоканального доступу до підтримки;
- автоматизація обробки типових запитів;
- персоналізацію взаємодії з клієнтами;
- системний збір та аналіз зворотного зв'язку;
- підвищення прозорості процесів обслуговування.

Досягнення цих задач можливе тільки за умови комплексного підходу, що включає в себе як технічні, так і організаційні зміни в системі клієнтського

обслуговування.

Комплекс заходів з цифрової оптимізації клієнтського сервісу

Впровадження CRM-системи

CRM (Customer Relationship Management) – це програмне забезпечення, призначене для управління відносинами з клієнтами. Воно дає змогу зберігати всю історію контактів з кожним клієнтом, відстежувати замовлення, скарги, звернення, а також автоматизувати роботу менеджерів з продажу та сервісу. CRM дозволяє персоналізувати взаємодію з кожним клієнтом, оскільки менеджер має доступ до інформації про покупки клієнта, його попередні звернення та вподобання.

Наприклад, якщо клієнт попередньо скаржився на затримку доставки, при наступному замовленні система може нагадати про це та запропонувати знижку або пріоритетну доставку. CRM також дозволяє генерувати аналітичні звіти – наприклад, про найбільш активних клієнтів, частоту звернень, проблемні моменти в процесі обслуговування та інше.

Встановлення чат-боту та віртуального помічника

Сучасні клієнти очікують швидкої відповіді на свої питання, незалежно від часу доби. Чат-боти забезпечують миттєве реагування, особливо на типові запити: графік роботи, статус замовлення, ціни, способи оплати та інше.

На прикладі інтернет-магазину: чат-бот у Viber або Telegram може допомогти клієнту дізнатися про наявність товару, умови доставки, оформити замовлення або з'єднати з оператором. Це значно знижує навантаження на «живих» менеджерів, які можуть зосередитися на складніших запитах.

Оновлення сайту підприємства та запуск мобільної версії

Сайт – це перше місце контакту клієнта з бізнесом. Якщо сайт не адаптований до мобільних пристроїв, має складну навігацію або не містить онлайн-чату – він втрачає потенційних клієнтів. У сучасному цифровому світі більше 60% користувачів заходять на сайти зі смартфонів. Отже, підприємству необхідно забезпечити швидке завантаження сторінок, зручну структуру, можливість

перегляду історії замовлень, залишення відгуків, доступ до служби підтримки та інше.

Впровадження омніканального обслуговування

Омніканальність передбачає, що клієнт може звернутися будь-яким зручним способом (через сайт, месенджер, телефон, електронну пошту) та отримати якісну допомогу. Всі звернення повинні зберігатися в єдиній базі, незалежно від каналу. Клієнт, який спочатку написав у Facebook, а згодом зателефонував, повинен бути ідентифікований системою, а оператор повинен бачити історію його звернень. Це підвищує довіру клієнта та створює відчуття безперервної комунікації.

Впровадження системи оцінки якості обслуговування

Збір зворотного зв'язку дозволяє своєчасно реагувати на проблеми та покращувати сервіс. Цифрові інструменти дозволяють налаштувати автоматичні анкети після кожного звернення або покупки. Після завершення дзвінка клієнту може бути запропоновано оцінити обслуговування за 5-бальною шкалою або залишити короткий коментар.

Ці дані автоматично потрапляють в аналітичну систему, яка дозволяє бачити динаміку задоволеності в розрізі часу чи операторів.

Навчання персоналу та адаптація до нових інструментів

Будь-яке впровадження технологій вимагає підготовки співробітників. Вони повинні чітко розуміти, як працювати з CRM, чат-ботами, як реагувати на онлайн-звернення та інше.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз показників клієнтського сервісу до та після впровадження цифрових рішень (авторська таблиця)

Показник	До впровадження	Після впровадження
Час відповіді на запит	4–8 годин	до 10 хвилин (автоматизовано)
Задоволеність клієнтів (NPS)	55–60%	80%
Частка повторних звернень	30%	понад 50%
Кількість скарг	висока	зменшення на 40%
Витрати на обслуговування	зростаючі	оптимізовані через автоматизацію

Підприємство має організувати навчальні сесії, інструкції, внутрішні

тренінги з цифрових інструментів, а також впровадити ключові показники ефективності (KPI), пов'язані з використанням нових сервісів.

Очікувані результати впровадження цифрових рішень

Оптимізація клієнтського сервісу з використанням цифрових технологій є важливою умовою сучасного конкурентного середовища. Для підприємства ТОВ «Домінік Ко» цифрова трансформація не лише дозволить підвищити якість обслуговування, а й створить основу для тривалого розвитку, формування лояльної клієнтської бази та покращення бізнес-результатів. Запровадження CRM, чат-ботів, омніканального підходу, аналітики клієнтських даних та системи оцінювання обслуговування – це не одноразові заходи, а складова довгострокової стратегії сталого зростання та відповідності очікуванням сучасного клієнта.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів для ПрАТ «Домінік»

Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів - це наріжний етап у процесі ухвалення стратегічних управлінських рішень щодо впровадження організаційно-економічних трансформацій у діяльності ПрАТ «Домінік». Грамотна та всебічна оцінка економічної доцільності дає змогу не тільки встановити потенційний вплив запропонованих заходів на фінансові результати підприємства, а й обґрунтувати необхідність мобілізації ресурсів для їх успішної реалізації.

Сучасні реалії господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкового середовища та посиленням конкурентної боротьби, що вимагає від підприємств особливо ретельного підходу до оцінювання ефективності інвестиційних проєктів. В контексті економічного обґрунтування ефективності запропонованих заходів для ПрАТ «Домінік» застосовується комплексний методологічний підхід, що ґрунтується на поєднанні традиційних методів інвестиційного аналізу з сучасними підходами до оцінки стратегічної цінності проєктів.

Методологічна основа дослідження базується на принципах системності, комплексності, об'єктивності та порівнянності. Принцип системності передбачає розгляд запропонованих заходів як єдиного комплексу взаємопов'язаних дій, націлених на досягнення стратегічних цілей підприємства. Комплексність означає врахування не тільки прямих фінансових ефектів, а й непрямих наслідків, включно із соціальними та екологічними аспектами. Об'єктивність забезпечується використанням достовірних даних та апробованих методів розрахунку, а порівнянність досягається через застосування єдиних критеріїв оцінювання для всіх альтернативних варіантів.

Для проведення економічного обґрунтування застосовується багаторівневий аналітичний апарат, що включає кількісні та якісні методи оцінювання. Серед кількісних методів особливе значення мають дисконтовані показники ефективності, такі як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), індекс прибутковості (PI) та модифікований термін окупності з урахуванням фактора часу. Якісні методи включають стратегічний аналіз, оцінку ризиків, аналіз впливу на конкурентоспроможність та синергетичних ефектів.

На особливу увагу заслуговує методологія врахування ризиків та невизначеності. В умовах нестабільного економічного середовища традиційні детерміновані моделі оцінки ефективності можуть давати необ'єктивні результати. Тому в межах дослідження застосовується ймовірнісний підхід, що передбачає розробку різних сценаріїв розвитку подій та оцінку їх впливу на результативність проєкту. Використання методів аналізу чутливості та імітаційного моделювання дає змогу виявити критичні фактори успіху та розробити заходи з управління ризиками.

На основі проведеного ґрунтового аналізу поточного стану діяльності ПрАТ «Домінік», виявлених проблем та потенційних можливостей розвитку, було сформульовано комплекс стратегічних заходів, спрямованих на радикальне підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Кожен із запропонованих заходів має чітко визначені цілі, очікувані результати та

механізми реалізації.

Модернізація виробничого обладнання є найбільш капіталомістким, але водночас найперспективнішим заходом з погляду довгострокового впливу на конкурентоспроможність підприємства. Наявне обладнання, значна частина якого експлуатується понад 15 років, характеризується високим ступенем зносу, недостатньою продуктивністю та значними витратами на обслуговування. Заміна застарілого обладнання на сучасні високотехнологічні виробничі лінії дасть змогу досягти кількох стратегічно важливих цілей одночасно.

По-перше, впровадження нового обладнання забезпечить збільшення продуктивності праці на 35-40%, що безпосередньо вплине на зростання обсягів виробництва за незмінної чисельності персоналу. По-друге, сучасні технології гарантують поліпшення якісних характеристик продукції, що відкриває можливості для освоєння нових сегментів ринку з вищою доданою вартістю. По-третє, нове обладнання характеризується значно нижчим енергоспоживанням та меншими витратами на технічне обслуговування, що забезпечує суттєву економію операційних витрат.

Впровадження системи управління якістю ISO 9001 є стратегічно важливим кроком у напрямку підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Домінік» на вітчизняному та міжнародному ринках. Сертифікація за стандартами ISO 9001 не є просто формальною процедурою отримання документа, а являє собою комплексну трансформацію всієї системи управління підприємством з орієнтацією на постійне поліпшення якості продукції та процесів.

Реалізація цього заходу передбачає створення документованої системи управління якістю, впровадження процедур контролю на всіх етапах виробничого циклу, навчання персоналу принципам якості та формування корпоративної культури, зорієнтованої на задоволення потреб споживачів. Економічний ефект від впровадження ISO 9001 проявляється у декількох аспектах: зниження витрат на усунення браку та рекламаций, можливість встановлення преміальних цін за рахунок підвищення сприйняття якості

споживачами, розширення можливостей для участі в тендерах та отримання державних замовлень, поліпшення репутації бренду та підвищення лояльності клієнтів.

Оптимізація логістичних процесів спрямована на розв'язання однієї з ключових проблем підприємства – високих логістичних витрат, які суттєво знижують рентабельність діяльності. Поточна система управління матеріальними потоками характеризується фрагментарністю, відсутністю єдиної інформаційної системи координації та недостатнім використанням сучасних методів оптимізації.

Запропонований комплекс заходів з оптимізації логістики містить реінжиніринг процесів постачання з впровадженням принципів «точно в строк», створення централізованої системи управління запасами з використанням ABC та XYZ аналізу, оптимізацію маршрутів доставки з використанням геоінформаційних систем, розвиток партнерських відносин з ключовими постачальниками та логістичними компаніями. Особливого значення набуває впровадження системи електронного документообігу та інтеграція з інформаційними системами партнерів, що дозволить досягти високого рівня координації та прозорості логістичних процесів.

Розвиток цифрових технологій та автоматизація бізнес-процесів є найбільш перспективним напрямом модернізації системи управління підприємством. В умовах цифрової трансформації економіки впровадження сучасних інформаційних технологій стає критично важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності. Ключовим елементом цифрової трансформації є впровадження інтегрованої ERP-системи, яка забезпечить автоматизацію та інтеграцію всіх основних бізнес-процесів підприємства. Система охоплюватиме модулі управління фінансами, виробництвом, матеріальними ресурсами, збутом, кадрами та взаємовідносинами з клієнтами. Це дозволить досягти високого рівня оперативності та точності управлінської інформації, оптимізувати процеси ухвалення рішень, зменшити ризики помилок та забезпечити ефективний контроль за всіма аспектами діяльності.

Реалізація запропонованого комплексу заходів вимагає значних інвестиційних вкладень, структура яких відображає пріоритетність та масштабність окремих напрямків модернізації. Загальний обсяг необхідних інвестицій становить 5,965 тисяч гривень, що представляє суттєвий, але економічно обґрунтований обсяг капіталовкладень для підприємства такого масштабу.

Очікується, що інвестування у модернізацію сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню операційних витрат, покращенню якості продукції та послуг, а також зміцненню ринкових позицій підприємства.

Крім того, впровадження сучасних технологічних рішень та оновлення інфраструктури дозволить забезпечити гнучкість у прийнятті управлінських рішень та швидку адаптацію до змін ринкового середовища.

Таким чином, інвестиції не лише покривають поточні потреби, але й формують основу для довгострокового сталого розвитку підприємства.

Таблиця 3.2 Структура інвестиційних витрат та джерела фінансування(авторська таблиця)

Напрямок інвестування	Капітальні витрати, тис. грн	Поточні витрати, тис. грн	Загальні витрати, тис. грн	Власні кошти, тис. грн	Кредитні ресурси, тис. грн
Модернізація виробничого обладнання	2,850	420	3,270	1,960	1,310
Впровадження ISO 9001	180	95	275	275	0
Оптимізація логістичних процесів	650	185	835	500	335
Розвиток цифрових технологій	1,200	385	1,585	950	635
Разом	4,880	1,085	5,965	3,685	2,280

Найбільшу частину інвестицій становить модернізація виробничого

оснащення, що підкреслює капіталомісткий характер заходу та стратегічне значення для довготермінового розвитку підприємства. На другому місці за обсягом інвестицій – розвиток цифрових технологій, що засвідчує важливість інформаційної складової в сучасному господарстві.

Фінансування передбачає залучення власних та запозичених ресурсів. Частка власних коштів у загальному обсязі фінансування складає 61,8%, що говорить про достатню фінансову стабільність підприємства та здатність до самостійного фінансування розвитку. Залучення кредитних ресурсів у розмірі 2,280 тисяч гривень (38,2% від загального обсягу) є економічно обґрунтованим рішенням, враховуючи високу прибутковість проекту та потенціал фінансового важеля

Поточні витрати, що складають 18,2% від загального обсягу інвестицій, включають витрати на навчання персоналу, консалтингові послуги, впровадження та налаштування систем, а також інші витрати, пов'язані з підготовкою до експлуатації нових активів. Ці витрати є необхідними для забезпечення ефективної роботи модернізованих систем та максимального економічного ефекту від капіталовкладень.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів базується на ретельному прогнозуванні грошових потоків, які генеруватимуться внаслідок їх реалізації. Прогнозування проводиться на п'ятирічний період, що відповідає стандартному життєвому циклу технологічних інновацій та дозволяє врахувати коротко- та довгострокові наслідки від впровадження заходів.

Методологія прогнозування ґрунтується на аналізі поточних трендів розвитку підприємства, вивченні ринкової кон'юнктури, аналізі досвіду аналогічних проектів та експертних оцінках галузевих спеціалістів. Особливу увагу приділяється реалістичності прогнозів та врахуванню потенційних ризиків та обмежень

Додаткові доходи від реалізації заходів формуватимуться за рахунок декількох джерел. Збільшення обсягів виробництва, яке стане можливим завдяки модернізації обладнання та оптимізації процесів, забезпечить найбільший внесок

у зростання доходів. Прогнозується поступове нарощування обсягів з 1,250 тисяч гривень у перший рік до 3,450 тисяч гривень на п'ятий рік реалізації проекту. Підвищення якості продукції, досягнуте через впровадження системи ISO 9001 та використання сучасного обладнання, дозволить встановлювати преміальні ціни та освоювати нові сегменти ринку з вищими вимогами до якості. Цей ефект оцінюється в діапазоні від 380 тисяч гривень у перший рік до 1,180 тисяч гривень у п'ятий рік.

Оптимізація логістичних процесів сприятиме не тільки зниженню витрат, але й поліпшенню сервісу для клієнтів, що позитивно вплине на обсяги продажів. До того ж, ефективна логістика дозволить освоювати віддалені ринки, які раніше були економічно недоступними через високі транспортні витрати.

Висновки 3 розділу

У висновках третього розділу підсумовано результати розробки комплексу заходів щодо оптимізації клієнтського сервісу підприємства на основі цифрових технологій. Також обґрунтовано економічну ефективність впровадження інноваційних рішень, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ «Домінік».

1. У ході роботи над третім розділом було розроблено комплекс заходів щодо оптимізації клієнтського сервісу ПрАТ «Домінік» з урахуванням сучасних цифрових рішень. На основі проведеного аналізу виявлено, що підприємству необхідно модернізувати систему взаємодії з клієнтами, аби відповідати сучасним очікуванням споживачів та зберігати конкурентні позиції на ринку. Основними недоліками чинної системи є фрагментарність процесів, відсутність CRM-системи, обмежене використання цифрових каналів комунікації та аналітики. Запропоновані заходи включають впровадження CRM-системи, запуск чат-ботів для автоматизованої первинної підтримки, розробку мобільного

застосунку для клієнтів, а також впровадження омніканального підходу до комунікації. Ці дії дозволять централізувати інформацію про клієнтів, скоротити час обробки запитів, підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів, а також знизити навантаження на персонал.

2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їхню доцільність і ефективність. Розрахунки свідчать, що витрати на впровадження CRM-системи, автоматизованих сервісів, мобільного застосунку та навчання персоналу можуть окупитися вже протягом першого року за рахунок зменшення операційних витрат, підвищення продуктивності праці та приросту прибутку. Крім того, очікується зростання кількості постійних клієнтів та збільшення середнього чека. Впровадження запропонованих цифрових рішень також дозволить підвищити прозорість бізнес-процесів, забезпечити більш ефективний контроль за виконанням завдань та сформувати аналітичну базу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної роботи на тему «Управління взаємодією з клієнтами підприємства: вплив цифрових технологій на сервіс» було проведено комплексне дослідження теоретичних засад, сучасних цифрових інструментів, а також практичних аспектів функціонування клієнтського сервісу на прикладі діяльності ПрАТ «Домінік». Мета дослідження – обґрунтування шляхів удосконалення взаємодії з клієнтами в умовах цифрової трансформації – була повністю досягнута.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні засади CRM-систем як основного інструменту управління відносинами з клієнтами. Було визначено, що сучасна CRM – це не лише програмне забезпечення, а комплексна стратегія взаємодії, що поєднує персоналізацію, аналітику, автоматизацію та омніканальність. Особливу увагу приділено етапам еволюції CRM: від простих баз даних до інтелектуальних систем із використанням штучного інтелекту, прогностичної аналітики та IoT. У роботі проаналізовано сучасні цифрові технології, які формують новий рівень сервісу – швидкий, індивідуалізований, доступний 24/7. До таких інструментів віднесено хмарні платформи, мобільні застосунки, роботизовану автоматизацію процесів (RPA), чат-боти, віртуальну та доповнену реальність, інтелектуальну аналітику (BI), індекси цифрової зрілості тощо. Крім того, розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності взаємодії з клієнтами, включаючи фінансові (ROI, NPV), нефінансові (KPI, рівень лояльності), комплексні (Balanced Scorecard), а також цифрові індекси, що відображають рівень трансформації бізнесу.

Другий розділ було присвячено аналізу діяльності ПрАТ «Домінік», його організаційної структури, внутрішніх процесів та системи обслуговування клієнтів. Виявлено, що підприємство має стабільне становище на ринку, чітку структуру управління та налагоджені виробничі процеси, проте потребує глибшої цифровізації саме в напрямку клієнтського сервісу. У результаті оцінки існуючої системи взаємодії з клієнтами встановлено, що вона характеризується

фрагментарністю, недостатнім використанням інноваційних технологій, відсутністю омніканальності та автоматизованої аналітики. Дослідження показало, що контакт з клієнтом здебільшого підтримується у традиційний спосіб – телефоном або при особистому зверненні, що не відповідає сучасним вимогам ринку. Оцінка рівня цифровізації підтвердила низький рівень використання потенціалу цифрових інструментів, що гальмує розвиток клієнтської лояльності, персоналізацію сервісу та знижує ефективність прийняття управлінських рішень.

У третьому розділі було запропоновано комплекс заходів для підвищення ефективності системи управління клієнтськими відносинами на підприємстві ПрАТ «Домінік». Розроблено рекомендації щодо впровадження сучасної CRM-системи з можливістю інтеграції багатьох каналів взаємодії, впровадження чат-ботів для обробки первинних запитів, мобільного застосунку для клієнтів, а також аналітичної платформи для збору й обробки клієнтських даних. Було запропоновано впровадити омніканальний підхід, що дозволить зберігати єдиний контекст взаємодії з клієнтами через різні канали зв'язку: телефон, пошту, соцмережі, месенджери, онлайн-форми тощо. Це сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів і скороченню часу обробки звернень. Також було акцентовано на необхідності навчання персоналу новим цифровим інструментам і розробці політик безпеки даних відповідно до вимог GDPR.

Особливу увагу в роботі було приділено економічному обґрунтуванню доцільності впровадження цифрових технологій. Було виконано розрахунки щодо витрат на реалізацію запропонованих заходів та прогнозу очікуваного результату у вигляді збільшення прибутку, покращення продуктивності праці, зниження операційних витрат, підвищення рівня клієнтської лояльності. Проведений аналіз свідчить, що навіть за консервативного сценарію впровадження цифрових інструментів дасть змогу досягти окупності інвестицій упродовж одного року. В результаті підприємство отримає не лише фінансову вигоду, але й стратегічну перевагу – у вигляді гнучкості, адаптивності до потреб ринку, формування довгострокових відносин із клієнтами.

Таким чином, на основі результатів кваліфікаційної роботи можна зробити такі загальні висновки:

цифрові технології є не лише підтримкою клієнтського сервісу, а й рушієм змін у моделі взаємодії з клієнтами;

впровадження CRM-систем, аналітики, автоматизації та омніканальності є обов'язковим кроком для сучасного підприємства, яке прагне підвищити свою ефективність і конкурентоспроможність;

для успішної цифрової трансформації необхідно враховувати як технічні, так і організаційні аспекти: навчання персоналу, адаптацію внутрішніх процесів, контроль за безпекою даних, клієнтоорієнтовану культуру.

Отже, управління взаємодією з клієнтами в умовах цифровізації стає ключовим напрямом стратегічного розвитку підприємства. Практичні результати, отримані в ході дослідження, можуть бути використані для впровадження ефективних цифрових рішень на інших підприємствах, які прагнуть відповідати викликам сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. CRM система 2023: цифри, прогнози, тенденції / Електронний ресурс. – URL: <https://blog.keycrm.app/uk/crm-sistema-2023-cifri-prognozitetendencii/> (дата звернення: 30.05.2025).
2. Datskova D. Ukrainian Digital Consumer Profile. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 19 квітня 2018 року, м. Полтава. Полтава, 2018. С.91–93.
3. Galli B.J. The value of marketing in project environments from three key perspectives. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*. 2019. № 10.1. С. 1–18.
4. Бариш Т. В. Розробка та дослідження автоматизованої системи підтримки взаємодії з клієнтами на поліграфічному підприємстві : дипломна робота магістра за спеціальністю „151 Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» / Т. В. Бариш. Тернопіль : ТНТУ, 2020. 62 с.
5. Богоявленський О. В. Управління процесами взаємовідносин з клієнтами як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. С. 76. URL: <http://surl.li/izfnr>. (дата звернення: 03.06.2025).
6. Бутенко Н.В. Впровадження концепції CRM в бізнес-середовищі. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 40–42.
7. Васюта В.Б., О.С. Щербаков. Значення CRM-технологій в сучасній системі маркетингової діяльності підприємства. *Eurasian scientific discussions : Proceedings of the 13th International scientific and practical conference* (January 22-24, 2023). Barcelona : Barca Academy Publ., 2023. P. 388–391. URL: <https://sci-conf.com.ua/xiii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-eurasianscientific-discussions-22-24-01-2023-barselona-ispaniya-arhiv/> (дата звернення 09.06.2025)
8. Виноградова, О. В., & Недопако, Н. М. (2021). Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, (18).

9. Временко, Л. В., & Громакова, В. В. (2020). Про відмінності категорій споживач і клієнт у сфері страхових послуг. *Бізнес Інформ*, (2), 393-398.
10. Глізнуца М.Ю., Перерва П.Г. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 11–19.
11. Головчук Ю.О., Дибчук Л.В. Маркетинг взаємовідносин як важливий елемент конкурентної маркетингової стратегії. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. Вінниця, 2019. № 43. С. 89–92.
12. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т.З. Ефективні комунікації як фактор забезпечення розвитку сучасного підприємства. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. С. 60-84.
13. Гумовська І. Лексико стилістичні особливості бізнес комунікації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: Серія «Філологія»*. 2023. № 18(86). С. 79–82.
14. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. Т 30. №1 (2). С 44–52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2020_30_1\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2020_30_1(2)_8).
15. Карпенко Ю. Ю. Інформаційні системи та технології як забезпечення системи управління взаємовідносинами банку з клієнтами / Ю. Ю. Карпенко, Т.М. Білоусько // Збірник наукових статей магістрів Інституту економіки, управління та інформаційних технологій. Полтава : ПУЕТ, 2019. С. 11–16.
16. Качова Н., Косенко С. (2023). Теоретико-методична сутність маркетингу взаємовідносин. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, (2), С. 3–9.
17. Кобилюх О., Гірна О. (2022). Сучасні підходи до логістичного обслуговування клієнтів на основі використання CRM-системи. *Академічні візії*, (10-11), 3–12. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/62> (дата звернення 09.06.2025)

18. Коваленко О.О. Моделювання інформаційних потоків CRM-системи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5 2. С. 69-76.

19. Корогод Н.П., Мироненко І.Є. Управління маркетинговою діяльністю життєвому циклі проекту. *Управління проектами в умовах переходу до поведінкової економіки* : міжнар. наук.-практ. конф. (15–16 трав. 2020 р., м. Київ). Київ: КНУБА, 2020. С. 202–206.

20. Корчага М.О., Язвінська Н. В. Принципи та методи управління клієнтами. Впровадження системи управління клієнтами. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. №13. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29489/1/2019-13_3-06.pdf.

21. Куліш Т. В. Маркетингові цифрові технології в просуванні крафтової продукції підприємств. Digitalization of the economy as a factor of sustainable development : Materials of International scientific-practical conference (Mariupol, May 25-26, 2021 y.) / editorial board O. Khadzhynova [et al.] / SHEI «PSTU». Mariupol : PSTU, 2021. С. 239-241.

22. Ліщинська Л.Б. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 5(1). С. 206–209.

23. Маковіччик, В.О. Організація обслуговування корпоративних клієнтів на підприємстві. Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти кафедри логістики. НАУ. Київ, 2021. 81с. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/52003> (дата звернення 02.06.2025 р.).

24. Мандич О.В. Управління проектами через інструментарій маркетингу підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. 2019. №202. С. 242–252

25. Можливості CRM систем . URL: <https://report.if.ua/socium/mozhlyvosti-crmsystemy-dlya-roboty-z-kliyantamy/>. (дата звернення 02.06.2025)

26. Міністерство цифрової трансформації України. Цифровізація громад.

Digital Power Summit 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-gromad-vidbuvsya-digital-power-summit-2024>

27. Офіційний сайт ПрАТ «Домінік». URL: <https://dominik.ua/>

28. Потіха Ю. Концептуальні засади управління відносинами зі споживачами. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 1)*: мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен. з міжн. участю, м. Тернопіль, 12 лист. 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 241–245.

29. Піскунова, О. В., & Клочко, Р. С. (2020). Прогнозування часу до наступного замовлення клієнта інтернет-магазину на підґрунті методів машинного навчання. *Економічний простір*, (161), С. 147–152.

30. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л., Джгуташвілі Н.М. (2021). Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія. Харків: Видавець Іванченко І. С., 209 с. URL: http://digpub.chite.edu.ua/books/harch_tehn/Savicka_klient-or-upr.pdf

31. Святобох О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. *Економіка та суспільство*. Електронний журнал. 2024. Випуск 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-121

32. Соколов А., Рубан К. Клієнтоорієнтованість – основна цінність корпоративної культури сучасної організації. *Причорноморські економічні студії*. 73 2017. Вип. 22. С. 113–115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_22_26. (дата звернення: 20.05.2025).

33. Стадник В.В., Іжевський П.Г., Головчук Ю.О. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6101> (дата звернення 03.06.2025).

34. Степанова Т.В., Кургузова Є.В. Про деякі аспекти застосування CRM систем для управління складними продажами. Концепт: науково-методичний електронний журнал. 2019. Т. 3. С. 174-178.

35. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології: навч. посіб. /

Г.Г. Швачич, В.В. Толстой, Л.М. Петречук, Ю.С. Іващенко, О.А. Гуляєва, О.В. Соболенко. Дніпро: НМетАУ, 2017. 230 с.

36. Сімак Т.Г. Система інформаційної взаємодії з клієнтами (CRM) на Підприємстві. Збірник наукових статей магістрів. Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій. Полтава: ПУЕТ, 2020. С. 190–195.

37. Ткачова Н.П., Косенко С.А. Теоретико-методична сутність маркетингу взаємовідносин. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. Вип.2. С. 3-9.

38. Трушкіна Н. Концептуальні підходи до визначення суті й змісту терміна «клієнтський досвід» / Н. Трушкіна, Ю. Шкригун // *Věda a perspektivy*. – 2021. – № 4(4). – S. 125–138.

39. Хрупович, С. С., Окрепкий, Р. Б., & Дудар, В. Т. (2022). Використання штучного інтелекту для моделювання портрету споживача в цифровому маркетингу. *Галицький економічний вісник*. № 74(1). С. 163–170. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38699> (дата звернення 06.06.2025 р.).

40. Юшкевич О., Яблонська І. Формування системи маркетингу взаємодії з клієнтами та її вплив на підвищення результативності кондитерських підприємств. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2022. Том 77. № 4. С. 103–109.

41. Ярош-Дмитренко, Л. (2022). Роль маркетингового менеджменту в забезпеченні ефективного управління проєктами. *Економіка та суспільство*, (36). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-23> (дата звернення 09.05.2025)

42. Daunfeldt S. O., Halvarsson D., Tingvall P. G., McKelvie A. Do Targeted R&D Grants toward SMEs Increase Employment and Demand for High Human Capital Workers? *International Studies Entrepreneurship*. 2020. URL:https://www.researchgate.net/publication/360146568_Do_Targeted_RD_Grants_toward_SMEs_Increase_Employment_and_Demand_for_High_Human_Capital_Workers

43. Digital Champions in 2025. Connected and autonomous supply chain ecosystems. Industrial manufacturing. Electronic edition. 2024.

44. Domanović V. Enterprise Efficiency Sources in the Contemporary Business Environment. *Journal of Business Management*. 2023. Vol. 56, №. 4. pp. 321-334. URL:https://www.researchgate.net/publication/336094011_Enterprise_Efficiency_Sources_in_the_Contemporary_Business_Environment

45. Egala S., Amoah J., Jibril A., Opoku R. Digital Transformation in an Emerging Economy: Examining Organizational Factors. *Cogent of Social Sciences*. 2024. Vol. 10, № 1. pp. 202-217.

46. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E Journal*. 2022. № 8(4). pp. 188–214.

47. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3–4. С. 97–102. DOI:

48. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(76).

49. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190–195. DOI:

50. Смоляк Ю. Ю., Холодницька А. В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. Електронний журнал. 2024. Випуск 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12> URL:

ДОДАТКИ