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 клієнтоорієнтованістю організації на основі використання сучасних цифрових технологій»

Виконала:
студентка групи 401-ЕМІ
Логвиненко Ліліана Сергіївна _____

Керівник:
професор кафедри менеджменту і логістики,
д.е.н., професор Комеліна О. В. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ 8
1.1. Сутність клієнтоорієнтованості та її роль в управлінні організацією 8
1.2. Основні принципи клієнтоорієнтованості організації в умовах цифровізації економіки 15
1.3. Особливості організації клієнтського сервісу в сфері телекомунікацій 19
Висновки до розділу 1 24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА) 26
2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА) 26
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА) 36
2.3. Аналіз системи управління клієнтоорієнтованістю та використання цифрових технологій у клієнтському сервісі ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА) 45
Висновки до розділу 2 58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА) НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ 61
3.1. Шляхи розвитку клієнтоорієнтованості організації на основі сучасних цифрових технологій у ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА) 61
3.2. Основи організаційного забезпечення системи управління клієнтоорієнтованістю організації з використанням цифрових технологій ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА) 68
Висновки до розділу 3 77
ВИСНОВКИ 79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 82
ДОДАТКИ 88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Результативність та ефективність діяльності підприємства значною мірою залежать від рівня його орієнтації на клієнта, що передбачає використання сучасних підходів, інструментів та технологій управління взаємодією зі споживачами. В сучасних умовах функціонування бізнесу особливого значення набуває формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Особливої уваги дане питання набуває в умовах сучасних викликів, з якими стикаються українські підприємства, зокрема: ведення діяльності в умовах воєнного стану, нестабільність зовнішнього середовища, зміна споживчої поведінки, цифровізація бізнес-процесів, зростання конкуренції та підвищення вимог клієнтів до якості обслуговування. У таких умовах підприємства змушені адаптуватися до нових реалій, активно впроваджувати цифрові технології та шукати ефективні механізми взаємодії з клієнтами. Сучасна практика свідчить про те, що традиційні підходи до управління клієнтськими відносинами часто не забезпечують очікуваного результату, що зумовлює необхідність переходу до інноваційних моделей управління клієнтоорієнтованістю з використанням цифрових технологій, таких як CRM-системи, аналітика даних, автоматизація маркетингових процесів, цифрові комунікаційні платформи, технології штучного інтелекту (AI) тощо.

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі питання клієнтоорієнтованості та управління взаємовідносинами з клієнтами є достатньо ґрунтовно дослідженими. Вагомий внесок у розвиток даного напряму зробили такі науковці, як Друкер П. Ф., Tuominen S., Reijonen H., Nagy G., Buratti A., Laukkanen T., Calvin M., Bulovic V., Smitran B., Azeem M., Aziz S., Shahid J., Hayat A., Ahmed M., Khan M., Akbar M., Al-Shammari M., а також вітчизняні дослідники: Каличева Н., Кондратюк М., Григоров А., Терлецька Ю., Марценюк Ю., Щербак Н., Томко К., Шендерівська Л. та інші. У їхніх працях розкрито

сутність клієнтоорієнтованості, інструменти управління клієнтськими відносинами, роль клієнтського сервісу в діяльності підприємства.

Водночас в умовах цифрової трансформації економіки, швидкого розвитку інформаційних технологій та змін у поведінці споживачів виникає необхідність у подальшому дослідженні питань управління клієнтоорієнтованістю організації з урахуванням сучасних цифрових інструментів. Тому, попри значну кількість наукових праць у цій сфері, актуальність обраної теми не втрачається й потребує подальшого дослідження.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління клієнтоорієнтованістю організації на основі використання сучасних цифрових технологій.

У роботі вирішено такі завдання:

досліджено сутність клієнтоорієнтованості та її роль в управлінні організацією;

проаналізовано основні принципи клієнтоорієнтованості організації в умовах цифровізації економіки;

виявлено особливості організації клієнтського сервісу в сфері телекомунікацій;

наведено характеристику соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА);

здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА);

проаналізовано систему управління клієнтоорієнтованістю та використання цифрових технологій у клієнтському сервісі ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА);

розроблено шляхи розвитку клієнтоорієнтованості організації на основі сучасних цифрових технологій у ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА);

запропоновано підхід щодо вдосконалення організаційного забезпечення системи управління клієнтоорієнтованістю організації з використанням цифрових технологій ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА).

Об’єктом дослідження є процес управління клієнтоорієнтованістю ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА).

Предметом роботи є теоретичні та практичні аспекти управління клієнтоорієнтованістю ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА) на основі використання сучасних цифрових технологій.

Для досягнення поставленої мети роботи та реалізації визначених завдань застосовано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, таких як: методи аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних положень; системний підхід – для дослідження управління клієнтоорієнтованістю як цілісної системи; економіко-статистичні методи – для аналізу діяльності підприємства; SWOT-аналіз, PEST-аналіз та конкурентний аналіз – для оцінки зовнішнього середовища та визначення конкурентних позицій підприємства; метод анкетування – для оцінки рівня задоволеності клієнтів якістю обслуговування та цифровими сервісами підприємства; метод експертних оцінок – для визначення рівня розвитку клієнтоорієнтованості та оцінювання ефективності управлінських рішень; методи систематизації та узагальнення – для формулювання висновків та рекомендацій для подальшого розвитку.

Інформаційною базою дослідження слугували офіційні матеріали ПрАТ «ВФ Україна», аналітичні звіти та публікації компанії, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері клієнтоорієнтованості, цифрової трансформації та управління клієнтським досвідом, зокрема посібники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання тощо. У процесі дослідження також були використані матеріали Інтернет-ресурсів, зокрема офіційного сайту компанії Vodafone Україна, профільних галузевих видань, а також сучасних цифрових платформ і аналітичних ресурсів, таких як Reuters, The Verge, Ookla та інші.

Наукова новизна дослідження полягає у вдосконаленні підходів до управління клієнтоорієнтованістю організації на основі інтеграції сучасних цифрових технологій, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності взаємодії з клієнтами в умовах цифровізації.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для підвищення рівня клієнтоорієнтованості, удосконалення системи управління взаємодією з клієнтами та впровадження сучасних цифрових технологій у практичну діяльність організації.

За темою кваліфікаційної роботи підготовлено наукові публікації у фахових виданнях:

1. Комеліна О. В., Логвиненко Л. С. Використання цифрових технологій та штучного інтелекту (AI) у стратегіях розвитку українських операторів мобільного зв'язку. *Сталий розвиток економіки*. №1 (58), 2026 р. С. 931–937.

2. Логвиненко Л. С., Комеліна О. В. Інформаційно-комунікаційні технології як системні інструменти стратегії відбудови інфраструктури України в умовах євроінтеграції. *Економіка і регіон*. 2024. №4 (95). С. 82–88.

Здійснено апробацію одержаних результатів на науково-практичних конференціях:

1. Логвиненко Л. С. Застосування інноваційних технологій в менеджменті. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Полтава, 3 листопада 2022 р.). С. 141–143.

2. Логвиненко Л. С. Управління інформаційно-комунікативними процесами в період кризи. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Полтава, 15 червня 2023 р.). С. 76–78.

3. Логвиненко Л. С., Комеліна О. В. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у відновленні інфраструктури України після війни. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах*

євроінтеграції: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Полтава, 9 листопада 2023 р.). С. 146–148.

4. Логвиненко Л. С., Комеліна О. В. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій в Україні в умовах євроінтеграції і глобалізації. *Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 9–10 травня 2024 р.). С. 35–37.

5. Логвиненко Л. С., Комеліна О. В. SMART GRIDS у розумних містах: перспективи розвитку міст в умовах цифровізації та застосування штучного інтелекту (AI). *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції* : XII Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція. 06 листопада 2025 року. НУПП, 2025. С. 80–83.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 133 сторінках комп’ютерного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Бібліографічний список включає 53 літературних джерел на 6 сторінках. Робота містить 15 таблиць і 17 рисунків загальним обсягом 18 сторінок та 5 додатків загальним обсягом 46 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність клієнтоорієнтованості та її роль в управлінні організацією

В сучасних умовах активного розвитку ринкових відносин та цифровізації економіки клієнтоорієнтованість виступає одним з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Зростання вимог споживачів, посилення конкуренції та швидка зміна зовнішнього середовища обумовлюють необхідність переорієнтації управлінських підходів з виробничої на клієнтську парадигму.

Поняття клієнтоорієнтованості сформувалося на стику маркетингу, менеджменту та теорії стратегічного управління. Його еволюція пов’язана з працями П. Ф. Друкера, який наголошував, що головною метою бізнесу є створення клієнта [1, с. 229]. Відповідно до його підходу, підприємство має не лише задовольняти вже наявні потреби споживачів, а й передбачати та формувати нові, що свідчить про стратегічний характер взаємодії з клієнтами.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення сутності клієнтоорієнтованості. Зокрема, Azeem M., Aziz S., Shahid J., Hayat A., Ahmed M., Khan M. розглядають клієнтоорієнтованість як стратегічну основу управління взаємовідносинами з клієнтами, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства [2]. Автори обґрунтовують, що застосування клієнтоорієнтованих стратегій ведення бізнесу позитивно впливає на результативність CRM-процесів, сприяє налагодженню більш ефективної взаємодії з клієнтами та підвищує рівень їхньої задоволеності. Водночас значний акцент зроблено на ролі персоналу, адже саме якість комунікації працівників з клієнтами суттєво визначає сприйняття сервісу та компанії загалом. Тобто клієнтоорієнтованість розглядається як багатогранний стратегічний підхід, що передбачає поєднання сучасних технологічних інструментів з організаційними

механізмами та відповідними моделями поведінки працівників у процесі взаємодії зі споживачами.

У свою чергу, Calvin M., Bulovic V. та Smitran B. обґрунтовують, що клієнтоорієнтований підхід є ключовою основою ефективності CRM-систем, оскільки забезпечує узгодження бізнес-процесів з потребами клієнтів [3]. Автори акцентують увагу на тому, що впровадження клієнтоорієнтованого підходу забезпечує підприємству низку стратегічних переваг, зокрема сприяє підвищенню рівня обслуговування, зміцненню лояльності клієнтів і прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень завдяки використанню даних.

Вагомий внесок у розкриття сутності клієнтоорієнтованості як елемента маркетингового управління зроблено у роботі M. A. Akbar, де клієнтоорієнтовані стратегії розглядаються як ключовий інструмент досягнення конкурентних переваг [4]. Згідно з дослідженням, клієнтоорієнтованість передбачає глибоке розуміння потреб споживачів, адаптацію маркетингових рішень до їхніх очікувань та формування цінності для клієнта як основи бізнес-діяльності. При цьому підкреслюється, що ефективна реалізація клієнтоорієнтованого підходу потребує інтеграції маркетингових, управлінських та аналітичних інструментів. Це свідчить про те, що клієнтоорієнтованість виступає стратегічним напрямом управління, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У дослідженні M. M. Al-Shammari клієнтоорієнтованість розглядається у взаємозв’язку з реінжинірингом бізнес-процесів та управлінням знаннями [5]. Автор обґрунтовує, що формування клієнтоорієнтованої стратегії потребує трансформації бізнес-процесів підприємства з урахуванням потреб клієнтів та активного використання знань про них. Зокрема, наголошується, що підприємства повинні інтегрувати клієнтські дані у процеси прийняття рішень, що дозволяє підвищити ефективність діяльності та забезпечити стійкі конкурентні позиції.

Важливим внеском у розвиток сучасного розуміння клієнтоорієнтованості є дослідження S. Tuominen, H. Reijonen, G. Nagy, A. Buratti та T. Laukkanen, у якому обґрунтовано взаємозв’язок між клієнтоорієнтованою стратегією, інноваційністю та зростанням бізнесу. Клієнтоорієнтованість доцільно розглядати не як однорідне

явище, а як поєднання двох стратегічних орієнтацій – на клієнта та на взаємовідносини з клієнтами, які мають різну природу, але діють синергійно [6, с. 483–485]. При цьому встановлено, що самі по собі ці орієнтації не забезпечують безпосереднього зростання підприємства, а впливають на нього опосередковано через розвиток інноваційності організації.

Вітчизняні науковці розглядають клієнтоорієнтованість також як фактор конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, Каличева Н., Кондратюк М. та Григоров А. вважають, що клієнтоорієнтованість виступає ключовою умовою формування стійких конкурентних переваг, оскільки дозволяє підприємству більш точно адаптувати свою діяльність до потреб споживачів та забезпечувати високий рівень їх задоволеності [7]. Автори зазначають, що зосередженість на потребах клієнтів позитивно впливає на якість товарів і послуг, сприяє створенню сприятливого іміджу компанії та посиленню її конкурентних позицій на ринку. При цьому в дослідженні підкреслюється, що досягнення високого рівня клієнтоорієнтованості можливе лише за умови комплексного впровадження відповідних управлінських механізмів і трансформації корпоративної культури. Отже, клієнтоорієнтованість розглядається не просто як елемент маркетингової діяльності, а як важливий управлінський фактор, що забезпечує стійку конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток підприємства.

Особливого значення клієнтоорієнтованість набуває в умовах кризових явищ та нестабільності економічного середовища. Як зазначають Марценюк Ю. та Щербак Н., у сучасних умовах клієнтоорієнтованість виступає не лише інструментом розвитку, а й стратегією виживання бізнесу [8]. Увага акцентована на тому, що в кризових умовах підприємства, які здатні швидко адаптуватися до змін у поведінці споживачів і підтримувати високий рівень взаємодії з клієнтами, мають значно більше шансів зберегти свої ринкові позиції. Клієнтоорієнтований підхід дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміну попиту, формувати довгострокові відносини зі споживачами та забезпечувати стабільність доходів навіть у складних умовах господарювання. Фактично клієнтоорієнтованість розглядається як стратегічний інструмент антикризового управління.

У контексті розвитку системи менеджменту підприємства важливим є підхід, запропонований Терлецькою Ю., яка розглядає клієнтоорієнтованість як чинник формування рівня зрілості системи управління [9]. Науковиця доводить, що ступінь клієнтоорієнтованості підприємства тісно пов'язаний з результативністю його управлінської діяльності, адже врахування потреб і очікувань клієнтів має бути інтегроване в усі бізнес-процеси. Високий рівень орієнтації на споживача характеризує систему менеджменту як розвинену, адаптивну та здатну оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Натомість недостатня увага до потреб клієнтів часто свідчить про надмірну формалізацію управління та зниження його ефективності. Таким чином, клієнтоорієнтованість можна розглядати як один з ключових показників якості управлінської системи та її здатності забезпечувати успішний розвиток підприємства.

Практичні аспекти реалізації клієнтоорієнтованого підходу розкрито у дослідженні Томко К. та Шендерівської Л., які акцентують увагу на інструментах ведення клієнтоорієнтованого бізнесу [10]. Відзначено, що сучасна клієнтоорієнтованість неможлива без використання відповідних інструментів, зокрема CRM-систем, цифрових каналів комунікації, аналітики клієнтських даних та автоматизації маркетингових процесів. Вони підкреслюють, що ефективне використання таких інструментів дозволяє підприємству персоналізувати взаємодію з клієнтами, підвищити рівень їх задоволеності та оптимізувати бізнес-процеси.

Водночас незважаючи на значну кількість досліджень, у науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування клієнтоорієнтованості. Одні автори розглядають її як філософію бізнесу, інші – як стратегічний напрям управління або як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Це свідчить про багатогранність даного поняття та складність його однозначного визначення.

Систематизація наукових джерел дозволяє представити найбільш поширені форми інтерпретації поняття «клієнтоорієнтованість» у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 − Найбільш поширені визначення науковцями поняття «клієнтоорієнтованість»

Автор	Клієнтоорієнтованість – це…	Джерело
П. Ф. Друкер	«філософія бізнесу, відповідно до якої головною метою підприємства є створення клієнта та задоволення його потреб»	[1]
Н. Каличева, М. Кондратюк, А. Григоров	«ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства через формування довгострокових відносин з клієнтами та підвищення рівня їх задоволеності»	[7]
Ю. Терлецька	«чинник формування зрілості системи менеджменту, що передбачає інтеграцію потреб клієнтів у всі управлінські процеси підприємства»	[9]
К. Томко, Л. Шендерівська	«підхід до ведення бізнесу, що реалізується через використання інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами та цифрових технологій»	[10]
M. A. Akbar	«система маркетингового управління, що базується на створенні цінності для клієнта як основи конкурентної переваги»	[4]
M. M. Al-Shammari	«основа побудови клієнтоорієнтованих бізнес-процесів, що інтегрують знання про клієнтів у систему управління підприємством»	[5]
M. Azeem, S. Aziz, J. Shahid, A. Hayat, M. Ahmed, M. Khan	«стратегічна орієнтація підприємства, спрямована на підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та покращення результативності CRM»	[2]

Примітка. Розроблено автором за джерелами [1, 2, 4, 5, 7, 9, 10].

Аналіз наукових джерел показує, що більшість досліджень зосереджені на традиційних аспектах клієнтоорієнтованості, тоді як питання її розвитку в умовах цифрової трансформації розглядаються недостатньо системно. Зокрема, недостатньо дослідженими залишаються аспекти інтеграції цифрових технологій у систему управління клієнтськими відносинами, використання великих даних для персоналізації взаємодії та автоматизації клієнтських процесів.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що сучасний етап розвитку клієнтоорієнтованості характеризується переходом від традиційної моделі обслуговування клієнтів до цифрової клієнтоорієнтованої екосистеми, у якій ключову роль відіграють інформаційні технології та аналітичні інструменти.

Аналіз наведених наукових підходів дозволяє виділити кілька ключових аспектів сутності клієнтоорієнтованості, відображених на рис. 1.1.

Рисунок 1.1 – Ключові аспекти клієнтоорієнтованості.

Примітка. Узагальнено автором на основі [1-10].

З урахуванням узагальнення існуючих підходів доцільно запропонувати власне визначення клієнтоорієнтованості. Під клієнтоорієнтованістю організації доцільно розуміти комплексну управлінську концепцію, що передбачає системну інтеграцію процесів, технологій та управлінських рішень, спрямованих на виявлення, задоволення та формування потреб клієнтів з метою створення довгострокової цінності та забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно, клієнтоорієнтованість виступає не лише елементом маркетингової діяльності, а й ключовим принципом управління організацією, що визначає її стратегічний розвиток, структуру бізнес-процесів та використання сучасних цифрових технологій.

В умовах ринкової економіки саме здатність підприємства задовольняти потреби клієнтів на більш високому рівні, ніж конкуренти, визначає його позиції на ринку.

Насамперед клієнтоорієнтованість виконує стратегічну роль, оскільки визначає загальний напрям розвитку підприємства. Орієнтація на клієнта стає основою формування місії, цілей та стратегії організації. Вона впливає на вибір ринків, розробку продуктів і послуг, формування цінової політики та каналів збуту. У цьому контексті клієнтоорієнтованість трансформується з функціонального елемента маркетингу у стратегічний принцип управління підприємством.

Важливою є також управлінська роль клієнтоорієнтованості, яка полягає в інтеграції клієнтського підходу в усі бізнес-процеси організації. Це передбачає адаптацію організаційної структури, системи прийняття рішень та внутрішніх процедур відповідно до потреб клієнтів. Клієнтоорієнтованість сприяє підвищенню гнучкості управління, швидшому реагуванню на зміни зовнішнього середовища та ефективнішому використанню ресурсів підприємства.

Не менш важливою є маркетингова роль клієнтоорієнтованості, яка проявляється у формуванні цінності для споживача, підвищенні рівня задоволеності клієнтів і зміцненні їх лояльності. Високий рівень клієнтоорієнтованості дозволяє підприємству не лише утримувати існуючих клієнтів, а й залучати нових за рахунок позитивного досвіду взаємодії та рекомендацій.

Клієнтоорієнтованість також виконує інноваційну роль, оскільки сприяє розвитку нових продуктів, послуг та бізнес-моделей. Аналіз потреб клієнтів, їх очікувань та поведінки дозволяє підприємству генерувати інноваційні рішення та адаптуватися до змін ринкового середовища. У сучасних умовах цифровізації це особливо важливо, адже саме клієнтські дані стають основою для прийняття інноваційних управлінських рішень.

В умовах цифрової трансформації економіки зростає роль інформаційно-технологічного аспекту клієнтоорієнтованості. Застосування цифрових технологій, зокрема CRM-систем, інструментів аналітики великих даних, засобів автоматизації маркетингу та цифрових каналів комунікації, надає організаціям можливість більш ефективно вибудовувати взаємодію з клієнтами, персоналізувати пропозиції відповідно до їхніх потреб і підвищувати рівень обслуговування.

Крім того, клієнтоорієнтованість виконує соціально-економічну роль, оскільки сприяє формуванню довгострокових відносин між підприємством і клієнтами, підвищенню рівня довіри та створенню позитивного іміджу організації. Це, в свою чергу, забезпечує стабільність доходів підприємства та підвищує його стійкість до кризових явищ.

Важливо також відзначити, що клієнтоорієнтованість має безпосередній вплив на ефективність управління персоналом. Формування клієнтоорієнтованої культури передбачає розвиток відповідних професійних компетенцій у працівників, підвищення їх мотивації та залученості до процесу створення цінності для клієнта.

Отже, роль клієнтоорієнтованості в управлінні організацією є комплексною та охоплює стратегічний, управлінський, маркетинговий, інноваційний, технологічний та соціально-економічний аспекти діяльності підприємства.

1.2. Основні принципи клієнтоорієнтованості організації в умовах цифровізації економіки

Клієнтоорієнтованість виступає не лише концепцією управління, а й системою принципів, на основі яких формується ефективна взаємодія підприємства з клієнтами. Реалізація клієнтоорієнтованого підходу потребує від компанії впровадження сукупності взаємопов’язаних принципів, які визначають характер діяльності організації, її внутрішніх процесів та взаємовідносин із зовнішнім середовищем.

У науковій літературі представлено різні підходи до визначення принципів формування клієнтоорієнтованості підприємств. Зокрема, за результатами дослідження Н. Каличевої, М. Кондратюка та А. Григорова, організації, що впроваджують клієнтоорієнтований підхід, будують свою діяльність на основі ключових положень, узагальнених на рис. 1.2.

Систематизація наукових підходів дозволяє стверджувати, що принципи клієнтоорієнтованості мають комплексний характер і охоплюють як стратегічний рівень управління, так і операційну діяльність підприємства. Вони формують основу побудови ефективної системи взаємодії з клієнтами, визначають поведінку персоналу та напрями розвитку бізнес-процесів організації.

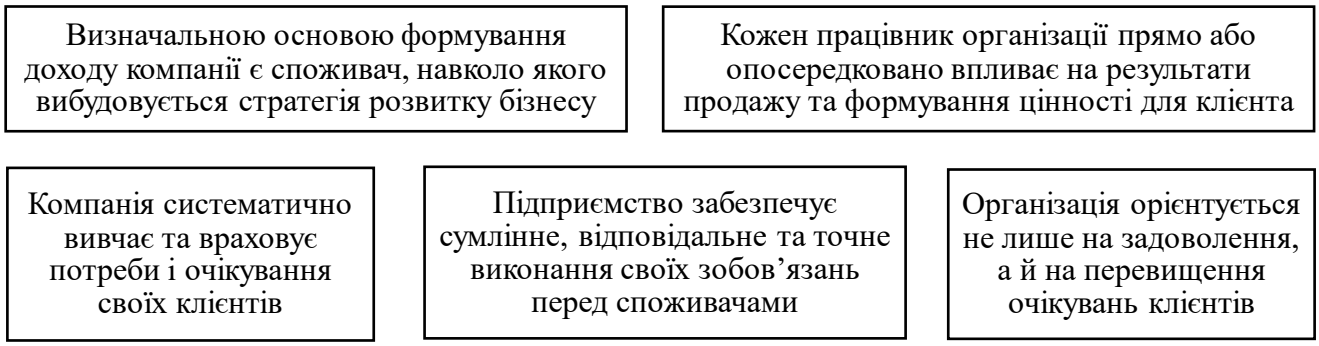

Рисунок 1.2 – Основні засади клієнтоорієнтованого підходу.

Примітка. Сформовано автором на основі [7].

Проаналізувавши та узагальнивши наведені у науковій літературі підходи, пропонуємо власне формулювання ключових принципів клієнтоорієнтованості, відображене у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні принципи клієнтоорієнтованості організації

Принцип	Зміст принципу	Вплив на ефективність взаємодії з клієнтами
Орієнтація на потреби клієнта	Систематичне вивчення потреб, очікувань та поведінки клієнтів	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, точніше формування пропозиції
Створення цінності для клієнта	Формування корисності продукту/послуги з урахуванням очікувань споживача	Зростання конкурентоспроможності та сприйняття бренду
Довгострокові відносини	Орієнтація на формування тривалих та взаємовигідних відносин	Підвищення лояльності клієнтів, зменшення витрат на їх залучення
Персоналізація взаємодії	Індивідуальний підхід до клієнтів на основі аналізу їхніх даних	Підвищення якості обслуговування та ефективності комунікації
Інтегрованість бізнес-процесів	Впровадження клієнтоорієнтованості у всі підрозділи підприємства	Узгодженість дій персоналу та покращення якості сервісу
Використання цифрових технологій	Застосування CRM, аналітики даних, цифрових каналів комунікації	Підвищення швидкості обслуговування та оптимізація взаємодії
Зворотний зв'язок	Збір та аналіз відгуків клієнтів	Виявлення проблем та постійне вдосконалення взаємодії
Клієнтоорієнтована культура	Формування цінностей і поведінки персоналу, орієнтованих на клієнта	Підвищення якості сервісу та довіри до підприємства

Примітка. Розроблено автором за джерелами [11–15].

Одним з ключових принципів клієнтоорієнтованості є зосередженість на потребах клієнта, що передбачає всебічне вивчення його очікувань, уподобань і поведінкових особливостей. Реалізація цього принципу ґрунтується на постійному аналізі звернень споживачів, проведенні маркетингових досліджень, а також зборі та опрацюванні інформації про клієнтів. Завдяки цьому підприємство отримує можливість своєчасно адаптувати свої товари та послуги до вимог ринку, що позитивно позначається на рівні задоволеності споживачів.

Не менш важливим є принцип створення цінності для клієнта, сутність якого полягає у забезпеченні максимальної користі від продукту чи послуги. При цьому цінність визначається не лише характеристиками самого товару, а й якістю сервісу, оперативністю реагування на запити, рівнем обслуговування та персоналізованим підходом до кожного клієнта.

Наступним важливим принципом клієнтоорієнтованості є формування довгострокових відносин з клієнтами, що передбачає орієнтацію підприємства на побудову стабільної та взаємовигідної співпраці зі споживачами. У такому підході клієнт сприймається не як одноразове джерело доходу, а як стратегічно важливий партнер для розвитку бізнесу. Це сприяє підвищенню рівня лояльності, зниженню витрат на залучення нових клієнтів і забезпеченню більш передбачуваних та стабільних фінансових результатів.

Важливе місце займає також принцип персоналізації взаємодії з клієнтами, який полягає у врахуванні індивідуальних потреб і вподобань кожного споживача під час формування пропозицій. Використання сучасних цифрових інструментів, зокрема CRM-систем та аналітики великих даних, дає змогу підприємствам створювати максимально релевантні та індивідуалізовані рішення.

Не менш значущим є принцип інтеграції бізнес-процесів, що передбачає впровадження клієнтоорієнтованого підходу в усі функціональні підсистеми підприємства. Інакше кажучи, орієнтація на клієнта має бути характерною не лише для відділу маркетингу, а й для всіх структурних підрозділів організації. Така інтеграція забезпечує узгодженість дій персоналу та підвищує загальну ефективність управління взаємовідносинами з клієнтами.

В умовах цифровізації особливої актуальності набуває принцип використання сучасних цифрових технологій, який передбачає застосування інформаційних систем для збору, аналізу та використання даних про клієнтів. Використання CRM-систем, автоматизованих платформ взаємодії та цифрових каналів комунікації дозволяє підвищити оперативність обслуговування, зменшити витрати та покращити якість взаємодії з клієнтами.

Крім того, важливим є принцип зворотного зв'язку, який передбачає постійне отримання інформації від клієнтів щодо якості продукції та обслуговування. Аналіз зворотного зв'язку дозволяє своєчасно виявляти недоліки в діяльності підприємства та вдосконалювати процеси взаємодії з клієнтами.

Вагому роль відіграє принцип клієнтоорієнтованої корпоративної культури, який передбачає формування у працівників відповідних цінностей, установок та поведінкових моделей, спрямованих на задоволення потреб клієнтів. Реалізація цього принципу забезпечує узгодженість дій персоналу та підвищує якість обслуговування.

Систематизація зазначених принципів дає змогу зробити висновок, що клієнтоорієнтованість є комплексною системою, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства та визначає характер його взаємодії з клієнтами.

Клієнтоорієнтованість дає можливість розвинути конкурентні переваги компанії та скоротити відсоток тих, хто відмовляється від послуг, однак для запровадження цього підходу спершу необхідно здійснити глибокий розбір процедур обслуговування, кон'юнктури ринку та бази споживачів, що вимагатиме додаткових затрат часу й зусиль.

Слід підкреслити, що успішне впровадження клієнтоорієнтованої стратегії неможливе без системного моніторингу її рівня в організації. Такий підхід передбачає оцінювання як внутрішньої клієнтоорієнтованості, що відображає ступінь задоволеності персоналу, так і клієнтоорієнтованості працівників, яка проявляється у їх взаємодії з клієнтами, шляхом налагодження ефективного зворотного зв'язку. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові рішення, зокрема CRM-системи, що забезпечують комплексний аналіз даних клієнтів [16].

Реалізація принципів клієнтоорієнтованості безпосередньо впливає на ефективність взаємодії підприємства з клієнтами. Зокрема, орієнтація на потреби клієнтів та персоналізація взаємодії сприяють підвищенню рівня задоволеності споживачів, що є передумовою формування їх лояльності. Довгострокові відносини з клієнтами забезпечують стабільність попиту та зменшують витрати на маркетинг.

Використання цифрових технологій підвищує швидкість та якість обслуговування, що позитивно впливає на загальний рівень взаємодії з клієнтами. Інтеграція бізнес-процесів та формування клієнтоорієнтованої культури забезпечують узгодженість дій персоналу та підвищують ефективність управління підприємством.

Отже, принципи клієнтоорієнтованості є основою для побудови ефективної системи взаємодії з клієнтами. Їх реалізація дозволяє підприємству підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити довгостроковий розвиток у сучасних умовах господарювання.

1.3. Особливості організації клієнтського сервісу в сфері телекомунікацій

Сфера телекомунікацій є однією з найбільш динамічних та конкурентних галузей економіки, що зумовлює підвищені вимоги до організації клієнтського сервісу. Особливістю даної сфери є те, що послуги зв’язку мають нематеріальний характер, споживаються одночасно з їх наданням і безпосередньо впливають на повсякденну діяльність клієнтів. Це зумовлює необхідність забезпечення високого рівня якості обслуговування, оперативності реагування на запити споживачів та безперервності надання послуг.

Узагальнення теоретичних підходів до організації клієнтського сервісу в телекомунікаційній сфері дозволяє виділити ключові етапи взаємодії підприємства з клієнтом, які охоплюють процес від моменту звернення до отримання результату та подальшого зворотного зв’язку. Особливістю такого процесу є його інтегрований характер, що передбачає поєднання різних каналів комунікації, інформаційних систем та підрозділів підприємства. При цьому важливу роль відіграє використання

CRM-систем як центрального елемента управління клієнтськими запитами, що забезпечує координацію дій та підвищення ефективності обслуговування. Узагальнену модель організації клієнтського сервісу в телекомунікаційній компанії наведено на рисунку 1.3.

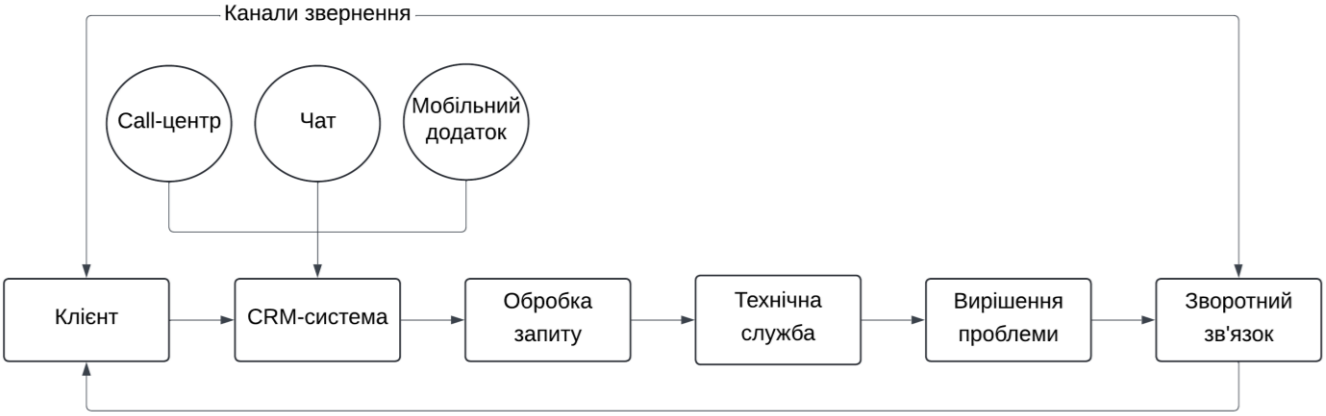

Рисунок 1.3 – Модель організації клієнтського сервісу телекомунікаційної компанії.

Примітка. Авторська розробка.

Як зазначається у сучасних дослідженнях, діяльність телекомунікаційних операторів базується на використанні спеціалізованих інформаційних систем типу BSS/OSS, які забезпечують підтримку бізнес-процесів, обслуговування клієнтів та управління мережами [17]. Трансформація таких систем у відкриті цифрові екосистеми дозволяє операторам впроваджувати нові моделі обслуговування, підвищувати якість взаємодії з клієнтами та забезпечувати персоналізацію послуг. Водночас інтеграція різнорідних інформаційних систем є складним процесом, що потребує значних ресурсів і впливає на ефективність клієнтського сервісу.

Особливістю клієнтського сервісу у телекомунікаційній сфері є необхідність забезпечення високого рівня якості послуг, який визначається не лише технічними характеристиками, а й рівнем сприйняття клієнтом отриманого сервісу. У наукових дослідженнях підкреслюється, що оцінювання ефективності телекомунікаційних послуг здійснюється за такими показниками, як якість сервісу (QoS), якість

сприйняття користувачем (QoE), надійність та безпека [17]. Саме ці параметри формують загальний клієнтський досвід і визначають рівень задоволеності споживачів. Таким чином, клієнтський сервіс у телекомунікаційній сфері має інтегрувати як технічні, так і поведінкові аспекти взаємодії з клієнтами.

Важливим напрямом розвитку клієнтського сервісу є використання даних та аналітики для прогнозування поведінки клієнтів. Дослідження показують, що сучасні телекомунікаційні оператори накопичують значні обсяги даних про використання послуг, що дозволяє здійснювати аналіз клієнтського досвіду в режимі реального часу та прогнозувати можливі проблеми у взаємодії з клієнтами. Це, у свою чергу, дає змогу зменшити рівень відтоку абонентів та підвищити якість обслуговування [17]. Таким чином, клієнтський сервіс у телекомунікаційній сфері набуває проактивного характеру, коли підприємство не лише реагує на проблеми, а й запобігає їх виникненню.

Дослідження вітчизняних авторів також підтверджують, що ринок телекомунікацій в Україні характеризується високим рівнем конкуренції та насиченістю послуг, що змушує операторів постійно вдосконалювати клієнтський сервіс [18]. У цих умовах основними чинниками конкурентного успіху виступають якість клієнтського обслуговування, гнучкість тарифних планів, швидкість обробки звернень споживачів, а також здатність підприємства оперативно реагувати на зміни в їхніх потребах та очікуваннях. Крім того, розвиток цифрових сервісів та мобільних додатків значно розширює можливості взаємодії з клієнтами та підвищує рівень їх задоволеності.

Окрему увагу в наукових працях приділено ролі інфраструктури телекомунікаційних послуг, зокрема дата-центрів та цифрових платформ, які забезпечують стабільність і безперервність обслуговування. Дослідження показують, що сучасні телекомунікаційні сервіси повинні відповідати вимогам доступності, масштабованості, безпеки та керованості [19]. Це обумовлює необхідність впровадження комплексних систем управління сервісами, які дозволяють підтримувати високий рівень якості обслуговування та забезпечувати безперебійність роботи мережі.

Узагальнюючи зазначене, варто виділити ключові особливості організації клієнтського сервісу в сфері телекомунікацій, наведені на рис. 1.4.

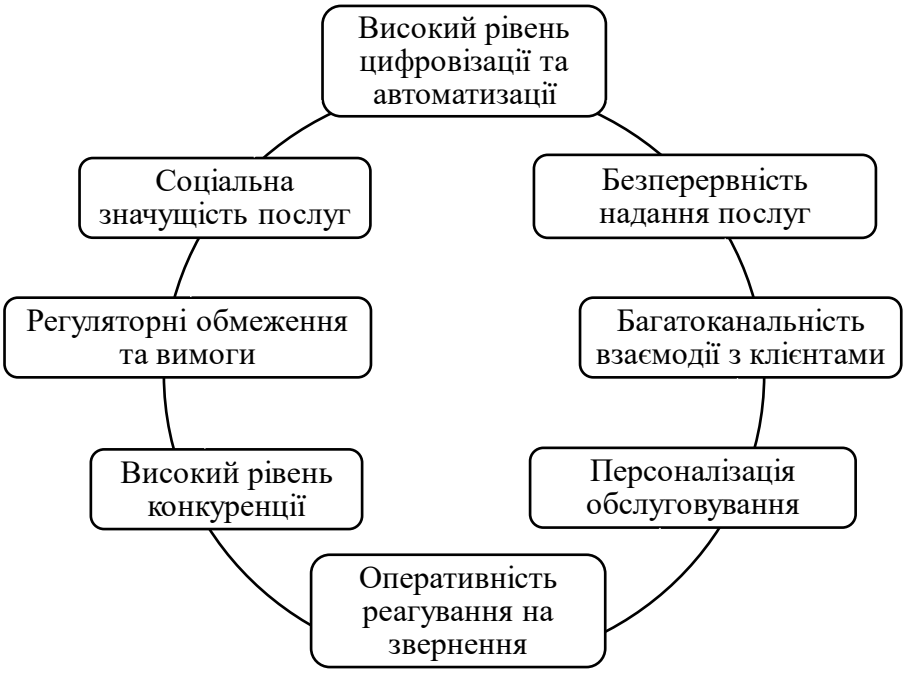

Рисунок 1.4 – Особливості організації клієнтського сервісу в сфері телекомунікацій.

Примітка. Сформовано автором на основі [17-20].

Розглянемо детальніше кожен з елементів. Однією з ключових особливостей клієнтського сервісу у телекомунікаційній сфері є саме його безперервність. Послуги зв’язку повинні надаватися цілодобово, що обумовлює необхідність організації сервісної підтримки у форматі 24/7. Будь-які збої у роботі мережі або затримки у вирішенні проблем клієнтів можуть призвести до значного зниження рівня задоволеності споживачів та втрати їх лояльності.

Важливою характеристикою є високий рівень технологічності клієнтського сервісу. Сучасні телекомунікаційні компанії широко впроваджують цифрові інструменти, серед яких CRM-системи, автоматизовані контакт-центри, чат-боти, мобільні застосунки та онлайн-платформи самообслуговування. Використання цих технологій сприяє прискоренню обробки клієнтських звернень, зниженню

навантаження на персонал і забезпеченню більш персоналізованого підходу до обслуговування споживачів.

Ще однією особливістю є багатоканальність взаємодії з клієнтами. У телекомунікаційній сфері клієнти мають можливість звертатися до компанії через різні канали, такі як телефонний зв'язок, електронну пошту, соціальні мережі, мобільні додатки та веб-сайти. Це вимагає від підприємств забезпечення узгодженості та інтеграції каналів комунікації, що сприяє підвищенню якості обслуговування.

Крім того, суттєвим аспектом організації клієнтського сервісу є персоналізація взаємодії з клієнтами. Телекомунікаційні компанії мають доступ до значного обсягу даних про поведінку користувачів, що дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, оптимізувати тарифні плани та підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Використання аналітики даних сприяє більш точному прогнозуванню потреб споживачів та покращенню якості сервісу.

Водночас у сфері телекомунікацій важливу роль відіграє швидкість реагування на звернення клієнтів. Оперативне вирішення проблем, пов'язаних з якістю зв'язку або доступом до послуг, є ключовим фактором формування позитивного клієнтського досвіду. Затримки або низька ефективність обслуговування можуть негативно вплинути на репутацію компанії.

Особливістю телекомунікаційної галузі є також високий рівень конкуренції, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення клієнтського сервісу. Компанії змушені впроваджувати інноваційні рішення, покращувати якість обслуговування та розширювати спектр послуг з метою утримання клієнтів і залучення нових.

Крім того, важливим аспектом є регуляторне середовище, у якому функціонують телекомунікаційні підприємства. Діяльність у цій сфері регулюється державними органами, що встановлюють вимоги до якості послуг, захисту прав споживачів та забезпечення доступності зв'язку. Це накладає додаткові вимоги до організації клієнтського сервісу та відповідальності компаній перед клієнтами.

Необхідно також враховувати соціальну значущість телекомунікаційних послуг. У сучасному суспільстві доступ до зв'язку є базовою потребою, що підсилює відповідальність підприємств за якість обслуговування та безперебійність надання послуг.

Отже, організація клієнтського сервісу в сфері телекомунікацій має ряд специфічних особливостей, що відрізняють її від інших галузей. Ефективне управління клієнтським сервісом у даній сфері передбачає використання сучасних цифрових технологій, забезпечення високої якості обслуговування та постійне вдосконалення процесів взаємодії з клієнтами.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що клієнтоорієнтованість є багатогранною економічною категорією, яка розглядається науковцями як стратегічна концепція управління, філософія бізнесу та інструмент формування конкурентних переваг. Узагальнення підходів дозволило визначити її як комплексну систему, спрямовану на виявлення, задоволення та формування потреб клієнтів з метою створення довгострокової цінності. Визначено, що клієнтоорієнтованість відіграє важливу роль в управлінні організацією, охоплюючи стратегічний, управлінський, маркетинговий та інноваційний аспекти діяльності підприємства. Вона забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, зміцнення конкурентних позицій та формування стійких взаємовідносин з клієнтами. Разом з тим встановлено, що в умовах цифрової трансформації виникає потреба у подальшому дослідженні інтеграції сучасних цифрових технологій у систему управління клієнтоорієнтованістю, що визначає напрям подальших наукових розробок.

2. Визначено, що клієнтоорієнтованість реалізується через систему взаємопов'язаних принципів, які визначають характер діяльності організації та її взаємодію з клієнтами. До ключових принципів віднесено орієнтацію на потреби клієнта, створення цінності, довгострокові відносини, персоналізацію, інтеграцію бізнес-процесів, використання цифрових технологій, зворотний зв'язок та

формування клієнтоорієнтованої культури. Визначено, що реалізація зазначених принципів забезпечує підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, покращення якості обслуговування, оптимізацію бізнес-процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Відповідно, принципи клієнтоорієнтованості виступають основою формування ефективної системи взаємодії з клієнтами та є важливим чинником забезпечення сталого розвитку організації в сучасних умовах господарювання.

3. Виявлено особливості організації клієнтського сервісу в сфері телекомунікацій, зумовлені високим рівнем технологічності галузі, безперервністю надання послуг та значною конкуренцією на ринку. Визначено, що ефективність клієнтського сервісу залежить від якості телекомунікаційних послуг, рівня цифровізації процесів, швидкості реагування на звернення клієнтів та здатності підприємства забезпечувати персоналізовану взаємодію. Доведено, що сучасний клієнтський сервіс у телекомунікаційній сфері базується на використанні інформаційних систем, аналітики даних та цифрових платформ, що дозволяє підвищити якість обслуговування та зменшити рівень відтоку клієнтів. Водночас важливим фактором є інтеграція технічних і сервісних компонентів у єдину систему управління клієнтським досвідом. Відповідно, ефективна організація клієнтського сервісу в телекомунікаційній сфері потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні рішення, управлінські інструменти та орієнтацію на потреби клієнтів, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА)

2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА)

ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone Україна) є одним з провідних операторів телекомунікаційного ринку України, що здійснює діяльність у сфері мобільного зв'язку, передачі даних, цифрових сервісів та телекомунікаційних технологій. Підприємство функціонує як суб'єкт господарювання у висококонкурентному середовищі, забезпечуючи послуги для фізичних та корпоративних клієнтів.

Основними видами діяльності компанії є надання послуг мобільного зв'язку, мобільного інтернету, фіксованого зв'язку, а також цифрових сервісів. Ринок діяльності підприємства охоплює всю територію України, при цьому компанія активно працює як у B2C, так і у B2B сегменті [21].

Ресурсна база підприємства включає розвинену телекомунікаційну інфраструктуру, частотний ресурс, сучасні технології (4G, розвиток 5G), кадровий потенціал, цифрові платформи та CRM-системи.

Водночас функціонування підприємства відбувається в складних соціально-економічних умовах, що зумовлені військовими діями, нестабільністю економіки, змінами у споживчій поведінці та високим рівнем конкуренції на ринку телекомунікацій.

Для комплексної оцінки внутрішніх та зовнішніх умов функціонування ПрАТ «ВФ Україна» доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища. Використання даного методу дає змогу оцінити поточний стан підприємства, виявити ключові фактори впливу на

його діяльність та сформувати обґрунтовані напрями подальшого розвитку. Результати SWOT-аналізу ПрАТ «ВФ Україна» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ПрАТ «ВФ Україна»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сильний бренд Vodafone. 2. Широке покриття мобільної мережі. 3. Розвинена телекомунікаційна інфраструктура. 4. Висока якість мобільного інтернету та зв'язку. 5. Велика клієнтська база. 6. Активне використання CRM. 7. Використання технологій штучного інтелекту (AI). 8. Високий рівень цифровізації процесів. 9. Розвинений корпоративний сегмент (B2B).	1. Високі витрати на підтримку та модернізацію інфраструктури. 2. Залежність від енергетичної стабільності. 3. Обмежені можливості масштабування через військові дії. 4. Висока конкуренція на ринку. 5. Високий рівень операційних витрат. 6. Вразливість до кібератак. 7. Складність швидкого оновлення мережі в окремих регіонах. 8. Обмежена гнучкість тарифної політики.
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розвиток цифрових сервісів. 2. Впровадження 5G-технологій. 3. Розширення корпоративного сегмента. 4. Активне впровадження сучасних цифрових технологій з метою оптимізації діяльності компанії. 5. Розвиток Big Data та аналітики. 6. Комерціалізація розроблених AI-рішень та їх впровадження в інших компаніях.	1. Енергетична нестабільність. 2. Зростання геополітичної нестабільності. 3. Руйнування інфраструктури. 4. Зниження платоспроможності населення. 5. Посилення конкуренції на ринку. 6. Зростання вартості обладнання та його обслуговування. 7. Кіберзагрози.

Примітка. Авторська розробка.

ПрАТ «ВФ Україна» володіє значними конкурентними перевагами на ринку телекомунікаційних послуг, зокрема, має сильний міжнародний бренд Vodafone, який забезпечує високий рівень впізнаваності та довіри споживачів. Широке покриття мобільної мережі та розвинена телекомунікаційна інфраструктура дозволяють компанії забезпечувати стабільний зв'язок і якісний доступ до мобільного інтернету. Високий рівень цифровізації процесів, активне використання CRM-систем і сучасних цифрових сервісів, а також впровадження технологій штучного інтелекту сприяють підвищенню ефективності обслуговування клієнтів. Додатковими перевагами є значна клієнтська база, досвід роботи на

висококонкурентному ринку та розвиток корпоративного сегмента (B2B), що зміцнює позиції підприємства у різних ринкових нішах.

Водночас діяльність підприємства супроводжується певними внутрішніми обмеженнями. Високі витрати на підтримку та модернізацію інфраструктури, а також значний рівень операційних витрат потребують постійних інвестицій. Залежність від енергетичної стабільності є критичним фактором у сучасних умовах, оскільки перебої в електропостачанні можуть негативно впливати на якість надання послуг. Обмежені можливості масштабування бізнесу в умовах воєнних дій, вразливість до кібератак та складність оперативного оновлення мережі в окремих регіонах знижують гнучкість підприємства. Крім того, обмежена можливість швидкої зміни тарифної політики також виступає стримуючим фактором розвитку.

Зовнішнє середовище створює для підприємства ряд можливостей, пов’язаних з розвитком цифрових технологій та зростанням попиту на телекомунікаційні послуги. Зокрема, впровадження 5G-технологій, розвиток Big Data та аналітики, а також активне використання цифрових рішень для оптимізації діяльності відкривають нові перспективи для підвищення ефективності бізнесу. Зростання онлайн-комунікацій та попиту на дистанційні послуги сприяє розширенню клієнтської бази, а розвиток корпоративного сегмента створює додаткові можливості для диверсифікації доходів. Комерціалізація інноваційних рішень, зокрема у сфері штучного інтелекту, також може стати важливим джерелом конкурентних переваг у майбутньому.

Проте підприємство функціонує в умовах значних зовнішніх загроз. Військові дії на території України, руйнування інфраструктури та енергетична нестабільність суттєво ускладнюють діяльність телекомунікаційних операторів. Зниження платоспроможності населення та загальна економічна нестабільність негативно впливають на попит на послуги. Посилення конкуренції на ринку змушує підприємство постійно вдосконалювати свої послуги та утримувати клієнтів. Додатковими ризиками є кіберзагрози та геополітичні фактори, що можуть впливати на стабільність функціонування підприємства.

На другому етапі на основі SWOT-аналізу ПрАТ «ВФ Україна» визначимо стратегію для компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «ВФ Україна»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	15	16
Слабкі сторони	14	13

Примітка. Авторська розробка.

Можна побачити, що найбільшу суму дають «Загрози + Сильні сторони». На основі цих даних ми визначаємо стратегію майбутнього розвитку організації. Проведений аналіз показує, що, хоча ПрАТ «ВФ Україна» має суттєві внутрішні переваги та стабільні ринкові позиції, зовнішнє середовище характеризується підвищеним рівнем загроз. Переважання зовнішніх ризиків над можливостями обмежує потенціал агресивного розвитку та зумовлює необхідність обережного стратегічного підходу.

Відповідно, для ПрАТ «ВФ Україна» найбільш доцільною є стратегія обмеженого зростання. Такий підхід передбачає збереження наявних ринкових позицій і клієнтської бази, поступове вдосконалення послуг та цифрових сервісів, оптимізацію витрат і мінімізацію ризиків, пов’язаних з геополітичними та економічними чинниками. Важливим напрямом також є підвищення ефективності внутрішніх процесів, посилення технологічної стійкості інфраструктури та зниження залежності від зовнішніх ресурсів шляхом розвитку власних компетенцій та цифрових рішень.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «ВФ Україна» доцільно застосувати PESTLE-аналіз, який дозволяє систематизувати та кількісно оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні та екологічні фактори макросередовища (табл. 2.3). Використання даного методу дає змогу визначити ключові тенденції розвитку зовнішнього середовища та їх вплив на функціонування підприємства, що є важливим для обґрунтування управлінських рішень. Оцінювання факторів

здійснюється за бальною шкалою (від 1 до 5), де 1 означає мінімальний вплив, а 5 – максимальний. Кожному фактору надається ваговий коефіцієнт (V), що відображає його відносну значущість у межах групи, а сума ваг дорівнює 1. Інтегральна оцінка (P) впливу визначається як добуток ваги на бал, що дозволяє комплексно врахувати як силу впливу, так і важливість кожного чинника.

Таблиця 2.3 – PESTLE-аналіз ПрАТ «ВФ Україна»

Політичні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Соціальні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
Державне регулювання галузі	0,15	4	0,60	Поширення дистанційного формату роботи та навчання	0,20	4	0,80
Політика цифровізації держави	0,20	4	0,80	Зміни поведінки споживачів	0,30	4	1,20
Підтримка критичної інфраструктури	0,15	5	0,75	Лояльність клієнтів до бренду	0,30	5	1,50
Військова ситуація	0,30	5	1,50	Демографічні зміни	0,20	5	1,00
Політична нестабільність	0,20	5	1,00				
Сума	1,00	23	4,65	Сума	1,00	18	4,50
Середня оцінка впливу політичних факторів		4,60		Середня оцінка впливу соціальних факторів		4,50	
Сила впливу політичних факторів			критичний	Сила впливу соціальних факторів			критичний
Економічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Технологічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
Зростання рівня інфляції	0,30	5	1,50	Розвиток 4G/5G-технологій	0,15	5	0,75
Зростання вартості енергоресурсів	0,25	5	1,25	Автоматизація процесів	0,20	4	0,80
Інвестиційна привабливість галузі	0,20	3	0,60	Інноваційна активність галузі	0,15	4	0,60
Рівень платоспроможності клієнтів	0,25	3	0,75	Впровадження технологій AI	0,15	4	0,60
				Швидкість технологічних змін	0,20	3	0,60
				Стійкість до кіберзагроз	0,15	5	0,75
Сума	1,00	16	4,10	Сума	1,00	25	4,10
Середня оцінка впливу економічних факторів		4,00		Середня оцінка впливу технологічних факторів		4,17	
Сила впливу економічних факторів			значний	Сила впливу технологічних факторів			значний

Продовження табл. 2.3

Юридичні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Екологічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
Ліцензування діяльності	0,20	4	0,80	Вимоги до екологічності обладнання	0,10	3	0,30
Захист персональних даних та політика конфіденційності	0,25	5	1,00	Використання «зелених» технологій	0,15	4	0,60
Вимоги до якості зв'язку	0,15	4	0,60	Енергоефективність та стабільність живлення	0,25	4	1,00
Норми кібербезпеки	0,20	5	1,00	Підвищення уваги споживачів до екологічності компанії	0,20	3	0,60
Захист прав споживачів	0,20	4	0,80	Утилізація електронних відходів	0,15	3	0,45
				Вплив електромагнітного випромінювання	0,15	4	0,60
Сума	1,00	22	4,20	Сума	1,00	14	3,55
Середня оцінка впливу юридичних факторів		4,40		Середня оцінка впливу технологічних факторів		3,55	
Сила впливу юридичних факторів			значний	Сила впливу технологічних факторів			значний

Примітка. Авторська розробка.

Результати PESTLE-аналізу свідчать, що найбільший вплив на діяльність ПрАТ «ВФ Україна» мають політичні, соціальні та правові фактори, що зумовлено умовами воєнного стану, високим рівнем державного регулювання та значенням телекомунікацій як критичної інфраструктури.

Значний вплив також мають технологічні фактори, що пов'язано зі швидким розвитком цифрових технологій та необхідністю постійного оновлення інфраструктури.

Водночас економічні та екологічні фактори виступають стримуючими чинниками, зокрема через зростання витрат й рівня інфляції та нестабільність середовища.

Відповідно, зовнішнє середовище ПрАТ «ВФ Україна» характеризується підвищеним рівнем впливу та ризиковості, що підтверджує доцільність застосування стратегії обмеженого зростання, орієнтованої на контроль ризиків, збереження ринкових позицій та поступовий розвиток компанії.

Для наочного відображення порівняльної сили впливу усіх груп факторів на рис. 2.1 наведено пелюсткову діаграму PESTLE-аналізу для ПрАТ «ВФ Україна».

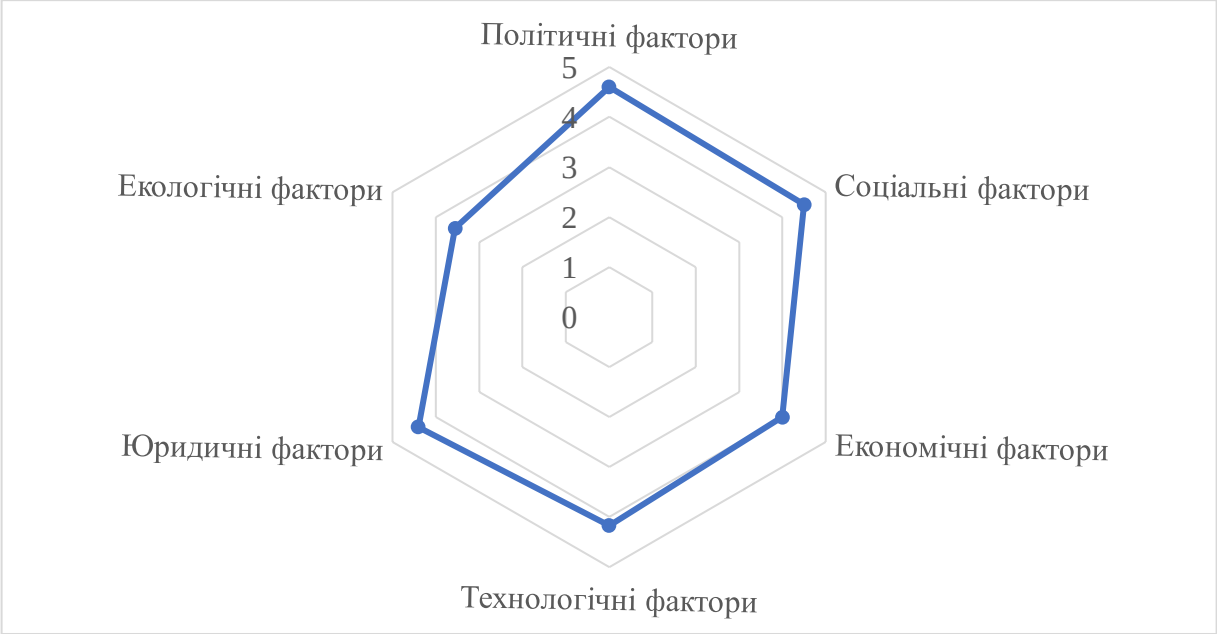

Рисунок 2.1 – Результати PESTLE-аналізу ПрАТ «ВФ Україна».

Примітка. Авторська розробка.

Також невід'ємною частиною характеристики зовнішнього середовища є аналіз конкурентів ПрАТ «ВФ Україна». Проведемо його за визначеними критеріями для досліджуваної компанії та її основних визначених конкурентів. Оцінювання критеріїв здійснюється за бальною шкалою (від 1 до 10), де 1 означає мінімальний рівень прояву показника, а 5 – найвищий рівень розвитку відповідного критерію. Це дозволяє узагальнити результати та забезпечити наочність порівняння конкурентних позицій підприємств. Результати проведеного порівняння оформлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Конкурентний аналіз ПрАТ «ВФ Україна»

Критерій оцінки	Vodafone Україна	Київстар	Lifecell
1. Покриття мережі	9	10	8
2. Якість мобільного зв'язку	8	9	8
3. Якість мобільного інтернету	8	10	8
4. Швидкість інтернету	9	10	8
5. Стабільність з'єднання	9	10	8
6. Цінова політика	8	7	9
7. Гнучкість тарифів	8	7	9
8. Якість обслуговування клієнтів	9	8	8
9. Швидкість реагування на звернення	9	9	8
10. Рівень цифрових сервісів (мобільний додаток)	10	10	8
11. CRM та персоналізація	9	10	8
12. Інноваційність (технології AI, Big Data, 5G)	10	9	8
13. Бренд та репутація	10	10	7
14. Лояльність клієнтів	10	9	8
15. Корпоративний сегмент (B2B)	10	10	7
16. Розвиток міжнародних сервісів (роумінг)	10	10	7
17. Надійність інфраструктури	10	10	8
18. Стійкість до кризових умов	9	10	8

Примітка. Розроблено автором за джерелами [21–24].

За результатами проведеного конкурентного аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ «ВФ Україна» займає стабільну конкурентну позицію на ринку мобільного зв'язку, демонструючи високі показники за більшістю критеріїв оцінки. За деякими критеріями, такими як показники покриття та інфраструктурної стійкості, компанія поступається основному конкуренту – Kyivstar, проте зберігає сильні позиції у сфері якості послуг, цифровізації та клієнтського сервісу. Водночас Lifecell має конкурентну перевагу у ціновій політиці, але поступається за більшістю інших параметрів. Це свідчить про те, що Vodafone Україна функціонує як один з ключових гравців ринку та має достатній потенціал для утримання своїх позицій в умовах високої конкуренції.

На основі проведеного оцінювання побудуємо багатокутник конкурентоспроможності, аби наочно побачити конкурентну позицію ПрАТ «ВФ Україна» відносно основних конкурентів галузі (рис. 2.2).

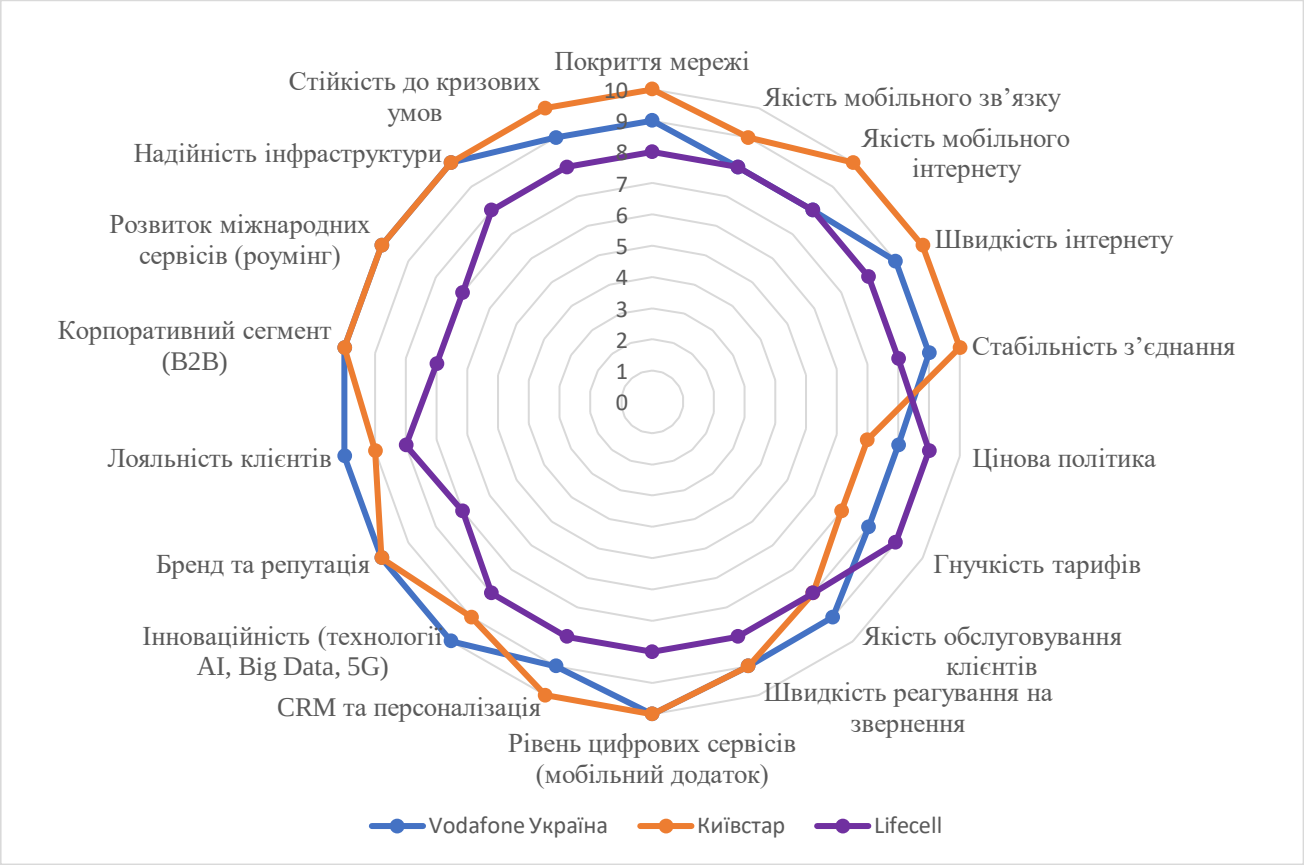

Рисунок 2.2 – Результати конкурентного аналізу ПрАТ «ВФ Україна».

Примітка. Авторська розробка.

Відповідно до рис. 2.2 ПрАТ «ВФ Україна» демонструє високий рівень конкурентоспроможності за більшістю досліджуваних критеріїв, зокрема за показниками якості мобільного інтернету, рівня цифрових сервісів, CRM та персоналізації, інноваційності та якості обслуговування клієнтів. За цими параметрами компанія перебуває на одному рівні з основним конкурентом Kyivstar, що свідчить про високий рівень розвитку клієнтського сервісу та технологічної бази підприємства.

Проведений аналіз свідчить, що діяльність ПрАТ «ВФ Україна» здійснюється в умовах складного соціально-економічного середовища, на яке суттєво впливають зовнішні чинники, зокрема воєнний стан, економічна нестабільність і швидкі технологічні зміни. Підприємство займає важливе місце на ринку

телекомунікаційних послуг, забезпечуючи широкий спектр послуг та демонструючи високий рівень цифровізації діяльності.

SWOT-аналіз дозволив виявити наявність значних внутрішніх переваг, серед яких сильний бренд, розвинена інфраструктура, високий рівень цифрових сервісів та значна клієнтська база. Водночас встановлено, що підприємство стикається з рядом внутрішніх обмежень, зокрема високими витратами, залежністю від зовнішніх ресурсів та впливом воєнних факторів. Аналіз зовнішнього середовища показав наявність як можливостей для розвитку, пов’язаних з цифровізацією та зростанням попиту на телекомунікаційні послуги, так і значних загроз, зумовлених нестабільністю економічної та політичної ситуації.

PESTLE-аналіз підтвердив, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають політичні, соціальні та технологічні фактори, що визначають умови функціонування телекомунікаційної галузі в Україні. Водночас економічні та екологічні фактори виступають стримуючими чинниками розвитку підприємства, що потребує врахування при формуванні стратегії управління.

Проведений конкурентний аналіз засвідчив, що ПрАТ «ВФ Україна» займає стійкі позиції на ринку, поступаючись лідеру лише за окремими інфраструктурними показниками, проте зберігаючи високий рівень розвитку клієнтського сервісу, цифрових технологій та інновацій. Це дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах конкуренції та підтримувати свою частку на ринку.

Отже, результати проведеного комплексного аналізу свідчать про необхідність реалізації стратегії обмеженого зростання та адаптації до змін зовнішнього середовища, що передбачає підвищення ефективності діяльності, розвиток цифрових сервісів, удосконалення клієнтського сервісу та мінімізацію ризиків на підприємстві. Отримані результати є основою для подальшого дослідження управління клієнтоорієнтованістю підприємства та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА)

В умовах військових дій та економічної нестабільності діяльність ПрАТ «ВФ Україна» супроводжується підвищеною невизначеністю та значними зовнішніми викликами. Телекомунікаційна галузь, будучи складовою критичної інфраструктури, зазнає суттєвого впливу військових ризиків, що проявляється у руйнуванні мереж, перебоях в енергопостачанні, зміні поведінки споживачів та зростанні витрат на забезпечення безперебійності послуг. Водночас попит на телекомунікаційні послуги залишається стабільно високим, що обумовлено активною цифровізацією суспільства, розвитком дистанційної роботи та необхідністю підтримання комунікацій у складних умовах.

У таких обставинах особливого значення набуває оцінка фінансово-економічного стану підприємства, що дозволяє визначити рівень його стійкості, адаптивності до зовнішніх змін та ефективності використання ресурсів. Аналіз фінансово-господарської діяльності є необхідним інструментом для виявлення тенденцій розвитку підприємства, оцінки його прибутковості, ліквідності, ділової активності та фінансової стабільності. Крім того, фінансово-економічні показники безпосередньо пов’язані з рівнем клієнтоорієнтованості підприємства, оскільки ефективність обслуговування клієнтів, впровадження цифрових сервісів та підтримка якості послуг потребують відповідних фінансових ресурсів. Здатність підприємства інвестувати у розвиток інфраструктури, цифрових технологій та клієнтського сервісу визначає його конкурентоспроможність та можливості утримання позицій на ринку.

Використовуючи офіційну фінансову звітність ПрАТ «ВФ Україна» за досліджуваний період, доцільно провести аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності та визначити їх динаміку. Це дозволить сформувати обґрунтовані висновки щодо фінансового стану підприємства та визначити напрями його подальшого розвитку. Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна» за 2023-2025 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
					2025 р. до 2023 р.		2025 р. до 2024 р.	
		2023 р.	2024 р.	2025 р.	абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	темп приросту, %
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	36430796,00	38489614,50	45620678,00	9189882,00	25,23	7131063,50	18,53
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн	12767490,50	10494236,50	13243095,50	475605,00	3,73	2748859,00	26,19
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	12462911,00	15168753,00	19140242,00	6677331,00	53,58	3971489,00	26,18
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	6908574,00	7986284,00	8794680,00	1886106,00	27,30	808396,00	10,12
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	15781639,00	13181820,00	13520828,00	(2260811,00)	(14,33)	339008,00	2,57
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	2498	2557	2620	122	4,88	63	2,46
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	20265622,00	22674394,00	25794193,00	5528571,00	27,28	3119799,00	13,76
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	20265622,00	22674394,00	25794193,00	5528571,00	27,28	3119799,00	13,76
3.3. Операційні витрати	тис. грн	12708431,00	15297937,00	17573016,00	4864585,00	38,28	2275079,00	14,87
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	1805923,00	2298921,00	2558103,00	752180,00	41,65	259182,00	11,27
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	60245,63	74922,47	81364,60	21118,97	35,05	6442,13	8,60

Продовження табл. 2.5

4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	12735249,00	13748207,00	15448983,00	2713734,00	21,31	1700776,00	12,37
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	8329309,00	7470775,00	8684456,00	355147,00	4,26	1213681,00	16,25
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	5888799,00	4715484,00	5739999,00	(148800,00)	(2,53)	1024515,00	21,73
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	5084340,00	3838247,00	4766186,00	(318154,00)	(6,26)	927939,00	24,18
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис. грн/ос.	8112,74	8867,58	9845,11	1732,37	21,35	977,53	11,02
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,60	0,59	0,55	(0,05)	(8,79)	(0,04)	(7,56)
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0	0	0	-	-	-	-
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0	0	0	-	-	-	-
5.5. Фондовіддача	грн/грн	1,63	1,49	1,35	(0,28)	(17,12)	(0,15)	(9,85)
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	оборот	1,28	1,72	1,91	0,62	48,56	0,19	10,91
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	280	209	189	(91)	(32,50)	(20)	(9,57)
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	оборот	0,35	0,36	0,34	(0,01)	(3,13)	(0,02)	(5,19)
5.9. Операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції	коп.	62,71	67,47	68,13	5,42	8,64	0,66	0,98
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	16,16	12,25	12,58	(3,58)	x	0,33	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	39,82	36,57	35,99	(3,83)	x	(0,58)	x
6.3. Рентабельність продукції	%	65,54	48,84	49,42	(16,12)	x	0,58	x

Примітка. Сформовано автором на основі [Додатки А–В].

Відповідно до наведених у таблиці 2.5 фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «ВФ Україна», можна зробити висновок про загальне зміцнення ресурсної бази підприємства та зростання масштабів його діяльності у досліджуваному періоді. Зокрема, середня вартість сукупного капіталу має стійку тенденцію до зростання і у 2025 р. становить 45620678,00 тис. грн, що на 9189882,00 тис. грн або 25,23% більше порівняно з 2023 р. Це свідчить про розширення економічного потенціалу підприємства. Водночас середня вартість власного капіталу зростає більш помірними темпами, збільшившись на 3,73% за досліджуваний період, що може вказувати на активніше використання залучених ресурсів у структурі фінансування діяльності. На рис. 2.3 наведено динаміку розглянутих показників.

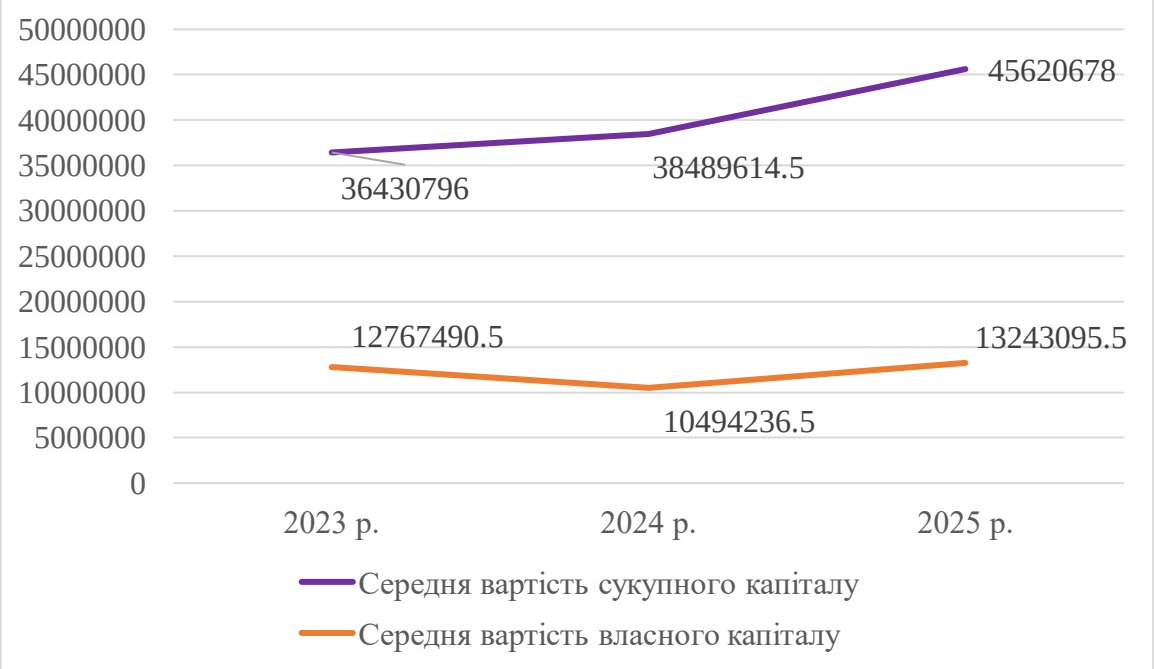

Рисунок 2.3 – Динаміка зміни середньої вартості сукупного та власного капіталів ПрАТ «ВФ Україна» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Примітка. Авторська розробка.

Аналізуючи ресурсне забезпечення підприємства, варто відзначити суттєве зростання середньорічної вартості основних засобів, яка у 2025 р. досягла

19140242,00 тис. грн, що на 53,58% більше порівняно з 2023 р. Це є позитивною тенденцією та свідчить про активне інвестування у розвиток телекомунікаційної інфраструктури. Схожу динаміку демонструють і нематеріальні активи, які зросли на 27,30%, що обумовлено розвитком цифрових технологій, програмного забезпечення та інноваційних рішень. Водночас середні залишки оборотних активів скоротилися на 14,33%, що може свідчити про підвищення ефективності управління оборотними ресурсами або оптимізацію їх структури. Середньооблікова чисельність працівників має тенденцію до зростання (з 2498 осіб у 2023 р. до 2620 осіб у 2025 р.), що свідчить про розширення діяльності підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції (послуг) демонструє стійке зростання, що можна спостерігати на рис. 2.4. У 2025 р. він становить 25794193,00 тис. грн, що на 27,28% більше порівняно з 2023 р. та на 13,76% більше порівняно з 2024 р. Це свідчить про підвищення попиту на послуги підприємства та ефективну комерційну діяльність. Водночас операційні витрати також зростають значними темпами (+38,28% за період), що пов’язано зі збільшенням витрат на підтримку інфраструктури, розвиток цифрових сервісів та функціонування в умовах воєнного стану. Фонд оплати праці також має тенденцію до зростання (+41,65%), що обумовлено як збільшенням чисельності персоналу, так і підвищенням рівня оплати праці. Середньомісячна заробітна плата одного працівника збільшилася на 35,05%, що свідчить про посилення мотивації персоналу та врахування інфляційних процесів.

Фінансові результати підприємства характеризуються загалом позитивною динамікою, хоча мають певні коливання. Валовий прибуток у 2025 р. зріс на 21,31% порівняно з 2023 р., що свідчить про ефективне формування доходів. Прибуток від операційної діяльності також демонструє зростання (+4,26%), що вказує на стабільність основної діяльності підприємства. Водночас прибуток до оподаткування має незначне зниження порівняно з 2023 р. (-2,53%), що може бути пов’язано з впливом фінансових витрат та зовнішніх факторів. Чистий прибуток підприємства також демонструє певну нестабільність, оскільки у 2025 р. він

менший на 6,26% порівняно з 2023 р., однак значно зріс порівняно з 2024 р. (+24,18%), що свідчить про часткове відновлення фінансових результатів (рис. 2.4).

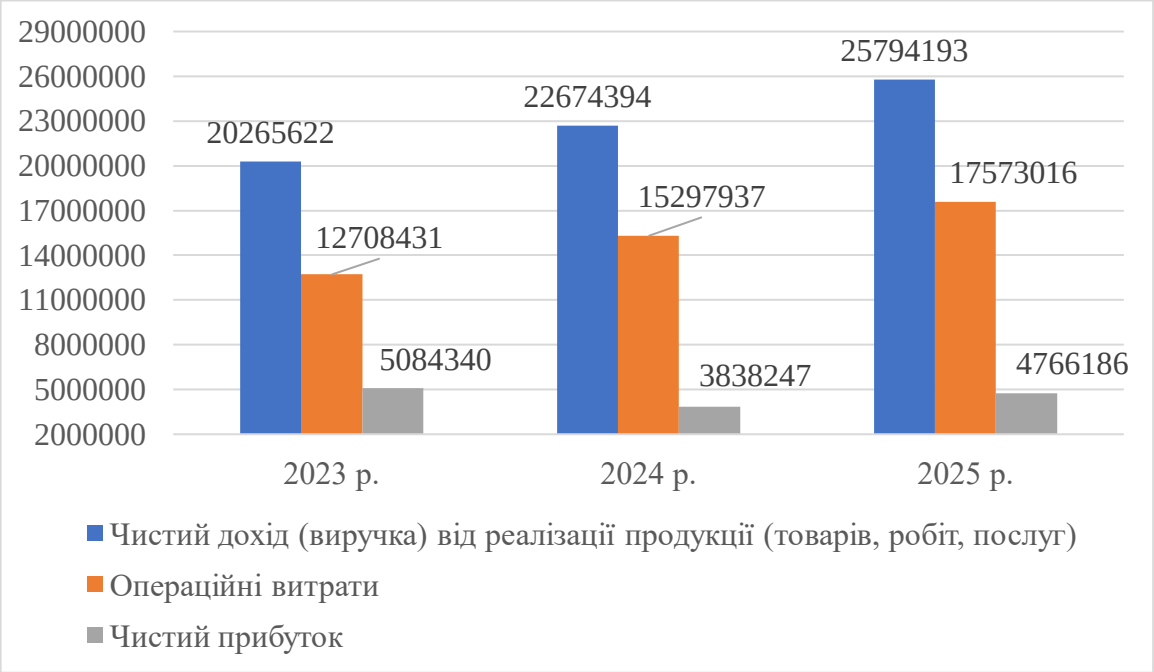

Рисунок 2.4 – Динаміка зміни чистого доходу від реалізації продукції, операційних витрат та чистого прибутку ПрАТ «ВФ Україна» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Примітка. Авторська розробка.

Аналіз показників ефективності використання ресурсів свідчить про неоднозначні тенденції. Зокрема, продуктивність праці зросла на 21,35%, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас фондовіддача знизилася на 17,12%, що може бути наслідком випереджаючого зростання вартості основних засобів порівняно з доходами. Позитивною є динаміка коефіцієнта оборотності оборотних засобів, який зріс на 48,56%, що свідчить про більш ефективне використання оборотних активів. При цьому середній період обороту скоротився на 32,50%, що також підтверджує підвищення ділової активності підприємства. Разом з тим, коефіцієнт оборотності

активів дещо знизився, що може свідчити про певне зниження ефективності використання загальних ресурсів.

Аналіз показників рентабельності дозволяє зробити висновок про певне зниження ефективності діяльності підприємства. Рентабельність сукупного капіталу зменшилася з 16,16% у 2023 р. до 12,58% у 2025 р., що свідчить про зниження віддачі від використання активів. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо рентабельності власного капіталу, яка скоротилася на 3,83%. Рентабельність продукції також має тенденцію до зниження, що обумовлено випереджаючим зростанням витрат порівняно з доходами.

У табл. 2.6 наведено аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «ВФ Україна» за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «ВФ Україна» за 2023-2025 рр.

Показник	Норма	2023	2024	2025	Відхилення	
					2025 р. до 2023 р.	2025 р. до 2024 р.
Коефіцієнт автономії	≥ 0,5	0,26	0,28	0,30	0,04	0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2	7,32	5,39	1,74	(5,58)	(3,65)
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	≤ 0,5	0,76	0,68	0,69	(0,07)	0,01
Коефіцієнт маневреності	> 0,5	-	-	-	-	-
Коефіцієнт забезпеченості запасів	> 0,8	-	-	-	-	-

Примітка. Авторська розробка.

На основі отриманих результатів проведених розрахунків можна констатувати, що ПрАТ «ВФ Україна» протягом досліджуваного періоду функціонувало в умовах нестійкого фінансового стану, який поступово покращується. Про це свідчить динаміка основних показників фінансової стійкості. Зокрема, коефіцієнт автономії у 2023-2024 рр. знаходився на низькому рівні (0,26 та 0,28 відповідно), що свідчить про значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та недостатність власного капіталу. Однак у 2025 р.

спостерігається покращення даного показника до рівня 0,30, що вказує на поступове зміцнення фінансової незалежності підприємства.

Відповідно, коефіцієнт фінансової залежності у 2023 р. був значно вищим за нормативне значення (7,32), що свідчить про надмірну частку позикового капіталу у структурі фінансування. У подальшому цей показник має позитивну тенденцію до зниження і у 2025 р. становить 1,74, що вже відповідає нормативному рівню. Це підтверджує поступове зменшення фінансових ризиків та підвищення стабільності діяльності підприємства.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу протягом досліджуваного періоду перевищує нормативне значення, що вказує на збереження значної залежності від залучених коштів. Хоча у 2024 р. спостерігалося його зниження, у 2025 р. показник знову дещо зріс, що свідчить про збереження потреби у зовнішньому фінансуванні. Це означає, що на 1 грн активів підприємства припадає близько 0,69 грн позикових коштів, що є досить високим рівнем фінансового навантаження.

Відповідно, незважаючи на наявність позитивних змін у 2025 році, зокрема, покращення показників автономії та фінансової залежності, фінансовий стан ПрАТ «ВФ Україна» все ще характеризується підвищеною залежністю від позикових ресурсів. У цих умовах перед підприємством стоїть важливе завдання щодо подальшого зміцнення фінансової стійкості, оптимізації структури капіталу та підвищення частки власних джерел фінансування. Доцільним є впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, контроль витрат та розвиток прибуткових напрямів діяльності, що сприятиме підвищенню фінансової незалежності підприємства у довгостроковій перспективі.

У табл. 2.7 наведено розраховані коефіцієнти платоспроможності досліджуваного підприємства за 2023-2025 рр.

За результатами проведеного аналізу показників ліквідності ПрАТ «ВФ Україна» можна зробити висновок про нестабільний рівень платоспроможності підприємства протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ «ВФ Україна» за 2023-2025 рр.

Показник	Норма	2023	2024	2025	Відхилення	
					2025 р. до 2023 р.	2025 р. до 2024 р.
Коефіцієнт покриття	≥ 1	0,39	0,43	0,40	0,04	(0,03)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥ 0,7	1,78	0,61	1,18	(0,60)	0,57
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥ 0,2	1,39	0,53	0,98	(0,41)	0,45

Примітка. Авторська розробка.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 р. має досить високе значення (1,39), що свідчить про наявність значного обсягу високоліквідних активів і здатність підприємства оперативно погашати поточні зобов'язання. У 2024 р. даний показник різко знижується до 0,53, що пов'язано зі значним зростанням короткострокових зобов'язань, однак все ще перевищує нормативне значення. У 2025 р. коефіцієнт знову зростає до 0,98, що свідчить про покращення миттєвої платоспроможності підприємства, хоча й не досягає рівня 2023 року.

Коефіцієнт покриття у 2023 р. становить 0,39, що критично нижче за нормативне значення та свідчить про недостатній рівень забезпеченості поточних зобов'язань оборотними активами. У 2024 р. він зростає до 0,43, а у 2025 р. становить 0,40, що є низьким рівнем і вказує на те, що підприємство не має достатніх оборотних ресурсів для погашення короткострокових зобов'язань. Проте загальна тенденція даного показника є позитивною та демонструє поступове відновлення платоспроможності підприємства.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності у 2023 р. становить 1,78, у 2024 р. різко знижується до 0,61, а у 2025 р. знову зростає до 1,18. Це свідчить про те, що у 2024 році досліджуване підприємство перебувало у стані тимчасової втрати платоспроможності, проте поступово відновлюється та покращує показники.

Водночас у 2023 р. ПрАТ «ВФ Україна» характеризувалося достатнім рівнем ліквідності та здатністю своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. У 2024 р. спостерігалося різке погіршення показників ліквідності, зумовлене суттєвим зростанням поточних зобов'язань, що призвело до підвищення ризиків

неплатоспроможності. У 2025 р. відмічається часткове відновлення ліквідності та певна стабілізація фінансового стану, однак підприємству доцільно зосередити увагу на оптимізації структури зобов'язань і підтриманні достатнього рівня високоліквідних активів для забезпечення фінансової стійкості.

Отже, результати аналізу фінансово-економічних показників ПрАТ «ВФ Україна» свідчать про загальне зростання масштабів діяльності підприємства, активне інвестування у розвиток інфраструктури та підвищення рівня доходів. Водночас зростання витрат, зниження окремих показників ефективності та рентабельності вказують на необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. У сучасних умовах функціонування підприємств особливого значення набуває удосконалення управління клієнтоорієнтованістю та цифровими сервісами, що може виступати ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Отримані результати є основою для подальшого дослідження рівня клієнтоорієнтованості підприємства та розробки напрямів її вдосконалення з використанням сучасних цифрових технологій.

2.3. Аналіз системи управління клієнтоорієнтованістю та використання цифрових технологій у клієнтському сервісі ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА)

Для ПрАТ «ВФ Україна» клієнтоорієнтованість є не лише складовою маркетингової стратегії, а й інтегрованим елементом системи управління, що охоплює всі рівні організаційної діяльності від розробки продуктів до обслуговування клієнтів.

Система управління клієнтоорієнтованістю підприємства базується на принципах персоналізації послуг, оперативного реагування на потреби клієнтів, забезпечення високої якості сервісу та використання сучасних цифрових технологій. Важливою особливістю діяльності Vodafone Україна є орієнтація на побудову довгострокових відносин з клієнтами, що реалізується через

впровадження клієнтоорієнтованих бізнес-процесів та постійне вдосконалення сервісної взаємодії.

Побудована модель організації клієнтоорієнтованого сервісу ПрАТ «ВФ Україна» відображає комплексний підхід підприємства до формування та реалізації цінності для клієнтів у сучасних умовах цифрової трансформації (рис. 2.5). В її основі лежить інтеграція ключових елементів бізнес-моделі, що забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами, зокрема через використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, аналітики даних та автоматизованих сервісів.

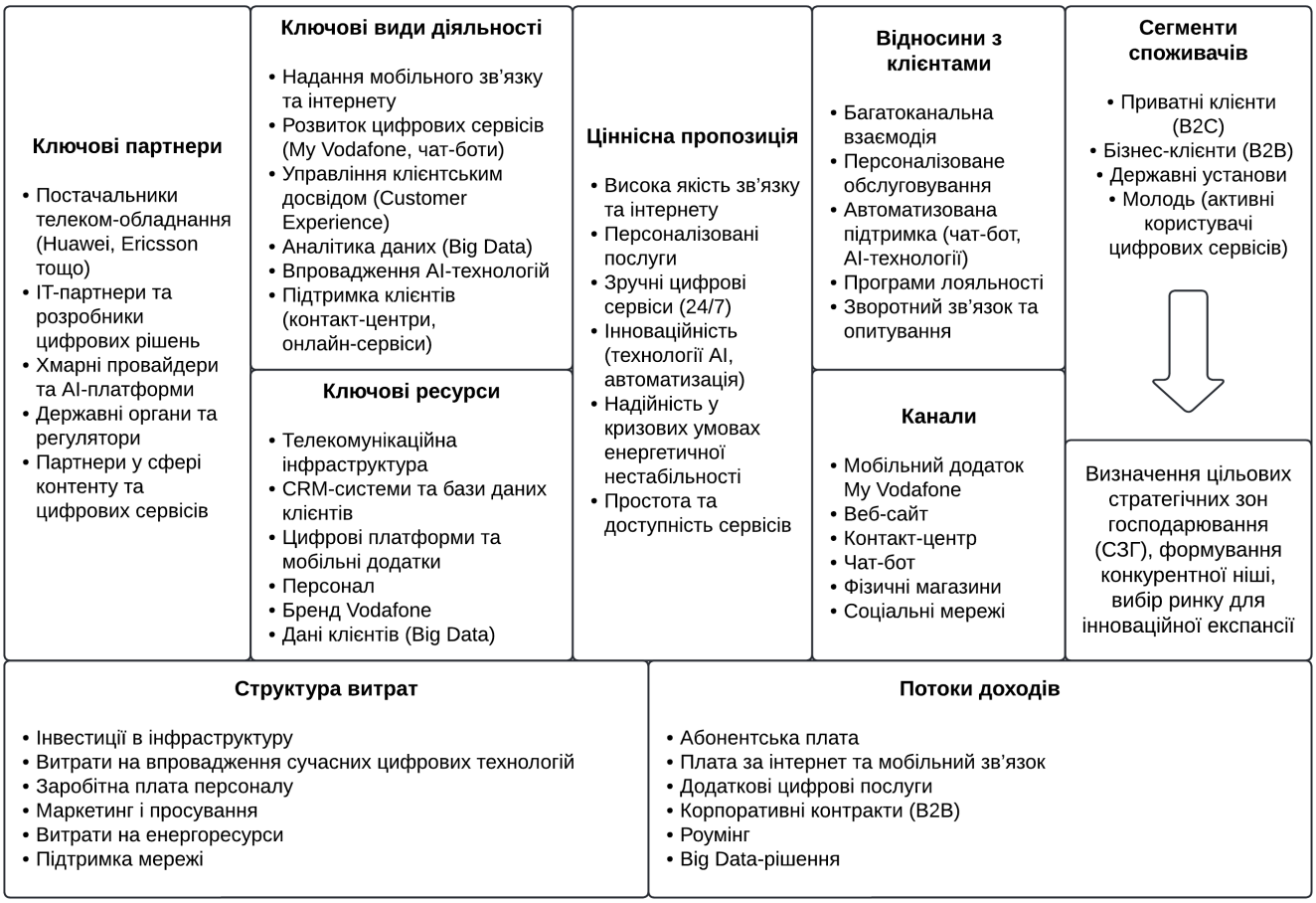

Рисунок 2.5 – Модель організації клієнтоорієнтованого сервісу ПрАТ «ВФ Україна».

Примітка. Авторська розробка.

Центральним елементом моделі виступає ціннісна пропозиція, орієнтована на забезпечення високої якості телекомунікаційних послуг, персоналізацію сервісів та доступність цифрових каналів взаємодії. Саме цей блок визначає конкурентні переваги підприємства та формує основу його клієнтоорієнтованої стратегії. Важливо, що ціннісна пропозиція доповнюється інноваційною складовою, зокрема використанням технологій штучного інтелекту, Big Data та автоматизації, що сприяє підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами.

Суттєву роль у забезпеченні клієнтоорієнтованості відіграють канали взаємодії та відносини з клієнтами. Використання багатоканального підходу, що поєднує мобільний додаток, веб-сервіси, чат-бот, контакт-центр та фізичні точки обслуговування, дозволяє підприємству забезпечити безперервність комунікації та підвищити рівень задоволеності клієнтів. При цьому персоналізація обслуговування та використання автоматизованих рішень сприяють формуванню довгострокових відносин зі споживачами.

Аналіз інших елементів моделі свідчить, що ефективність клієнтоорієнтованого підходу значною мірою залежить від наявності відповідних ресурсів і компетенцій. Зокрема, ключовими ресурсами підприємства є телекомунікаційна інфраструктура, цифрові платформи, CRM-системи та аналітичні інструменти, які забезпечують обробку великих обсягів даних і підтримку процесів прийняття управлінських рішень.

Окрему увагу слід приділити сегментації клієнтів, яка дозволяє підприємству адаптувати свої послуги до потреб різних груп споживачів. Це створює передумови для більш ефективного позиціонування на ринку та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Водночас структура витрат і потоки доходів демонструють, що реалізація клієнтоорієнтованої стратегії потребує значних інвестицій у розвиток інфраструктури та цифрових технологій, проте забезпечує стабільні джерела доходу за рахунок розширення спектра послуг і підвищення лояльності клієнтів.

Відповідно, представлена модель підтверджує, що клієнтоорієнтованість ПрАТ «ВФ Україна» формується як результат комплексної взаємодії організаційних, технологічних та маркетингових компонентів. Використання

сучасних цифрових технологій виступає ключовим фактором підвищення ефективності клієнтського сервісу та створення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

На основі узагальненої інформації про діяльність підприємства, включаючи відкриті джерела, офіційні матеріали компанії, результати досліджень ринку телекомунікаційних послуг, а також теоретичні підходи до оцінювання клієнтоорієнтованості, з метою попередньої оцінки рівня клієнтоорієнтованості ПрАТ «ВФ Україна», проведемо експертну оцінку. Оцінювання здійснюється за бальною шкалою (від 1 до 5), де 1 відповідає мінімальному рівню прояву показника, а 5 – максимальному. Результати експертної оцінки наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Експертна оцінка рівня клієнтоорієнтованості ПрАТ «ВФ Україна»

Критерій	Характеристика	Оцінка	Обґрунтування
Персоналізація послуг	Індивідуальні тарифні пропозиції, рекомендації	5	Використання CRM-системи, технологій Big Data та AI дозволяє формувати персоналізовані пропозиції
Якість обслуговування клієнтів	Швидкість та ефективність вирішення звернень	4	Високий рівень сервісу за рахунок чат-ботів та онлайн-підтримки, але можливі затримки через навантаження
Рівень цифровізації сервісу	Наявність онлайн-каналів обслуговування	5	Розвинений мобільний додаток, чат-бот
Доступність сервісів	Можливість отримання послуг 24/7	5	Повна доступність через цифрові канали
Багатоканальність	Інтеграція каналів взаємодії	5	Узгоджена робота онлайн та офлайн каналів
Інноваційність	Використання AI, Big Data, нових технологій	5	Активне впровадження сучасних технологій
Лояльність клієнтів	Рівень утримання клієнтів	4	Високий, але залежить від конкуренції на ринку
Зручність користування сервісами	Простота інтерфейсів та доступність	4	Переважно зручні сервіси, але з певними недоліками
Зворотний зв’язок	Наявність механізмів збору відгуків	5	Активне використання опитувань, підтримки, чатів
Надійність сервісу	Стабільність роботи мережі	4	Залежить від ризиків, пов’язаних з енергопостачанням
Середня оцінка:		4,6	

Примітка. Розроблено автором за джерелами [25–29].

Середня оцінка рівня клієнтоорієнтованості становить 4,6 бали, що свідчить про високий рівень розвитку клієнтоорієнтованого підходу на підприємстві. Найвищі оцінки отримали показники цифровізації сервісу, персоналізації та інноваційності, що підтверджує ефективне використання сучасних цифрових технологій у взаємодії з клієнтами. Водночас окремі аспекти, такі як швидкість реагування та зручність користування, потребують подальшого вдосконалення.

Одним з ключових елементів системи клієнтоорієнтованості є використання CRM-систем, які дозволяють накопичувати, обробляти та аналізувати інформацію про клієнтів. Завдяки цьому підприємство отримує можливість сегментувати клієнтську базу, формувати індивідуальні пропозиції та прогнозувати поведінку споживачів. Використання CRM сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, оптимізації комунікацій та зростанню лояльності.

Важливу роль у системі клієнтського сервісу відіграють цифрові канали обслуговування, зокрема мобільний додаток My Vodafone, особистий кабінет користувача, чат-боти та онлайн-підтримка. Дані інструменти забезпечують цілодобовий доступ до послуг, дозволяють клієнтам самостійно керувати тарифами, контролювати витрати, отримувати консультації та вирішувати більшість питань без звернення до контакт-центру.

Окрему увагу слід приділити використанню технологій Big Data та штучного інтелекту (AI), які дозволяють підприємству аналізувати великі масиви даних про клієнтів, їх поведінку та вподобання. Це створює можливості для більш точного таргетування, персоналізації послуг, виявлення проблемних зон у сервісі та підвищення ефективності маркетингових кампаній. Завдяки цьому підприємство може швидше адаптуватися до змін у попиті та формувати конкурентні переваги.

У 2024-2025 рр. компанія анонсувала власні AI-моделі та платформи, призначені для аналізу навантаження мережі та енергоменеджменту, зокрема автоматичного вимкнення невикористаного обладнання на базових станціях без втрати покриття, що безпосередньо пов’язано з проблемою енергетичної нестабільності в країні. Такі рішення дозволяють оператору знижувати операційні витрати, подовжувати час автономної роботи обладнання під час відключень

електроенергії та швидше реагувати на зміни в трафіку. Крім того, компанія створила власну модель на основі AI, яка призначена для використання в контакт-центрах у ролі інтелектуального асистента оператора. Така система здійснює аналітичну підтримку під час обробки звернень клієнтів і сприяє підвищенню якості сервісу. У перспективі Vodafone розглядає можливість комерціалізації розроблених AI-рішень та їх впровадження в інших компаніях, що дозволить не лише компенсувати витрати на розробку, а й зміцнити позиції оператора як одного з провідних гравців у сфері штучного інтелекту в Україні.

Також на форумі Forbes Ukraine «Гроші для Перемоги» генеральна директорка Vodafone, Ольга Устинова, наголосила, що значний відсоток з виділених 10 млрд грн інвестицій піде саме на запровадження штучного інтелекту, цифровізацію та автоматизацію бізнес-процесів компанії. З метою активної роботи в даному напрямі у травні 2024 року Vodafone створили спеціальний комітет, що відповідає за впровадження автоматизації [25].

До того ж компанія впровадила інноваційну AI-платформу (PowerStar 2.0), яка аналізує навантаження на мережу в режимі реального часу та автоматично оптимізує використання ресурсів базових станцій [26]. Це дозволяє не лише підвищити ефективність функціонування інфраструктури, а й забезпечити стабільність зв’язку для клієнтів навіть в умовах енергетичної нестабільності. Завдяки впровадженню даної технології компанії вдалося скоротити споживання електроенергії більш ніж на 6%, що є особливо важливим у період воєнного стану та ризиків відключення електропостачання

Окрім оптимізації технічної інфраструктури, штучний інтелект активно використовується у сфері клієнтського сервісу. Зокрема, Vodafone Україна тестує власну AI-модель, яка виконує функції цифрового асистента в контакт-центрах, аналізує звернення клієнтів та надає рекомендації операторам щодо покращення комунікації [27]. Використання технологій «voice-to-text» та «text-to-text» забезпечує більш точне розуміння потреб клієнтів і сприяє формуванню індивідуального підходу.

Додатковим елементом цифровізації клієнтського сервісу є впровадження голосових асистентів та чат-ботів, які автоматизують взаємодію з клієнтами. Зокрема, голосовий помічник Vodafone здатний одночасно обслуговувати у сотні разів більше звернень, ніж оператор контакт-центру, аналізувати запити в режимі реального часу та самостійно вирішувати типові проблеми користувачів.

Варто відзначити, що компанія не лише використовує готові AI-рішення, а й розробляє власні технологічні продукти. Зокрема, Vodafone Україна інвестує у створення власної AI-системи для контакт-центрів і сервісних підрозділів, яка дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищити продуктивність працівників та забезпечити більш ефективну взаємодію з клієнтами [28]. При цьому особлива увага приділяється захисту персональних даних, оскільки всі рішення реалізуються на власній інфраструктурі компанії.

Окремим прикладом практичного застосування клієнтоорієнтованих цифрових технологій ПрАТ «ВФ Україна» є впровадження AI-консультанта у партнерських проєктах, зокрема в приймальній комісії Київського авіаційного інституту. Розроблений Vodafone цифровий помічник (AI-аватар КАЯ) забезпечує консультування користувачів щодо ключових питань у режимі 24/7, надаючи інформацію про умови вступу, освітні програми та інші аспекти, що цікавлять абітурієнтів [29]. Важливо, що дане рішення базується на сучасних технологіях штучного інтелекту, що забезпечують високу якість комунікації та точність відповідей. Такий підхід демонструє можливості масштабування клієнтського сервісу та автоматизації обслуговування без втрати якості, оскільки цифровий консультант здатний одночасно опрацьовувати значну кількість звернень і працювати безперервно, знижуючи навантаження на персонал. Крім того, використання подібних рішень свідчить про трансформацію клієнтоорієнтованості від внутрішньої функції підприємства до зовнішнього сервісу, який може бути адаптований для різних організацій і галузей. Це підкреслює високий рівень цифрової зрілості компанії та її здатність формувати нові стандарти взаємодії з користувачами на основі інноваційних технологій.

Незважаючи на високий рівень розвитку цифрових сервісів, у системі управління клієнтоорієнтованістю ПрАТ «ВФ Україна» можна виділити певні проблемні аспекти. Зокрема, значне навантаження на інфраструктуру в умовах воєнного стану може впливати на якість послуг та швидкість обслуговування клієнтів. Крім того, складність цифрових продуктів іноді ускладнює їх використання для окремих категорій споживачів, що потребує додаткових зусиль у сфері клієнтської підтримки та адаптації сервісів.

З метою оцінки рівня клієнтоорієнтованості ПрАТ «ВФ Україна» було проведено опитування споживачів телекомунікаційних послуг компанії [30]. Для зручності питання були поділені на 6 блоків: «Загальна інформація про респондента», «Загальна оцінка клієнтоорієнтованості», «Якість обслуговування та персоналізація», «Цифрові сервіси», «Використання сервісів», «Відкриті питання». Опитування пройшло за участю понад 200 респондентів. Отримані результати дозволяють доповнити експертну оцінку реальним сприйняттям клієнтів та здійснити більш комплексний аналіз рівня клієнтоорієнтованості підприємства.

До першого блоку належало питання «Як довго ви користуєтеся послугами Vodafone Україна?» для загального розуміння досвіду користування респондентів послугами компанії. Відповідно, 67,7% опитуваних користуються послугами даного оператора понад 5 років, 10% – 3-5 років, 13,9% – 1-3 роки і 8,5% – менше 1 року (рис. 2.6).

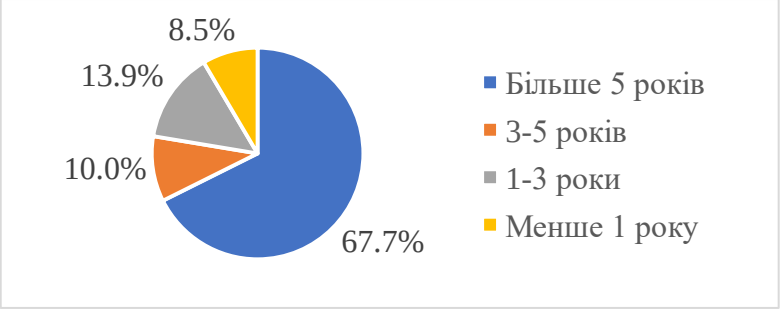

Рисунок 2.6 – Структура користувацького досвіду послугами ПрАТ «ВФ Україна» станом на квітень–травень 2026 р.

Примітка. Сформовано автором на основі результатів опитування [Додаток Г].

У блоках 2–4 оцінювання здійснювалося за бальною шкалою від 1 до 10, де 1 відповідає мінімальному рівню задоволеності, а 10 – максимальному. Узагальнені результати наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Узагальнені результати 2–4 блоків опитування для оцінки рівня клієнтоорієнтованості та цифрових сервісів ПрАТ «ВФ Україна»

Питання	Оцінка, %										Середній бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Як ви оцінюєте загальний рівень клієнтоорієнтованості компанії?	1,0	1,0	4,0	5,5	14,4	13,4	15,4	22,4	9,5	13,4	6,96
Наскільки компанія враховує ваші потреби та побажання?	3,5	4,5	6,0	7,5	17,4	8,5	16,4	15,9	10,0	10,4	6,34
Наскільки ви оцінюєте свій рівень довіри до компанії?	2,5	3,5	6,0	7,0	12,9	6,0	14,4	16,9	14,9	15,9	6,86
Наскільки, на вашу думку, компанія орієнтована на довгострокові відносини з клієнтами?	3,0	2,0	5,0	5,0	8,0	13,4	11,4	15,4	16,4	20,9	7,20
Як ви оцінюєте якість обслуговування компанії в цілому?	1,5	2,5	3,5	4,5	12,9	11,9	15,4	17,4	14,9	15,4	7,07
Як ви оцінюєте швидкість реагування служби підтримки на звернення?	3,5	1,5	4,0	5,5	11,9	9,5	13,9	20,4	13,4	16,4	7,02
Наскільки ви оцінюєте компетентність операторів служби підтримки?	1,0	1,0	2,5	7,0	12,4	8,0	18,9	14,9	13,9	20,4	7,29
Наскільки ви оцінюєте ввічливість персоналу Vodafone Україна?	1,5	0,5	0,5	0,5	6,5	4,0	9,0	20,9	17,4	39,3	8,42
Як ви оцінюєте ефективність вирішення проблем та звернень?	1,5	1,5	5,5	5,0	12,9	9,0	13,9	19,9	13,9	16,9	7,10
Наскільки рекламні пропозиції відповідають вашим потребам?	12,4	3,5	7,0	10,4	12,9	10,9	13,4	15,9	5,0	8,5	5,63
Наскільки ви оцінюєте зручність мобільного додатка My Vodafone?	2,5	1,5	0,5	1,5	7,5	8,0	8,5	16,4	21,4	32,3	8,04
Як ви оцінюєте якість чат-ботів/онлайн-підтримки?	4,0	2,5	4,0	5,0	13,4	10,4	15,4	14,9	11,9	18,4	6,90
Наскільки ви задоволені швидкістю роботи цифрових сервісів?	2,5	1,0	2,5	5,5	9,0	11,4	14,9	15,4	15,4	22,4	7,38

Примітка. Сформовано автором на основі результатів опитування [Додаток Г].

За результатами відповідей респондентів на дані питання можна зробити висновок про загалом достатньо високий рівень клієнтоорієнтованості та розвитку цифрових сервісів ПрАТ «ВФ Україна», хоча окремі аспекти потребують подальшого вдосконалення.

Зокрема, загальний рівень клієнтоорієнтованості компанії оцінено на середньому рівні 6,96 бала, що свідчить про переважно позитивне сприйняття діяльності підприємства. Найбільша частка відповідей припадає на високі оцінки, що підтверджує достатній рівень задоволеності клієнтів, хоча наявність оцінок середнього рівня вказує на існування окремих проблем у взаємодії з клієнтами.

Оцінка врахування потреб клієнтів є більш стриманою, оскільки середній бал становить 6,34. Розподіл відповідей демонструє концентрацію на рівні 5–8 балів, що свідчить про часткову відповідність послуг очікуванням споживачів і підтверджує необхідність подальшого розвитку персоналізації.

Рівень довіри до компанії оцінено на рівні 6,86 бала, що характеризує його як достатній, але не максимально високий. Водночас значна частка відповідей зосереджена на оцінках 8–10 балів, що свідчить про сформовану, але не повністю стабільну довіру клієнтів. Особливо позитивно респонденти оцінили орієнтацію компанії на довгострокові відносини з клієнтами (середній бал становить 7,20).

Щодо якості обслуговування, середній бал становить 7,07, що свідчить про достатньо високий рівень сервісу. Аналогічні результати спостерігаються і щодо швидкості реагування служби підтримки (7,02 бала), що вказує на загальну ефективність роботи контакт-центру. При цьому оцінка компетентності операторів є дещо вищою (7,29 бала), що характеризує професійний рівень персоналу, хоча розподіл відповідей свідчить про певну нерівномірність якості обслуговування.

Найвищу оцінку серед усіх показників отримала ввічливість персоналу (8,42 бала), що є суттєвою конкурентною перевагою підприємства та важливим елементом формування позитивного клієнтського досвіду. Також високі результати отримано щодо зручності мобільного додатка My Vodafone (8,04 бала), що підтверджує ефективність цифрових каналів взаємодії та їх значущу роль у забезпеченні клієнтоорієнтованості.

Водночас ефективність вирішення проблем оцінена на рівні 7,10 бала, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення процесів обробки звернень клієнтів. Найнижчий результат отримав показник відповідності рекламних пропозицій потребам клієнтів (5,63 бала), що чітко вказує на недостатній рівень персоналізації та потребу у більш точному таргетуванні.

Якість чат-ботів та онлайн-підтримки оцінюється на рівні 6,90 бала, що є відносно позитивним, але водночас сигналізує про необхідність розвитку автоматизованих сервісів. При цьому швидкість роботи цифрових сервісів отримала оцінку 7,38 бала, що підтверджує достатній рівень їх технічної реалізації та функціонування.

До блоку 5 належали 3 питання, пов'язані з використанням цифрових сервісів компанії. Результати відповідей на питання «Як часто ви користуєтеся мобільним додатком?» свідчать про те, що більшість респондентів користується мобільним додатком раз на місяць (46,8%), тоді як 19,9% – кілька разів на тиждень, 7,5% – щодня, а 25,9% використовують його рідше (рис. 2.7).

Це свідчить про достатньо активне використання цифрових сервісів, проте відсутність значної частки щоденних користувачів може вказувати на потенціал для підвищення залученості клієнтів.

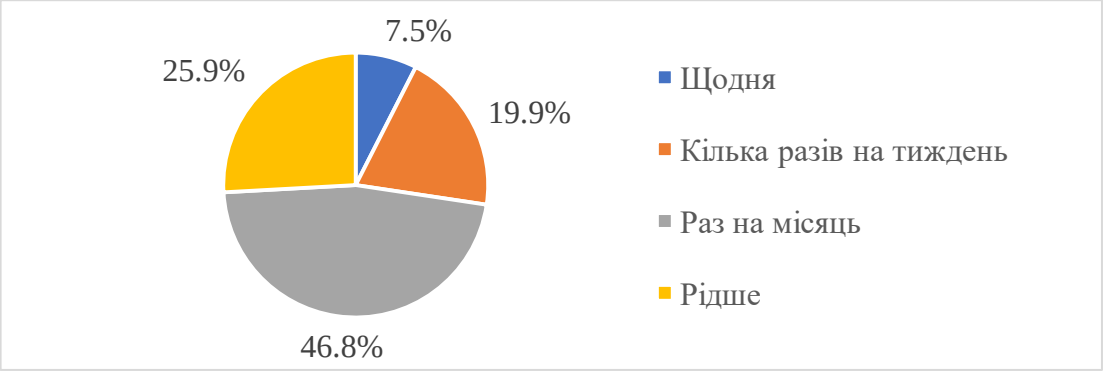

Рисунок 2.7 – Частота використання мобільного додатка ПрАТ «ВФ Україна» станом на квітень–травень 2026 р.

Примітка. Сформовано автором на основі результатів опитування [Додаток Г].

У межах дослідження також було поставлено питання «Як часто ви звертаєтеся до служби підтримки?» з метою оцінки потреби клієнтів у додатковій допомозі та ефективності сервісів самообслуговування. Отримані результати показали, що 50,2% респондентів рідко звертаються до служби підтримки, 27,4% – іноді, тоді як лише 2,5% роблять це часто і ще 19,9% взагалі не звертаються по допомогу (рис. 2.8).

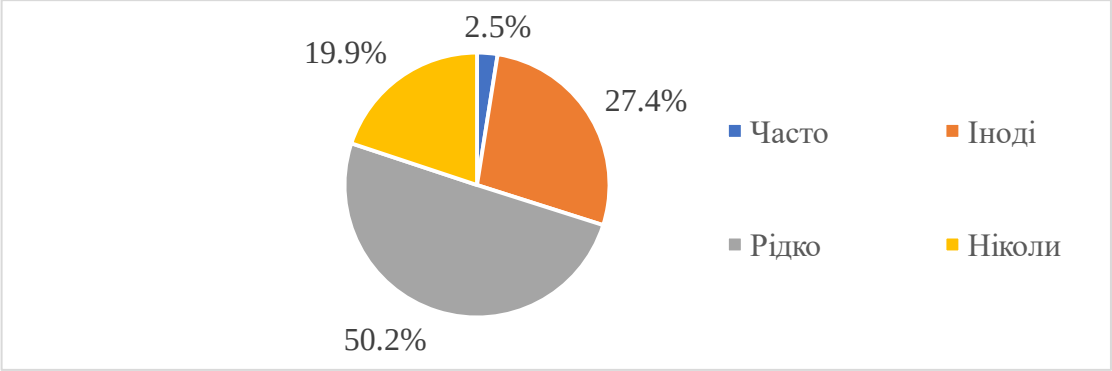

Рисунок 2.8 – Частота звернення клієнтів до служби підтримки ПрАТ «ВФ Україна» станом на квітень–травень 2026 р.

Примітка. Сформовано автором на основі результатів опитування [Додаток Г].

Такий розподіл може свідчити як про достатню ефективність цифрових сервісів, що дозволяють вирішувати більшість питань самостійно, так і про можливу недовіру або складність доступу до служби підтримки.

Наступне питання стосувалося визначення основного каналу обслуговування. Результати показали, що переважна більшість респондентів (78,6%) надає перевагу мобільному додатку як основному каналу взаємодії з компанією (рис. 2.9). Інші канали використовуються значно рідше (контакт-центр – 9,5%, чат-бот – 6,0%, сайт – 5,0%, офлайн-магазини – 1%).

Це підтверджує високий рівень цифровізації клієнтського сервісу та домінування мобільних каналів у взаємодії з клієнтами.

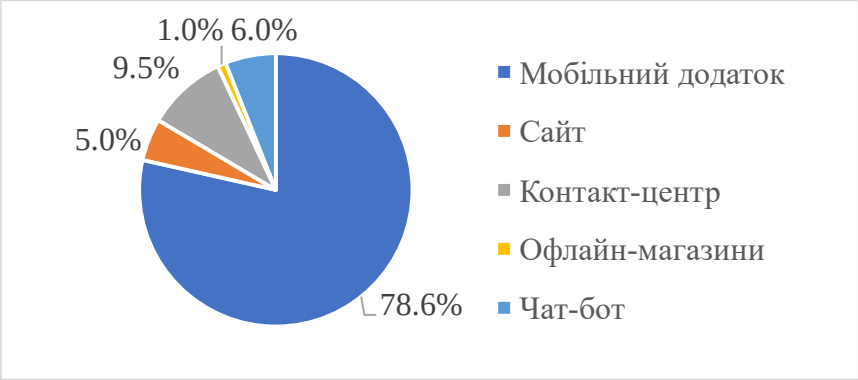

Рисунок 2.8 – Розподіл каналів обслуговування клієнтів ПрАТ «ВФ Україна» станом на квітень–травень 2026 р.

Примітка. Сформовано автором на основі результатів опитування [Додаток Г].

Також опитування містило декілька відкритих питань. Серед позитивних характеристик, які найчастіше відзначають респонденти, домінують такі аспекти, як стабільність зв'язку, висока швидкість мобільного інтернету, а також зручність використання мобільного додатка. Окремо користувачі підкреслюють можливість керування послугами онлайн, наявність вигідних пропозицій та знижок, що свідчить про ефективність цифрових сервісів та загалом високий рівень їх функціональності. Це підтверджує, що компанія успішно реалізує цифрову складову клієнтоорієнтованої стратегії.

Водночас аналіз відповідей щодо проблем виявив низку системних недоліків. Найпоширенішими є скарги на якість мобільного зв'язку та інтернету, зокрема нестабільне покриття, особливо у сільській місцевості, а також періодичні перебої в роботі мережі. Зазначене зауваження певною мірою суперечить перевазі, яку частина респондентів відзначила у попередньому питанні, що свідчить про неоднорідність користувацького досвіду. Значна частина респондентів також відзначає зростання вартості тарифів та обмежений вибір тарифних планів, що негативно впливає на сприйняття клієнтоорієнтованості компанії.

Окремою проблемною зоною є функціонування цифрових сервісів, оскільки користувачі вказують на випадки некоректної інформації у мобільному додатку та труднощі при поповненні рахунку. Крім того, респонденти зазначають недостатню

ефективність чат-ботів, які не завжди вирішують проблеми, а також складність зв’язку з оператором, що свідчить про потребу у вдосконаленні системи підтримки клієнтів.

Щодо пропозицій з покращення сервісу, респонденти найчастіше акцентують увагу на необхідності підвищення якості зв’язку, розширення покриття мережі, покращення роботи служби підтримки та підвищення компетентності персоналу. Також значна частина користувачів висловлює потребу у більшій персоналізації послуг, зокрема розробці індивідуальних тарифних пропозицій для постійних клієнтів.

Відповідно, результати опитування засвідчують, що ПрАТ «ВФ Україна» має високий рівень клієнтоорієнтованості та активно застосовує цифрові технології з метою підвищення якості клієнтського обслуговування. Водночас виявлені окремі проблемні аспекти, зокрема недостатній рівень персоналізації, нерівномірність якості сервісу та потреба у вдосконаленні цифрових каналів підтримки, що створює підґрунтя для розробки заходів з підвищення ефективності клієнтського сервісу у наступному розділі роботи.

Отже, ПрАТ «ВФ Україна» має сформовану систему управління клієнтоорієнтованістю, яка відповідає сучасним тенденціям цифровізації та дозволяє забезпечувати високий рівень сервісу. Проте для збереження конкурентних позицій підприємству доцільно продовжувати впровадження інноваційних технологій, розвивати аналітичні інструменти роботи з клієнтами та підвищувати ефективність взаємодії з ними.

Висновки до розділу 2

1. Дослідження соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «ВФ Україна» дало змогу встановити, що компанія функціонує в умовах складного і нестабільного соціально-економічного середовища, що характеризується значним впливом політичних, економічних та технологічних факторів. Підприємство є одним з ключових гравців ринку телекомунікаційних

послуг України та має розвинену інфраструктуру, високий рівень цифровізації та значну клієнтську базу. SWOT-аналіз дозволив виявити наявність суттєвих конкурентних переваг підприємства, зокрема сильного бренду, високої якості послуг та розвитку цифрових сервісів, а також визначити основні внутрішні обмеження і зовнішні загрози, пов'язані з воєнними діями, економічною нестабільністю та високими витратами. Встановлено, що найбільш доцільною є стратегія обмеженого зростання та адаптації до змін зовнішнього середовища. PESTLE-аналіз підтвердив значний вплив політичних, соціальних і технологічних факторів на діяльність підприємства, що зумовлює необхідність гнучкого управління та врахування зовнішніх умов при прийнятті управлінських рішень. Проведений конкурентний аналіз засвідчив, що ПрАТ «ВФ Україна» займає стійкі позиції на ринку, демонструючи високий рівень розвитку клієнтського сервісу та цифрових технологій, що створює передумови для подальшого вдосконалення управління клієнтоорієнтованістю.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «ВФ Україна», встановлено, що підприємство демонструє зростання масштабів діяльності, що проявляється у збільшенні сукупного капіталу, доходів та обсягів реалізації послуг. Водночас відбувається активне інвестування у розвиток матеріально-технічної бази та цифрових активів, що є характерним для підприємств телекомунікаційної галузі. Аналіз фінансових результатів показав, що підприємство функціонує прибутково, проте спостерігається певна нестабільність чистого фінансового результату та зниження окремих показників рентабельності. Зростання операційних витрат випереджає темпи зростання доходів, що негативно впливає на ефективність діяльності підприємства. Дослідження показників ефективності використання ресурсів засвідчує підвищення продуктивності праці та ділової активності, проте одночасно фіксується зниження фондовіддачі та окремих показників оборотності, що свідчить про необхідність удосконалення підходів до управління активами. Аналіз фінансової стійкості показав, що підприємство має тенденцію до зміцнення фінансової незалежності, проте все ще зберігається певна залежність від позикових коштів. Показники ліквідності характеризуються

нестабільністю, оскільки після погіршення у 2024 році у 2025 році спостерігається часткове відновлення платоспроможності. Фінансовий стан ПрАТ «ВФ Україна» можна охарактеризувати як відносно стабільний з тенденцією до покращення, однак підприємство потребує подальшого підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат та зміцнення фінансової стійкості.

3. Проаналізувавши систему управління клієнтоорієнтованістю та використання цифрових технологій у клієнтському сервісі ПрАТ «ВФ Україна», встановлено, що підприємство активно впроваджує сучасні підходи до формування клієнтського досвіду, поєднуючи традиційні методи обслуговування з інноваційними цифровими технологіями. Клієнтоорієнтованість виступає одним з ключових напрямів стратегічного розвитку компанії та реалізується через персоналізацію послуг, розвиток цифрових каналів взаємодії та впровадження технологій штучного інтелекту. Проведений аналіз показав, що підприємство має високий рівень цифровізації клієнтського сервісу, що підтверджується широким використанням мобільного додатку, онлайн-сервісів та автоматизованих каналів підтримки. Значну роль у підвищенні ефективності взаємодії з клієнтами відіграють CRM-системи, аналітика Big Data та AI-рішення, які забезпечують персоналізований підхід і дозволяють оперативно реагувати на зміну потреб споживачів. Результати анкетування та аналіз відкритих відповідей респондентів дозволили виявити ряд проблемних аспектів, що знижують рівень клієнтоорієнтованості підприємства. Зокрема, це нестабільність якості зв’язку в окремих регіонах, недостатній рівень персоналізації тарифних пропозицій, а також недосконаліть роботи служби підтримки та цифрових каналів обслуговування. Незважаючи на високий рівень розвитку системи клієнтоорієнтованості та активне використання цифрових технологій, ПрАТ «ВФ Україна» має потенціал для подальшого вдосконалення клієнтського сервісу. Виявлені недоліки створюють підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління клієнтоорієнтованістю, що буде розглянуто у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА) НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Шляхи розвитку клієнтоорієнтованості організації на основі сучасних цифрових технологій у ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА)

Проведений аналіз системи управління клієнтоорієнтованістю ПрАТ «ВФ Україна», а також результати анкетування споживачів дозволили виявити ряд проблемних аспектів, серед яких:

недостатній рівень персоналізації послуг;

невідповідність окремих тарифних пропозицій потребам клієнтів;

нерівномірність якості обслуговування;

обмежена ефективність цифрових каналів підтримки.

Водночас підприємство має високий рівень цифровізації та активно впроваджує сучасні технології, що створює значний потенціал для подальшого розвитку клієнтоорієнтованості.

З огляду на це, на рис. 3.1 представлено основні пріоритети розвитку клієнтоорієнтованості підприємства, реалізація яких сприятиме підвищенню якості обслуговування, рівня задоволеності клієнтів та ефективності використання цифрових технологій. Детально розглянемо та опишемо кожен з них.

Першим пріоритетом є розвиток інтелектуальної системи персоналізації послуг. Його актуальність зумовлена тим, що результати опитування виявили недостатній рівень відповідності окремих тарифних і рекламних пропозицій індивідуальним потребам клієнтів. У сучасних умовах клієнтоорієнтованість неможлива без переходу від стандартизованих рішень до індивідуалізованого підходу, який враховує особливості споживчої поведінки, обсяг використання послуг, частоту звернень та уподобання конкретного користувача. Саме тому

розвиток персоналізації має розглядатися як базовий напрям удосконалення системи клієнтського сервісу.

Рисунок 3.1 – Основні пріоритети розвитку клієнтоорієнтованості ПрАТ «ВФ Україна».

Примітка. Авторська розробка.

Крім того, пріоритетом для компанії є розвиток омніканальної цифрової системи обслуговування клієнтів. Його значення полягає у необхідності забезпечення єдиної логіки взаємодії клієнта з підприємством незалежно від того, який саме канал він використовує (мобільний додаток, сайт, чат-бот, контакт-центр чи фізичні точки обслуговування). Проведений аналіз показав, що цифрові канали вже займають провідне місце у взаємодії з клієнтами, однак їх функціонування потребує більшої узгодженості. Омніканальний підхід дозволяє усунути інформаційні розриви між каналами, підвищити послідовність сервісу та сформувати цілісний позитивний клієнтський досвід.

Наступним пріоритетом виступає підвищення ефективності цифрових каналів взаємодії, зокрема мобільного додатка та чат-ботів. Хоча результати опитування засвідчили високий рівень оцінки зручності мобільного додатка, відкриті відповіді респондентів виявили й певні проблеми, пов’язані з некоректним відображенням інформації, труднощами у використанні окремих функцій та обмеженою результативністю автоматизованої підтримки. Це підтверджує, що цифрові сервіси повинні не лише бути доступними, а й ефективно забезпечувати задоволення реальних потреб клієнтів. Саме тому вдосконалення функціональності мобільного додатка, чат-ботів та інших цифрових інструментів є одним з ключових напрямів розвитку клієнтоорієнтованості.

Важливим пріоритетом також є покращення якості клієнтського сервісу та швидкості реагування на звернення. Незважаючи на загалом позитивні оцінки служби підтримки, респонденти вказували на випадки недостатньо швидкої реакції, складнощі зі зв’язком з оператором та нерівномірність якості обслуговування. У телекомунікаційній сфері оперативність вирішення проблем є надзвичайно важливою, оскільки будь-які збої у зв’язку чи доступі до послуг безпосередньо впливають на повсякденну діяльність споживачів. Тому підвищення оперативності, якості комунікації та ефективності підтримки є необхідною умовою формування стійкої лояльності клієнтів.

Окремим пріоритетом визначено розширення аналітичних можливостей для дослідження потреб клієнтів. У сучасних умовах підприємство повинно не лише реагувати на звернення клієнтів, а й передбачати їхні очікування, ідентифікувати проблеми на ранніх етапах та швидко адаптувати власну пропозицію до змін у поведінці споживачів. Для цього потрібне активне використання аналітики даних, інструментів CRM, Big Data та технологій штучного інтелекту. Саме аналітична складова створює інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері клієнтоорієнтованості.

Визначені пріоритети відображають комплексний підхід до розвитку клієнтоорієнтованості ПрАТ «ВФ Україна». Вони поєднують стратегічні, організаційні та технологічні аспекти вдосконалення клієнтського сервісу та

формують основу для реалізації конкретних практичних заходів, спрямованих на підвищення рівня задоволеності клієнтів, зміцнення їх лояльності та посилення конкурентних позицій підприємства.

З урахуванням виявлених проблем та пріоритетів розвитку клієнтоорієнтованості компанії, а також сучасних тенденцій цифрової трансформації доцільно запропонувати наступні напрями розвитку клієнтоорієнтованості підприємства (рис. 3.2).

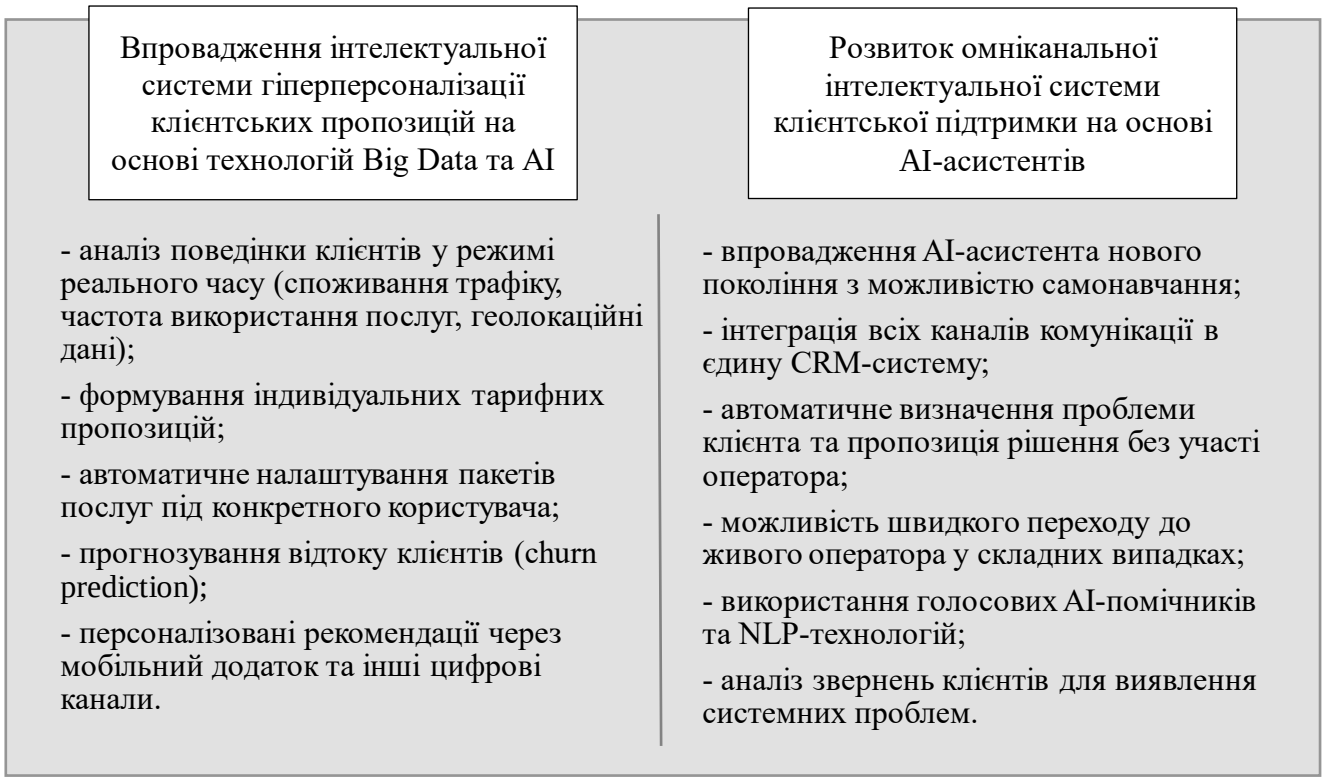

Рисунок 3.2 – Пропозиції для розвитку клієнтоорієнтованості організації на основі сучасних цифрових технологій у ПрАТ «ВФ Україна».

Примітка. Авторська розробка.

Однією з ключових проблем, виявлених у результаті опитування, є недостатній рівень відповідності тарифних планів та рекламних пропозицій індивідуальним потребам клієнтів (середній бал – 5,95). Це свідчить про необхідність переходу від традиційної сегментації клієнтів до більш глибокої персоналізації на основі аналізу поведінкових даних.

З метою підвищення рівня клієнтоорієнтованості доцільно впровадити інтелектуальну систему гіперперсоналізації, що ґрунтується на застосуванні технологій Big Data та штучного інтелекту. Її функціонування передбачає обробку та аналіз поведінкових даних клієнтів у реальному часі, включаючи особливості споживання послуг, частоту їх використання та інші параметри. На основі отриманої інформації система забезпечує формування індивідуалізованих тарифних пропозицій, адаптацію пакетів послуг під конкретного користувача, а також прогнозування ймовірності відтоку клієнтів. Окрім цього, вона сприяє наданню персоналізованих рекомендацій через цифрові канали взаємодії, зокрема мобільний додаток та інші онлайн-сервіси.

Реалізація даної пропозиції дозволить підвищити рівень задоволеності клієнтів, збільшити їхню лояльність, а також оптимізувати структуру доходів підприємства за рахунок більш ефективного використання клієнтської бази. Крім того, це сприятиме зменшенню негативного сприйняття тарифної політики, що було виявлено у відкритих відповідях респондентів.

Важливою перевагою даного рішення є те, що компанія вже використовує CRM-системи та AI-технології, тому впровадження гіперперсоналізації не потребує кардинальної зміни інфраструктури, а передбачає її подальший розвиток та інтеграцію [31]. Зокрема, у співпраці з Adobe було реалізовано підхід, що дозволяє «доставляти правильне повідомлення правильному клієнту у потрібний момент» [32], що забезпечило значне зростання конверсій і принесло компанії мільйони євро додаткової цінності. Це свідчить про ефективність персоналізації як інструменту підвищення клієнтоорієнтованості та комерційної результативності.

Окрім цього, Vodafone впроваджує рішення на базі Customer Data Platform (CDP), які дозволяють формувати 360-градусний профіль клієнта та здійснювати персоналізацію взаємодії в режимі реального часу. Наприклад, використання таких технологій забезпечило підвищення ефективності маркетингових кампаній на 10–30% завдяки демонстрації індивідуалізованих пропозицій та своєчасному залученню клієнтів [33]. Це підтверджує, що персоналізація на основі поведінкових

даних дозволяє не лише підвищити задоволеність клієнтів, а й суттєво покращити економічні показники діяльності підприємства.

Крім того, у телекомунікаційній галузі загалом застосування технологій штучного інтелекту та Big Data розглядається як ключовий інструмент формування персоналізованого клієнтського досвіду. Зокрема, дослідження показують, що AI-додатки дозволяють прогнозувати поведінку клієнтів, адаптувати послуги під їхні індивідуальні потреби та підвищувати рівень задоволеності і лояльності [34, с. 332]. Таким чином, використання інтелектуальних систем персоналізації стає не конкурентною перевагою, а необхідною умовою ефективного функціонування підприємств у сучасному цифровому середовищі.

Отже, запропонований напрям розвитку клієнтоорієнтованості ПрАТ «ВФ Україна» повністю відповідає сучасним світовим тенденціям і вже успішно реалізується провідними телекомунікаційними компаніями. Це свідчить про його практичну доцільність, реалістичність та високий потенціал ефективності.

Крім того, результати дослідження показали, що хоча цифрові сервіси активно використовуються клієнтами, існують проблеми з ефективністю роботи чат-ботів та доступністю служби підтримки. Зокрема, респонденти відзначають складність зв’язку з оператором, а також недостатню ефективність автоматизованих рішень.

У зв’язку з цим доцільно запровадити омніканальну інтелектуальну систему підтримки клієнтів, яка поєднуватиме всі канали взаємодії (чат-бот, мобільний додаток, контакт-центр, соціальні мережі) в єдину цифрову екосистему на базі штучного інтелекту.

Запропоноване рішення передбачає формування інтегрованої системи клієнтської підтримки на базі сучасних AI-технологій. Йдеться про використання інтелектуальних асистентів з функцією самонавчання, які взаємодіють з клієнтами через різні канали комунікації, об’єднані в єдиному CRM-середовищі. Така система здатна самостійно ідентифікувати запит користувача, пропонувати відповідні варіанти його вирішення без залучення оператора, а у складніших ситуаціях – забезпечувати оперативне підключення спеціаліста. Додатково передбачається

застосування голосових технологій та інструментів обробки природної мови, що підвищує якість взаємодії з клієнтами. Водночас накопичення та аналіз звернень дозволяють виявляти типові проблеми та удосконалювати сервісні процеси підприємства.

Практика провідних телекомунікаційних компаній підтверджує ефективність впровадження омніканальних інтелектуальних систем клієнтської підтримки на основі штучного інтелекту. Зокрема, одна з найбільших американських телекомунікаційних компаній, Verizon, активно використовує технології генеративного штучного інтелекту для оптимізації процесів обслуговування клієнтів. AI-рішення дозволяють автоматично визначати причину звернення клієнта та спрямовувати його до відповідного спеціаліста, що суттєво скорочує час обробки запитів. За даними компанії, така система дозволила зменшити відтік клієнтів приблизно на 100 тис., що свідчить про прямий вплив цифрових інновацій на рівень клієнтської лояльності [35].

Крім того, Verizon впроваджує AI-асистентів у мобільні додатки та цифрові канали обслуговування, що дозволяє клієнтам самостійно вирішувати більшість стандартних питань (оплата рахунків, зміна тарифів, підключення послуг) без звернення до оператора. Такі рішення базуються на технологіях обробки природної мови (NLP) та забезпечують високий рівень точності відповідей [36]. Це свідчить про те, що інтеграція штучного інтелекту в клієнтські сервіси сприяє не лише підвищенню швидкості обслуговування, а й зниженню навантаження на персонал.

Схожі підходи застосовуються і в інших телекомунікаційних компаніях. Зокрема, індійський оператор Reliance Jio використовує платформу Haptik, яка поєднує чат-боти, голосових асистентів та автоматизовані сценарії обслуговування. Це дозволяє обробляти значні обсяги клієнтських звернень у режимі реального часу та забезпечувати безперервну підтримку користувачів через різні канали комунікації [37]. Такий підхід відповідає концепції омніканальності, де клієнт отримує однаково якісний сервіс незалежно від обраного каналу взаємодії.

Водночас аналітичні дослідження свідчать, що впровадження AI-чат-ботів і автоматизованих систем підтримки дозволяє суттєво підвищити ефективність

клієнтського сервісу. За оцінками експертів, понад 60% телекомунікаційних компаній уже використовують чат-боти для обробки запитів клієнтів, що дозволяє скоротити час відповіді, зменшити витрати на обслуговування та підвищити рівень задоволеності користувачів [38].

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить суттєво скоротити час обробки звернень, підвищити якість обслуговування та зменшити навантаження на персонал. Крім того, це сприятиме формуванню більш позитивного клієнтського досвіду та підвищенню довіри до компанії. Особливо актуальним є впровадження таких рішень в умовах воєнного стану, коли стабільність роботи інфраструктури та швидкість реагування на звернення клієнтів є критично важливими факторами.

Отже, запропоновані напрями розвитку клієнтоорієнтованості ПрАТ «ВФ Україна» базуються на використанні сучасних цифрових технологій та спрямовані на вирішення ключових проблем, виявлених у ході дослідження. Їх реалізація дозволить підвищити рівень задоволеності клієнтів, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Основи організаційного забезпечення системи управління клієнтоорієнтованістю організації з використанням цифрових технологій ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (VODAFONE УКРАЇНА)

Реалізація запропонованих напрямів розвитку клієнтоорієнтованості ПрАТ «ВФ Україна» потребує формування комплексної системи організаційного забезпечення, яка охоплює вдосконалення організаційної структури управління, розподіл функцій між підрозділами, створення відповідного інформаційного середовища та розробку внутрішньої нормативної бази.

В сучасних умовах цифровізації клієнтоорієнтованість перестає бути виключно функцією маркетингового підрозділу і трансформується у міжфункціональну систему управління, що інтегрує діяльність IT-служб, служби

підтримки, маркетингу та аналітичних підрозділів. У зв’язку з цим доцільним є формування централізованої моделі управління клієнтським досвідом.

Проаналізувавши діючу організаційну структуру ПрАТ «ВФ Україна» (Додаток Ґ), можна зробити висновок, що структура управління підприємства є класичною функціональною, де управління здійснюється через окремі напрями діяльності, такі як маркетинг, інформаційні технології, обслуговування клієнтів, фінанси, стратегія, безпека тощо. Важливою особливістю є наявність департаменту управління якістю та клієнтським досвідом, що свідчить про орієнтацію підприємства на забезпечення високого рівня сервісу.

Водночас проведений аналіз демонструє, що функції управління клієнтоорієнтованістю розподілені між різними підрозділами, зокрема маркетинговим відділом, службою обслуговування клієнтів та ІТ-департаментом. Такий підхід, хоча й забезпечує виконання окремих завдань, може призводити до фрагментації процесів, недостатньої узгодженості дій та ускладнення впровадження комплексних цифрових рішень.

Крім того, в умовах активної цифровізації та впровадження технологій штучного інтелекту виникає необхідність у більш тісній інтеграції функцій аналізу даних, персоналізації послуг та управління клієнтським досвідом. Існуюча структура не передбачає повною мірою централізованого управління цими процесами, що обмежує можливості швидкої адаптації до змін у поведінці клієнтів.

У зв’язку з цим доцільним є удосконалення організаційної структури підприємства шляхом посилення координації процесів управління клієнтоорієнтованістю та впровадження спеціалізованих підрозділів, орієнтованих на використання цифрових технологій. Це дозволить забезпечити комплексний підхід до формування клієнтського досвіду, підвищити ефективність взаємодії між підрозділами та створити передумови для реалізації запропонованих напрямів розвитку.

Слід зазначити, що в організаційній структурі ПрАТ «ВФ Україна» функціонує департамент управління якістю та клієнтським досвідом, що свідчить про орієнтацію підприємства на забезпечення високого рівня сервісу та

задоволеності клієнтів. Однак в умовах цифрової трансформації та впровадження сучасних технологій роль даного підрозділу потребує подальшого розвитку. Зокрема, доцільним є розширення його функціональних можливостей від контролю якості обслуговування до комплексного управління клієнтським досвідом на основі використання технологій Big Data, штучного інтелекту та CRM-систем. У цьому контексті даний департамент доцільно трансформувати у відділ управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management, CX), який виконуватиме не лише контрольні, а й аналітичні, стратегічні та інноваційні функції, забезпечуючи інтеграцію всіх процесів взаємодії з клієнтами.

Серед основних функцій даного відділу варто виокремити:

координацію клієнтоорієнтованої стратегії підприємства;

управління клієнтським досвідом на всіх етапах взаємодії;

аналіз поведінки клієнтів;

контроль якості сервісу;

впровадження цифрових інструментів взаємодії.

При цьому організаційна структура компанії має будуватися за принципом інтеграції. Зокрема, відділ управління клієнтським досвідом взаємодіє з іншими наявними підрозділами. Основні зв’язки відображені на рис. 3.3. Такий підхід забезпечує єдину логіку клієнтоорієнтованого управління.

Для реалізації запропонованих заходів необхідно також чітко визначити відповідальність між підрозділами, що дозволить уникнути дублювання функцій і підвищити ефективність управління:

IT-департамент (впровадження AI-рішень; розробка та підтримка CRM-систем; інтеграція цифрових каналів (омніканальність); забезпечення кібербезпеки);

маркетинговий відділ (розробка персоналізованих пропозицій; управління клієнтською базою; аналіз ефективності комунікацій);

відділ з продажу та абонентського обслуговування (обслуговування клієнтів; взаємодія з AI-асистентами; збір зворотного зв’язку);

аналітичний відділ (аналіз Big Data; прогнозування поведінки клієнтів; формування рекомендацій для управління).

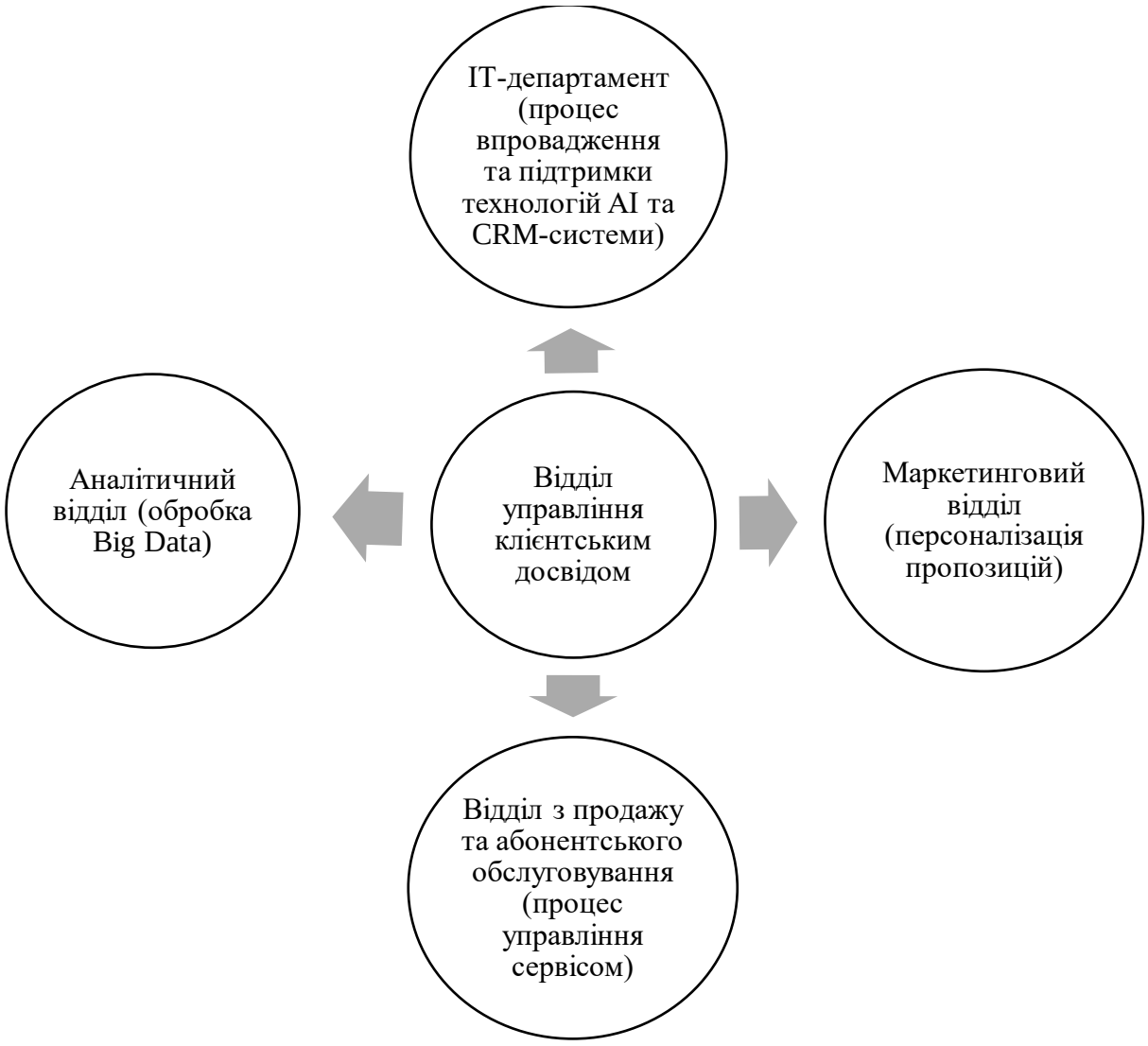

Рисунок 3.3 – Основні зв’язки запропонованого відділу управління клієнтським досвідом з іншими підрозділами у ПрАТ «ВФ Україна».

Примітка. Авторська розробка.

Основою ефективного функціонування системи клієнтоорієнтованості ПрАТ «ВФ Україна» виступає єдине цифрове інформаційне середовище, яке забезпечує узгоджену взаємодію всіх елементів клієнтського сервісу. До його складу входять CRM-система, що акумулює та систематизує дані про клієнтів, аналітичні платформи на основі технологій Big Data та штучного інтелекту, які

забезпечують обробку та інтерпретацію інформації, а також мобільний додаток як ключовий канал взаємодії з користувачами. Важливими елементами такого середовища є чат-боти та AI-асистенти, що забезпечують автоматизацію процесів клієнтського обслуговування, а також база знань (knowledge base), яка застосовується для підтримки консультацій та опрацювання типових запитів.

Крім того, функціонування зазначеного інформаційного середовища потребує дотримання ряду ключових вимог. Насамперед це забезпечення інтеграції всіх систем у єдину цифрову екосистему, що дозволяє уникнути дублювання даних та підвищити ефективність управління. Не менш важливою є доступність інформації в режимі реального часу, що сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень та підвищенню якості обслуговування клієнтів. Значну роль відіграє автоматизація процесів, яка дозволяє оптимізувати витрати часу та ресурсів, а також підвищити точність виконання операцій. Водночас особлива увага має приділятися забезпеченню захисту персональних даних клієнтів, що є обов'язковою умовою функціонування сучасних цифрових систем.

Управління системою клієнтоорієнтованості ПрАТ «ВФ Україна» доцільно здійснювати на основі сучасних управлінських підходів, що відповідають умовам цифрової трансформації. Насамперед це управління на основі даних (data-driven management), яке передбачає використання аналітичної інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Важливим принципом є клієнтоцентричність, що орієнтує діяльність підприємства на задоволення потреб і очікувань споживачів. Не менш значущою є гнучкість управління, яка реалізується через застосування Agile-підходів і дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Крім того, система повинна базуватися на принципі безперервного вдосконалення, що передбачає постійний аналіз результатів діяльності та впровадження інноваційних рішень.

Оцінювання ефективності функціонування системи управління клієнтоорієнтованістю здійснюється за допомогою ключових показників ефективності. До них належать рівень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score, CSAT), індекс готовності рекомендувати компанію (Net Promoter Score, NPS),

швидкість обробки звернень клієнтів, рівень автоматизації процесів обслуговування, а також рівень утримання клієнтів [39, с. 341-342]. Зазначені показники дозволяють комплексно оцінити якість клієнтського сервісу та ефективність використання цифрових технологій у діяльності підприємства.

З метою практичної реалізації запропонованої системи управління клієнтоорієнтованістю на основі сучасних цифрових технологій доцільно визначити послідовність її впровадження. Чітке структурування етапів дозволяє забезпечити системність процесу, узгодженість дій між підрозділами та мінімізувати можливі ризики при інтеграції нових технологічних рішень у діяльність підприємства.

З огляду на це, на рисунку 3.4 представлено основні етапи впровадження системи управління клієнтоорієнтованістю ПрАТ «ВФ Україна», які відображають логіку переходу від аналізу поточного стану до оцінки ефективності реалізованих заходів.

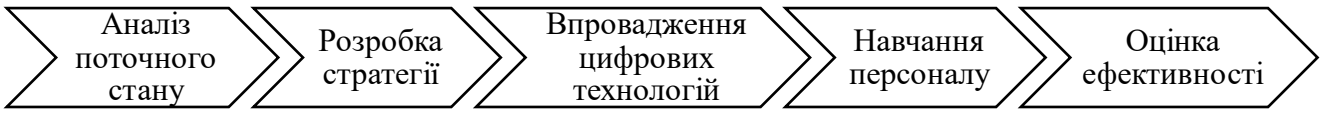

Рисунок 3.4 – Основні етапи впровадження системи управління клієнтоорієнтованістю ПрАТ «ВФ Україна» на основі цифрових технологій.

Примітка. Авторська розробка.

Початковий етап (аналіз поточного стану) передбачає оцінку існуючих бізнес-процесів, рівня клієнтського сервісу, ефективності цифрових каналів та виявлення ключових проблем і «вузьких місць». Саме цей етап закладає основу для подальших управлінських рішень, оскільки дозволяє визначити реальні потреби підприємства та клієнтів.

Наступним кроком є розробка стратегії, яка включає формування цілей розвитку клієнтоорієнтованості, визначення пріоритетних напрямів цифрової

трансформації, а також вибір інструментів і технологій (CRM, AI, Big Data). Важливо, що на цьому етапі забезпечується узгодження стратегічних рішень із загальною стратегією розвитку підприємства.

Етап впровадження цифрових технологій є ключовим у контексті реалізації запропонованих рішень. Він передбачає інтеграцію інформаційних систем, автоматизацію процесів обслуговування клієнтів, запуск AI-рішень та створення єдиного цифрового середовища.

Важливою складовою є навчання персоналу, оскільки ефективність впроваджених технологій значною мірою залежить від рівня компетентності працівників. Підготовка персоналу забезпечує адаптацію до нових умов роботи, підвищує якість обслуговування клієнтів та сприяє ефективному використанню цифрових інструментів.

Завершальним етапом є оцінка ефективності, яка передбачає аналіз досягнутих результатів за допомогою ключових показників. Це дозволяє визначити рівень успішності впроваджених змін, виявити напрями подальшого вдосконалення та забезпечити безперервний розвиток системи клієнтоорієнтованості.

Відповідно, запропонована модель впровадження є комплексною, логічно структурованою та відповідає сучасним вимогам цифрової трансформації підприємств, що забезпечує її практичну доцільність і ефективність.

Для підтвердження доцільності впровадження запропонованих заходів щодо розвитку клієнтоорієнтованості ПрАТ «ВФ Україна» варто провести орієнтовну оцінку необхідних витрат та очікуваних результатів від реалізації запропонованих рішень.

Враховуючи масштаби діяльності підприємства Vodafone Україна, високий рівень цифровізації компанії та наявну телекомунікаційну інфраструктуру, впровадження інтелектуальних AI-рішень є економічно доцільним та стратегічно виправданим. Розрахуємо орієнтовні витрати на впровадження інтелектуальної системи гіперперсоналізації клієнтських пропозицій на основі Big Data та AI у табл. 3.1 [40–47].

Таблиця 3.1 – Орієнтовні витрати на впровадження інтелектуальної системи гіперперсоналізації клієнтських пропозицій на основі Big Data та AI у ПрАТ «ВФ Україна»

Стаття витрат	Характеристика	Орієнтовна вартість, тис грн
Розробка AI-моделей персоналізації	Створення алгоритмів рекомендацій та прогнозування поведінки клієнтів	4800
Інтеграція Big Data-платформи	Інтеграція аналітичних систем з CRM та мобільним додатком	3500
Модернізація CRM-системи	Розширення функціоналу персоналізації	2200
Закупівля серверних ресурсів та хмарних сервісів	Хмарна інфраструктура та обчислювальні потужності	1800
Навчання персоналу	Підготовка працівників до роботи з системою	700
Тестування та кібербезпека	Захист персональних даних і тестування системи	1200
Маркетингове впровадження	Інформування клієнтів та запуск нових функцій	900
	Разом	15100

Примітка. Авторська розробка.

За оцінками міжнародних телекомунікаційних компаній, впровадження AI-персоналізації дозволяє збільшити рівень утримання клієнтів на 10–15%, а ефективність маркетингових кампаній – на 20–30% [46, 47]. Для Vodafone Україна навіть часткове зменшення відтоку клієнтів може забезпечити значний фінансовий ефект завдяки збереженню абонентської бази (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Очікувані результати від впровадження інтелектуальної системи гіперперсоналізації клієнтських пропозицій на основі Big Data та AI у ПрАТ «ВФ Україна»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Очікуваний ефект
Рівень утримання клієнтів	78%	86%	+8%
Середній рівень задоволеності клієнтів	7,0 бала	8,2 бала	+1,2 бала
Ефективність маркетингових кампаній	88%	95%	+7%
Рівень персоналізації пропозицій	Середній	Високий	Покращення якості сервісу
Частка цифрових продажів	52%	65%	+13%
Орієнтовний термін окупності	-	-	2-3 роки

Примітка. Авторська розробка.

Другою ключовою пропозицією є розвиток омніканальної інтелектуальної системи клієнтської підтримки на основі AI-асистентів. Необхідність реалізації даного заходу підтверджується результатами проведеного опитування, відповідно до якого частина респондентів вказала на проблеми зі швидкістю реагування служби підтримки, складність вирішення окремих звернень та недостатню ефективність чат-ботів.

Запропонована система передбачає інтеграцію всіх каналів взаємодії з клієнтами (мобільний додаток, чат-бот, сайт, контакт-центр, соціальні мережі) у єдину цифрову платформу з використанням AI-асистентів, NLP-технологій та автоматизованої обробки звернень. Розрахуємо орієнтовні витрати на її впровадження у табл. 3.3 [48–51].

Таблиця 3.3 – Орієнтовні витрати на впровадження омніканальної AI-системи клієнтської підтримки у ПрАТ «ВФ Україна»

Стаття витрат	Характеристика	Орієнтовна вартість, тис грн
Вдосконалення AI-асистента	Покращення роботи чат-бота та голосового помічника	4200
Інтеграція каналів комунікації	Об’єднання CRM, чатів, call-центру та мобільного додатка	3000
NLP-технології	Розпізнавання мови та аналіз звернень клієнтів	1700
Хмарна інфраструктура	Серверні ресурси та підтримка системи	1600
Навчання персоналу	Підготовка працівників контакт-центру	600
Захист даних та кібербезпека	Захист клієнтської інформації	1100
Тестування та запуск системи	Пілотне впровадження та оптимізація	800
	Разом	13000

Примітка. Авторська розробка.

Очікується, що реалізація запропонованого рішення дозволить значно скоротити навантаження на контакт-центр, автоматизувати значну частину типових звернень та підвищити швидкість обробки запитів клієнтів [52, 53]. Використання AI-асистентів також дозволить забезпечити цілодобову підтримку абонентів і покращити якість клієнтського сервісу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Очікувані результати від впровадження омніканальної AI-системи підтримки у ПрАТ «ВФ Україна»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Очікуваний ефект
Середній час обробки звернення	12 хв	4 хв	Скорочення на 67%
Частка автоматизованих звернень	25%	65%	+40%
Рівень задоволеності підтримкою	7,0 бала	8,3 бала	+1,3 бала
Навантаження на контакт-центр	Високе	Середнє	Оптимізація персоналу
Доступність сервісу	Обмежена кількістю вільних операторів	24/7	Підвищення якості сервісу
Орієнтовне скорочення операційних витрат	-	-	15-20%
Орієнтовний термін окупності	-	-	~2 роки

Примітка. Авторська розробка.

Отже, організаційне забезпечення системи управління клієнтоорієнтованістю ПрАТ «ВФ Україна» передбачає комплексне поєднання організаційних, інформаційних та технологічних рішень. Запропонована модель дозволяє забезпечити інтеграцію всіх бізнес-процесів підприємства навколо клієнта, підвищити ефективність використання цифрових технологій та створити умови для сталого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації. Реалізація запропонованих заходів є економічно доцільною та стратегічно обґрунтованою для ПрАТ «ВФ Україна».

Висновки до розділу 3

1. Розроблено шляхи розвитку клієнтоорієнтованості організації на основі сучасних цифрових технологій у ПрАТ «ВФ Україна». Встановлено, що ключовими проблемами є недостатній рівень персоналізації клієнтських пропозицій, а також обмежена ефективність цифрових каналів обслуговування та служби підтримки. З урахуванням виявлених недоліків запропоновано два пріоритетні напрями удосконалення, такі як впровадження інтелектуальної системи гіперперсоналізації на основі технологій Big Data та штучного інтелекту, а також розвиток омніканальної AI-системи клієнтської підтримки. Обидві пропозиції спрямовані на

підвищення рівня задоволеності клієнтів, покращення якості обслуговування та зміцнення їх лояльності. Проведений аналіз міжнародного досвіду підтвердив практичну доцільність запропонованих заходів, оскільки аналогічні рішення вже успішно реалізуються провідними телекомунікаційними компаніями. Це свідчить про реалістичність та ефективність запропонованих напрямів розвитку. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень клієнтоорієнтованості ПрАТ «ВФ Україна», забезпечити більш ефективне використання цифрових технологій та посилити конкурентні позиції підприємства на ринку телекомунікаційних послуг.

2. Розкрито основи організаційного забезпечення системи управління клієнтоорієнтованістю організації з використанням цифрових технологій ПрАТ «ВФ Україна». Проведений аналіз існуючої організаційної структури підприємства показав, що, незважаючи на наявність окремих елементів управління клієнтським досвідом, функції клієнтоорієнтованості є розподіленими між різними підрозділами, що ускладнює їх координацію та знижує ефективність управління. З метою усунення зазначених недоліків запропоновано удосконалення організаційної структури шляхом посилення інтеграції між підрозділами, створення централізованого управління клієнтським досвідом, а також чіткого розподілу функціональних обов’язків між ІТ-департаментом, маркетинговим підрозділом, службою підтримки та аналітичними структурами. Запропонована система організаційного забезпечення створює необхідні передумови для впровадження інноваційних підходів до управління клієнтоорієнтованістю, підвищення ефективності діяльності підприємства та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні засади і розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління клієнтоорієнтованістю організації на основі використання сучасних цифрових технологій. Результати дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Встановлено, що клієнтоорієнтованість є комплексною економічною категорією, яка розглядається як стратегічна концепція управління, філософія бізнесу та інструмент формування конкурентних переваг. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити її як систему, спрямовану на виявлення, задоволення та формування потреб клієнтів з метою створення довгострокової цінності. Визначено, що клієнтоорієнтованість охоплює стратегічний, управлінський, маркетинговий та інноваційний аспекти діяльності підприємства, сприяючи підвищенню ефективності бізнес-процесів і зміцненню конкурентних позицій. Водночас актуальним залишається питання інтеграції сучасних цифрових технологій у систему управління клієнтоорієнтованістю.

2. Визначено, що клієнтоорієнтованість реалізується через систему взаємопов’язаних засад, серед яких орієнтація на потреби клієнта, створення цінності, персоналізація, довгострокові відносини, інтеграція бізнес-процесів, використання цифрових технологій, зворотний зв’язок та формування клієнтоорієнтованої культури. Реалізація цих засад забезпечує підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, покращення якості обслуговування, оптимізацію бізнес-процесів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

3. Виявлено особливості організації клієнтського сервісу в телекомунікаційній сфері, зумовлені високою технологічністю галузі, безперервністю надання послуг і значною конкуренцією. Встановлено, що ефективність клієнтського сервісу залежить від якості послуг, рівня цифровізації, швидкості реагування на звернення та здатності підприємства забезпечувати персоналізовану взаємодію. Доведено, що сучасний сервіс базується на

використанні цифрових платформ, аналітики даних та інформаційних систем, що сприяє підвищенню якості обслуговування та зменшенню відтоку клієнтів.

4. Проаналізовано соціально-економічні умови функціонування ПрАТ «ВФ Україна» та встановлено, що компанія працює в умовах нестабільного зовнішнього середовища, перебуваючи під впливом політичних, економічних і технологічних факторів. SWOT-аналіз підтвердив наявність вагомих конкурентних переваг підприємства, зокрема сильного бренду, високої якості послуг та розвинених цифрових сервісів, а також виявив основні загрози й обмеження. Результати PESTLE-аналізу засвідчили значний вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії, а конкурентний аналіз підтвердив її стійкі позиції на ринку та високий рівень розвитку клієнтського сервісу.

5. Проведений фінансово-економічний аналіз показав, що ПрАТ «ВФ Україна» демонструє зростання масштабів діяльності, що проявляється у збільшенні сукупного капіталу, доходів та обсягів реалізації послуг. Підприємство активно інвестує у розвиток матеріально-технічної бази та цифрових активів. Водночас спостерігається нестабільність чистого фінансового результату та зниження окремих показників рентабельності через випереджальне зростання витрат. Аналіз фінансової стійкості засвідчив тенденцію до зміцнення фінансової незалежності, хоча певна залежність від позикових коштів зберігається. Загалом фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як відносно стабільний із тенденцією до покращення.

6. Аналіз системи управління клієнтоорієнтованістю ПрАТ «ВФ Україна» показав, що компанія активно впроваджує сучасні цифрові технології та використовує клієнтоорієнтований підхід як один із ключових напрямів розвитку. Високий рівень цифровізації сервісу забезпечується завдяки мобільному додатку, онлайн-сервісам, CRM-системам, Big Data та AI-рішенням. Водночас результати опитування дозволили виявити окремі проблеми, серед яких недостатня персоналізація пропозицій, недоліки роботи служби підтримки та нестабільність якості зв’язку в окремих регіонах. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшого вдосконалення системи клієнтоорієнтованості.

7. Розроблено пропозиції щодо розвитку клієнтоорієнтованості ПрАТ «ВФ Україна» на основі сучасних цифрових технологій. Враховуючи виявлені проблеми, запропоновано впровадження інтелектуальної системи гіперперсоналізації клієнтських пропозицій на основі Big Data та штучного інтелекту, а також розвиток омніканальної AI-системи клієнтської підтримки. Проведений аналіз міжнародного досвіду підтвердив практичну доцільність і реалістичність запропонованих рішень. Їх реалізація сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зміцненню лояльності та посиленню конкурентних позицій компанії.

8. Обґрунтовано основи організаційного забезпечення системи управління клієнтоорієнтованістю ПрАТ «ВФ Україна» з використанням цифрових технологій. Встановлено, що функції управління клієнтським досвідом розподілені між різними підрозділами, що ускладнює координацію їх діяльності. З метою підвищення ефективності управління запропоновано посилити взаємодію між підрозділами, удосконалити координацію процесів та забезпечити централізоване управління клієнтським досвідом. Запропоновані заходи створюють передумови для успішної реалізації інноваційних підходів до управління клієнтоорієнтованістю та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер П.Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: КМ-Букс, 2020. 240 с.

2. Azeem M., Aziz S., Shahid J., Hayat A., Ahmed M., Khan M. I. The impact of customer-centric business strategies on customer relationship management: pharmaceutical field-force perspective. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*. 2022. №16 (1). P. 138–154.

3. Calvin M., Bulovic V., Smitran B. Strategic Benefits of a Customer-Centric Approach in Customer Relationship Management System. *Journal of Agronomy, Technology and Engineering Management*. 2024. № 7 (3). P. 1114–1123.

4. Akbar M. A. Customer-Centric Strategies: Navigating the Dynamics of Marketing Management for Competitive Advantage. *Advances in Business & Industrial Marketing Research*. 2024. №2(2). P. 96–109.

5. Al-Shammari M. M. Business process reengineering for designing a knowledge-enabled customer-centric competitiveness strategy. *Business Process Management Journal*. 2023. №29 (6). P. 1706–1733.

6. Tuominen S., Reijonen H., Nagy G., Buratti A., Laukkanen T. Customer-centric strategy driving innovativeness and business growth in international markets. *International Marketing Review*. 2023. №40 (3). P. 479–496.

7. Каличева Н. Є., Кондратюк М. В., Григоров А. В. Роль клієнтоорієнтованості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №80. С. 33–39.

8. Марценюк Ю., Щербак Н. Клієнтоорієнтованість як стратегія виживання та розвитку бізнесу в умовах кризи. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, 15 травня 2025 р.). Тернопіль, 2025. С. 373–375.

9. Терлецька Ю. Клієнтоорієнтованість як чинник формування рівня зрілості системи менеджменту підприємства. *Молодий вчений*. 2022. №7 (107). С. 101–104.

10. Томко К. В., Шендерівська Л. П. Клієнтоорієнтованість та інструменти для ведення клієнтоорієнтованого бізнесу. *Innovations and prospects of world science*: proceedings of X International Scientific and Practical Conference (Vancouver, Canada, 25-27 May 2022). Vancouver, Canada, 2022. P. 859–864.

11. Гринюк Ю. М. Принципи клієнтоорієнтованості бізнесу та персоналу. *Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах*: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ, 2024. С. 201–203.

12. Хурдей В. Д., Скоробогатова А. О. Клієнтоорієнтованість у маркетинговій діяльності алкогольного холдингу «Global Spirits». *Економічний простір*. 2023. №184. С. 129–133.

13. Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №21. С. 165–173.

14. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. №9. С. 75–78.

15. Мельніченко О. Клієнтоорієнтованість: її суть та головні принципи. *Блог HelpCrunch* : веб-сайт. URL: https://helpcrunch.com/blog/uk/kliientooriientovanist/ (Дата звернення: 24.04.2026).

16. Каличева Н. Є., Григоров А. В. Цифрові технології, як засіб клієнтоорієнтованого розвитку підприємства. *Актуальні проблеми маркетингового менеджменту. Виклики сьогодення*: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів та молодих вчених (Луцьк, 21 жовтня 2022 р.). Луцьк, 2022. С. 195–197.

17. Тюндер І. С. Концепція розвитку телекомунікацій в Україні. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. №1 (271). С. 41–46.

18. Вовк Є. О., Фоміна О. О. Оцінка розвитку ринку мобільних операторів в Україні. *Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти*:

матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Луцьк, 21 березня 2024 р.). Луцьк, 2024. С. 147–149.

19. Мельник Р. Тенденції розвитку ринку телекомунікаційних послуг України: зростання, адаптивність, цифровізація. *Економічний простір*. 2026. №209. С. 43–51.

20. Сазонова С. В., Шмалій Л. В. Стратегічні орієнтири управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. №47. С. 102–107.

21. Vodafone Україна – Мобільний зв'язок, Інтернет, Тарифи та Послуги. *Vodafone Україна* : веб-сайт. URL: https://www.vodafone.ua (Дата звернення: 27.04.2026).

22. Мобільний зв'язок від Київстар | Національний оператор мобільного зв'язку. *Київстар* : веб-сайт. URL: https://kyivstar.ua (Дата звернення: 08.05.2026).

23. Оператор lifecell Україна – мобільний зв'язок. *lifecell.ua* : веб-сайт. URL: https://www.lifecell.ua/uk/ (Дата звернення: 08.05.2026).

24. Ukraine – 2025 Speedtest Awards. *Speedtest by Ookla*: веб-сайт. URL: https://www.speedtest.net/awards/ukraine/ (Дата звернення: 02.05.2026).

25. Букатюк У. Мінімум $2,5 млрд інвестицій на чотирьох. Що будуватимуть ОККО, «Метінвест», Terwin та Vodafone до 2026 року. *Forbes.ua* : веб-сайт. URL: https://forbes.ua/company/shchonaymenshe-25-mlrd-investitsiy-na-chotirokh-shcho-planuyut-pobuduvati-metinvest-okko-terwin-ta-vodafone-do-2026-roku-31052024-21516 (Дата звернення: 06.05.2026).

26. «Vodafone Україна» запустила AI-платформу, яка аналізує навантаження на мережу. *Mind.ua* : веб-сайт. URL: https://mind.ua/news/20289941-vodafone-ukrayina-zapustila-ai-platformu-yaka-analizue-navantazhennya-na-merezhu (Дата звернення: 02.05.2026).

27. Vodafone тестує голосового помічника із застосуванням AI. *Vodafone Україна* : веб-сайт. URL: https://www.vodafone.ua/news/tech-news/vodafone-testuye-golosovogo-pomichnika-iz-zastosuvannyam-ai (Ддата звернення: 04.05.2026).

28. Vodafone тестує власну модель штучного інтелекту. *Vodafone Україна* : веб-сайт. URL: https://www.vodafone.ua/news/tech-news/vodafone-testuye-vlasnu-model-shtuchnogo-intelektu (Дата звернення: 02.05.2026).

29. В приймальній комісії КАІ запрацював AI-консультант від Vodafone. *Vodafone Україна* : веб-сайт. URL: https://www.vodafone.ua/news/tech-news/v-priymalniy-komisi-kai-zapracyuvav-ai-konsultant-vid-vodafone (Дата звернення: 02.05.2026).

30. Анкета для оцінки рівня клієнтоорієнтованості та цифрових сервісів Vodafone Україна [Електронний ресурс] : анкета. – 2026. – URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScmPmFvR5ryaz-KOpB6zZw_0TE83ofvq0q7AfQaPWw_bT5h-g/viewform?usp=header (Дата звернення: 20.05.2026).

31. Комеліна О. В., Логвиненко Л. С. Використання цифрових технологій та штучного інтелекту (AI) у стратегіях розвитку українських операторів мобільного зв'язку. *Сталий розвиток економіки*. №1 (58), 2026 р. С. 931–937.

32. The Vodafone Experience: How AI-Driven Personalization Creates Business Impact. *Persado – The Agentic Creative Agency for Regulated Brands* : веб-сайт. URL: https://www.persado.com/articles/the-vodafone-experience-how-ai-driven-personalization-creates-business-impact (Дата звернення: 28.05.2026).

33. How Vodafone Uses Smart Data and AI to Boost Conversions – 5 Key Lessons from OMR 2025. *Tealium* : веб-сайт. URL: https://tealium.com/blog/customer-data-platform/vodafone-use-cases-key-lessons-from-omr-2025/ (Дата звернення: 28.05.2026).

34. Puneet S. AI-Driven Personalization in Telecom Customer Support: Enhancing User Experience and Loyalty. *SSRN Electronic Journal*. 2024. №9. С. 325–363.

35. Mukherjee S. Verizon uses GenAI to improve customer loyalty. *Reuters* : веб-сайт. URL: https://www.reuters.com/technology/artificial-intelligence/verizon-uses-genai-improve-customer-loyalty-2024-06-18/ (Дата звернення: 30.05.2026).

36. Weatherbed J. Verizon adopts Google's Gemini AI to help customers solve 'complex' issues. *The Verge* : веб-сайт. URL:

https://www.theverge.com/news/691810/verizon-google-gemini-ai-chatbot-customer-service (Дата звернення: 25.05.2026).

37. Jio Transforms CX with Haptik. Build Enterprise-Grade Customer Experience AI Agents. *Jio Haptik* : веб-сайт. URL: https://www.haptik.ai/resources/case-study/jio-digital-life (Дата звернення: 27.05.2026).

38. Generative AI in Telecom: Use Cases & Examples. *Master of Code Global* : веб-сайт. URL: https://masterofcode.com/blog/generative-ai-chatbot-in-telecom-success-stories-and-potential-use-cases (Дата звернення: 28.05.2026).

39. Лейба Я. А., Широкопетлєва М. С. Аналіз методологій визначення лояльності клієнтів та оцінки рівня їх задоволеності. *Сучасні комп'ютерні та інформаційні системи і технології*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (Запоріжжя, 12–19 грудня 2022 р.). Запоріжжя, 2022. С. 341–344.

40. AI-персоналізація: як штучний інтелект змінює маркетинг. *Colobridge* : веб-сайт. URL: https://blog.colobridge.net/uk/2025/06/hyper-and-ai-personalization-ua/ (Дата звернення: 01.06.2026).

41. Витрати на ШІ – технологічні гіганти вичерпали бюджети на 2026 рік. *NV.Техно* : веб-сайт. URL: https://techno.nv.ua/ukr/it-industry/vitrati-na-shi-tehnologichni-giganti-vicherpali-byudzheti-na-2026-rik-50613816.html (Дата звернення: 01.06.2026).

42. Шейко Ю. О. Штучний інтелект як інструмент персоналізації послуг індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-68 (Дата звернення: 01.06.2026).

43. Логвиненко Л. С., Комеліна О. В. Інформаційно-комунікаційні технології як системні інструменти стратегії відбудови інфраструктури України в умовах євроінтеграції. *Економіка і регіон*. 2024. №4 (95). С. 82–88.

44. Логвиненко Л. С. Застосування інноваційних технологій в менеджменті. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Полтава, 3 листопада 2022 р.). С. 141–143.

45. Скільки коштує впровадження AI: ціни 2026. *Directoria* : веб-сайт. URL: https://directoria.com.ua/skilky-koshtuye-ai/ (Дата звернення: 01.06.2026).

46. Рекомендації з відповідальної розробки систем із використанням технологій штучного інтелекту. *Міністерство цифрової трансформації України*: веб-сайт. URL: https://storage.thedigital.gov.ua/files/8/e8/da2197e1f813b2c5d29294e1ba580e8b.pdf (Дата звернення: 01.06.2026).

47. Рекомендації з відповідального використання систем штучного інтелекту для публічного та приватного секторів. *Міністерство цифрової трансформації України*: веб-сайт. URL: https://storage.thedigital.gov.ua/files/7/87/8cab25f96119dba1f0ee56a37a0a687a.pdf (Дата звернення: 01.06.2026).

48. Гноєвий В. Г., Бугайчук Т. В., Яременко В. А. Впровадження омніканальних технологій для оптимізації взаємодії з клієнтами. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-59 (Дата звернення: 02.06.2026).

49. Гайд з омніканальності: стратегія, інструменти та кейси для ecommerce. *eSputnik* : веб-сайт. URL: https://esputnik.com/uk/blog/gajd-z-omnikanalnosti-instrumenti-strategiya-ta-kejsi-dlya-ecommerce (Дата звернення: 02.06.2026).

50. AI для автоматизації обслуговування клієнтів. *BotLabs* : веб-сайт. URL: https://botlabs.agency/blog/ua/ai-dlya-avtomatyzatsii-obsluhovuvannya-kliientiv-yak-shtuchnyy-intelekt-transformuie-pidtrymku-biznesu-v-2026-rotsi/ (Дата звернення: 02.06.2026).

51. Чижова Ю. В. Омніканальні комунікації як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2025. №204. С. 334–340.

52. Як омніканальний сервіс змінює бізнес: у цифрах. *NovaTalks* : веб-сайт. URL: https://novatalks.com.ua/ua/blog/omnichannel-customer-service-benefits/ (Дата звернення: 02.06.2026).

53. IAB – Trendbook 2025. ГС «Бюро інтерактивної реклами Україна». 2025. 242 с. URL: https://iab.com.ua/iab-ukrayina-publikuye-trendbook-2025/ (Дата звернення: 02.06.2026).