

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОСВІДОМ КЛІЄНТІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*Обруч Г. В., к.е.н., доцент,
Бережний І. О., магістр,
Гавадзюк Є. Б., магістр (УкрДУЗТ)*

Встановлено, що в «епoxy клієнта» ключовими факторами успішного розвитку бізнесу є формування унікального сервісу та позитивного клієнтського досвіду в кожній точці взаємодії споживача з компанією і впровадження цифрових технологій управління клієнтським досвідом. Досліджено фактори, які формують враження клієнта і впливають на якість управління споживчим досвідом. Доведено доцільність перегляду принципів управління взаємовідносинами зі споживачами на основі провадження політики клієнтоцентричного мислення, адаптації бізнес-моделі розвитку компанії до нових трендів клієнтської поведінки, забезпечення цифрової трансформації клієнтського сервісу. Акцентовано увагу на врахуванні таких ключових трендів клієнтської поведінки при управлінні споживчим досвідом, як забезпечення «безшовного» характеру комунікації клієнтів з компанією і надання їм персоналізованого сервісу. Доведено, що ефективними інструментами управління клієнтським досвідом є рішення у сфері проектування досвіду клієнтів, метрики оцінювання ефективності взаємодії споживачів з компанією, нові підходи до формування маркетингової політики та інструменти digital-маркетингу.

Ключові слова: управління досвідом клієнта, цифровізація, бізнесу, клієнтоцентричне мислення, «безшовний» досвід, персоналізація сервісу.

FEATURES OF MANAGING THE CUSTOMER EXPERIENCE OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

*Obruch H., PhD in Economics, Associate Professor,
Berezhnyi I., Master's Degree,
Havadziuk Ye., Master's Degree (USURT)*

It is established that in the "client era", the key factors for successful business development are the formation of a unique service and positive customer experience at each point of interaction between the client and the company and the introduction of digital technologies for managing customer experience. The factors that form the customer's impression and affect the quality of consumer experience management are studied. The expediency of revising the principles of Customer Relationship Management based on the implementation of the client-centered thinking policy, adapting the company's business development model to new trends in customer behavior, and ensuring digital transformation of customer service is proved. Attention is focused on taking into account such key trends of customer behavior in managing consumer experience as ensuring the "seamless" nature of customer communication with the company and providing them with personalized service. It is proved that effective tools for managing customer experience are solutions in the field of customer experience design, metrics for evaluating the effectiveness of consumer interaction with the company, new approaches to the formation of marketing policy and digital marketing

tools. The practice of digital projects implemented by leading companies shows that the implementation of digital initiatives is carried out in three key areas: first, automation and robotization of processes, implementation of Process Mining and Business Process Management, as well as digital models and doubles; second, data-based enterprise management (analytics, data forecasting, artificial intelligence and “big data”, Decision Support Systems, etc.) and, third, customer experience management (digital marketing and CDP (Customer data platform-customer response database to marketing decisions), customer experience research tools, omni-channel customer interaction, analytics and clustering of customer behavior). The features of using metrics for evaluating the effectiveness of customer interaction with the company are revealed, and the following key tools for evaluating the effectiveness of consumer experience management should be highlighted: Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Index (CSAT), Customer Effort Score (CES), Return of Experience (ROX).

Keywords: *customer experience management, digitalization, business, customer-centered thinking, “seamless” experience, service personalization.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі цифровізація вносить суттєві корективи в процеси управління діяльністю підприємств і якісно змінює середовище їх функціонування. Для вчасної адаптації бізнесу до таких змін необхідно забезпечити гармонійну цифрову трансформацію бізнес-моделі його розвитку, операційних процесів і досвіду взаємодії клієнтів з компанією.

Зважаючи на те, що сьогочасний етап позиціонується як «епоха клієнта» неабиякого значення для підприємств набуває забезпечення цифрової трансформації клієнтського сервісу, що сприятиме більш глибокому розумінню потреб клієнтів і дозволить налагодити безперервний діалог з останніми в різних каналах комунікації та персоналізувати обслуговування споживачів.

Ключовим фактором успіху на цьому етапі для підприємства має стає пошук механізмів та інструментів створення унікального сервісу, формування позитивного клієнтського досвіду в кожній точці взаємодії клієнта з компанією і оцифрування таких взаємовідносин. Викладене актуалізує дослідження особливостей взаємодії споживачів з компаніями і формування інструментарію ефективного управління клієнтським досвідом в умовах цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління досвідом клієнтів є доволі новим напрямом наукових досліджень, що викликає все більшу зацікавленість з боку науковців та вчених-практиків. Так, слід звернути увагу на наукові праці таких вчених, як: В. Дикань, І. Воловельська, Н. Каличева, М. Корінь, О. Марченко, В. Овчиннікова, О. Селезньова, І. Токмакова, А. Толстова, Г. Чміль, та ін. [1-6]. Вченими досліджено трансформацію потреб споживачів на сучасному етапі і розглянуто особливості управління досвідом клієнтів у кризовий період. Віддаючи належне вагомому науковому внеску перелічених вчених, слід зазначити, що наразі потребує більш ґрунтовного дослідження особливості управління досвідом клієнтів в умовах цифровізації.

Метою статті є дослідження поведінки споживачів в умовах сьогодення і вивчення особливостей трансформації принципів управління досвідом клієнтів у контексті масштабної цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація на сьогодні визначається ключовим драйвером забезпечення сталого інноваційного розвитку компаній. Практика реалізованих передовими компаніями цифрових проєктів свідчить, що впровадження цифрових ініціатив

здійснюється за трьома ключовими напрямками: по-перше, автоматизація та роботизація процесів, впровадження Process Mining та Business Process Management, а також цифрових моделей і двійників; по-друге, управління підприємством на основі даних (аналітика, прогнозування даних, штучний інтелект і «великі дані», системи підтримки прийняття рішень тощо) і, по-третє, управління клієнтським досвідом (digital-маркетинг і CDP (Customer data platform – база даних про реакцію клієнтів на маркетингові рішення), інструменти досліджень досвіду клієнтів, омніканальна взаємодія з клієнтами, аналітика і кластеризація клієнтської поведінки).

Поширення пандемії коронавірусу призвело до підвищення зацікавленості компаній цифровою трансформацією їх діяльності, оскільки в умовах «віддаленої» роботи виникла необхідність доступу до корпоративних ресурсів з будь-якої географічної точки, організації спільної роботи і управління проектами в умовах розподіленої команди і віддаленої взаємодії, проведення нарад на основі використання технологій відео-конференцій, управління на основі даних і забезпечення інформаційної безпеки. Поряд з цим цифровізація створила низку можливостей для аналізу досвіду взаємодії клієнтів з компанією і покращення їх вражень від продукції та підприємства.

У цьому сенсі важливо відрізнити цифрову трансформацію бізнесу від digital-трансформації клієнтського сервісу. Якщо у першому випадку мова йде про розроблення та впровадження довгострокових стратегій цифрової трансформації бізнес-моделі і бізнес-процесів, що потребує значних інвестицій, які окупляються в довгостроковій перспективі, то в іншому випадку мається на увазі інтеграція окремих цифрових рішень у діяльність підприємств, впровадження яких в короткостроковій перспективі надасть можливість підвищити якість клієнтського сервісу і

покращити лояльність клієнтів.

Важливість управління досвідом клієнтів підтверджує низка досліджень. Так, 81 % лідерів в області Customer Experience (CX) переконані, що їх компанії повністю або більшою мірою конкурують на основі управління клієнтським досвідом. Результати дослідження KPMG Global Customer Experience Excellence report 2018, проведеного серед 54 тис. споживачів у 14 країнах світу, свідчить про пряму залежність фінансових результатів діяльності від рівня орієнтованості компанії на клієнта. Наприклад, зростання виручки у 50-ти компаній, які очолюють список брендів-лідерів, було на 54 % вище, ніж у 50-ти брендів, що знаходяться в кінці списку, а зростання показника EBITDA – на 202 % відповідно [7]. Наразі понад 80 % компаній, пріоритетом яких є покращення клієнтського досвіду, вказують на зростання прибутку [8].

У свою чергу, відповідно до результатів дослідження Oracle, 74 % топ-менеджерів впевнені, що клієнтський досвід вплинув на те, наскільки активно покупці ставали прихильниками бренду. Дослідження American Express показало, що 60 % учасників були готові платити більше за кращий клієнтський досвід. Salesforce, яка провела опитування понад 6 тис. споживачів виявила, що 76 % з них очікують, що компанії зрозуміють їх бажання та потреби [8]. Однак, як свідчать дослідження, не завжди компаніями чітко розуміють потреби своїх клієнтів. Так, наприклад, 80 % компаній, які брали участь в дослідженні Bain & Company, вважають, що ними формується клієнтський досвід на високому рівні, у той час як з цим твердженням погодилося тільки 8 % їх клієнтів [9]. За даними Temkin Group, 60 % компаній впевнені, що вони забезпечують хороший мобільний інтерфейс, проте тільки 22 % споживачів підтримали цю думку [8].

Викликають зацікавлення і результати дослідження «CX Research

Україне», яке проводилося у 2019-2020 рр. консалтинговим бюро Craft Innovations з метою оцінювання ставлення українського бізнесу до питання управління клієнтським досвідом та виявлення перешкод, з якими зустрічаються сервісні команди у своїй роботі. На основі опитування понад 50 підприємців та представників менеджменту компаній роздрібно-го ринку, ІТ, фінансового, консалтингового сегментів ринку послуг в Україні, встановлено, що майже 90 % респондентів визнають важливість клієнтського досвіду для конкурентоздатності компанії. При цьому серед основних причин, що перешкоджають впровадженню системного підходу до управління клієнтським досвідом називають: бюрократичні перепони та розмір організації, брак коштів або людських ресурсів, відсутність підтримки з боку керівної ланки компанії. Також треба відзначити, що багато ініціатив у сфері CX базуються на інтуїтивному підході, тому близько 30 % проектів, що були реалізовані минулого року, оцінюються як не дуже успішні. Тільки 52 % респондентів на початку року мали стратегічні цілі, пов'язані з досвідом клієнтів. Однак, поряд з цим 71 % опитаних вказали на відсутність ключових показників ефективності, пов'язаних з CX, у системі мотивації топ-менеджменту. При цьому усталеною залишається практика щодо відповідальності відділів продажів та маркетингу за клієнтський досвід (59,4 % від опитаних). У свою чергу, 18,9 % від опитаних взагалі не мають відповідальних осіб за досвід клієнтів [10].

Також, слід зазначити, що серед факторів, які формують досвід клієнта і впливають на якість CX, наразі ключове місце посідає персоналізація продукту під клієнта, що, відповідно, потребує глибокого розуміння його потреб, очікувань та відповідних інвестицій у дослідження (рис. 1) [10].

Досвід клієнтів і їх обслуговування – це дві складові клієнтського досвіду. Якщо перший відноситься до сфери взаємодії клієнта з продукцією чи послугами компанії, то інший – відображає якість обслуговування та підтримки клієнтів. Відповідно, управління клієнтським досвідом – це стратегія, спрямована на поліпшення загального враження клієнта на всіх рівнях взаємодії з компанією.

Аналітична компанія Gartner визначає управління клієнтським досвідом як «методику побудови взаємодії з клієнтами і реакції на їх дії, які дозволяють перевершити очікування клієнтів, підвищити їх задоволеність і лояльність, а також ймовірність того, що вони порекомендують вашу компанію іншим» [11]. Так, експерти компанії пропонують використовувати таку технологію для поліпшення клієнтського досвіду, як «Піраміда споживчого досвіду», що дозволяє оцінити рівень задоволеності клієнтів від взаємодії з компанією, визначити фактори, які здійснюють найбільший вплив на формування досвіду споживачів і сформулювати план щодо його покращення (рис. 2).

Компанією Gartner запропоновано послідовно пройти крізь п'ять ключових етапів (рівнів) взаємодії [12]:

перший етап – «рівень комунікацій» – своєчасно надавайте клієнтам корисну інформацію зручним для них способом;

другий етап – «рівень чуйності» – швидко і ефективно вирішуйте проблеми клієнта, зберігаючи баланс між очікуваннями клієнта і цілями компанії;

третій етап – «рівень прихильності» – зрозумійте потреби клієнтів і запропонуйте нестандартні рішення, аби вони відчували себе особливими;

четвертий етап – «рівень проактивності» – пропонуйте клієнтам рішення їх потреб до того, як вони про це

запитають;
п'ятий етап – «рівень еволюції відносин» – надайте можливість клієнту

почувати себе комфортніше, безпечніше, успішніше

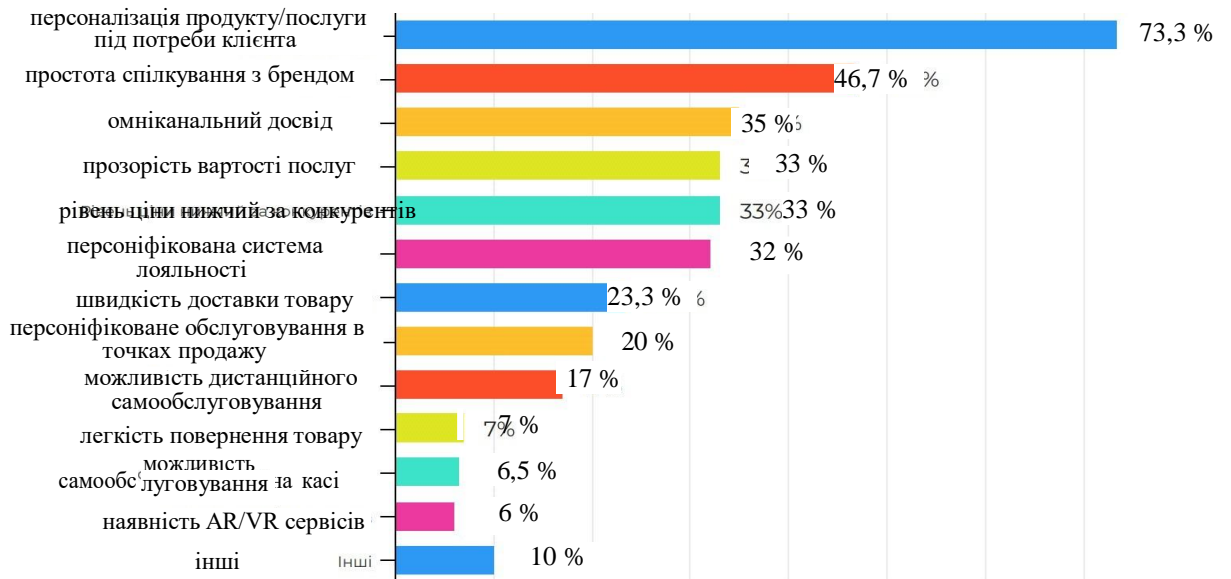


Рис. 1. Фактори впливу на оцінювання клієнтами їх досвіду [10]



Рис 2. Піраміда споживчого досвіду: технологія Gartner для поліпшення CX [12]

Сучасні науковці та практики-дослідники приділяють вагомому увагу питанням управління клієнтським досвідом. Зокрема викладачі Школи малого та середнього підприємництва

трактують клієнтський досвід як сукупність переживань, вражень, які формуються у клієнта під час та/чи внаслідок взаємодії з брендом, компанією, її товарами та послугами, і закономірно та

суб'єктивно спонукають клієнта до відповідної позитивної чи негативної поведінкової реакції. Управління клієнтським досвідом експерти пропонують розуміти як цілеспрямований та безперервний процес реалізації комплексу заходів, скерованих на вивчення і покращення клієнтського досвіду заради встановлення і розвитку довгострокової партнерської співпраці з клієнтами [13].

Колектив авторів наукової праці вказують на важливість розуміння компанією цінності клієнтського досвіду. Вченими зазначено, що рішення та дії, спрямовані на підвищення цінності клієнтського досвіду, сприятимуть формуванню унікальних конкурентних переваг, завдяки чому зростатиме задоволеність, лояльність клієнтів, а це, своєю чергою, дозволить зберегти наявних клієнтів і привабити нових, що є необхідним для стабільної прибуткової діяльності та постійного розвитку підприємства. При цьому у контексті ефективного управління закладами готельно-ресторанного господарства клієнтський досвід слід розглядати не як одноразове надання послуги, а як довгострокове взаємовигідне співробітництво. Як сукупність вражень, отриманих клієнтом під час взаємодії із закладом індустрії гостинності, клієнтський досвід визначається низкою факторів і відображає весь цикл взаємодії споживача готельно-ресторанних послуг із закладом: від моменту першого контакту, факту надання послуги, періоду користування нею і до завершення перебування в готелі чи ресторані [6].

О. Марченко, розглядаючи особливості трансформації бізнес-консалтингу в умовах цифровізації, виділяє основні характеристики digital-команди як моделі консалтингового бізнесу, серед яких важливе місце займає клієнтоцентричність та управління клієнтським досвідом. Автор зазначає, що в командній моделі консалтингової фірми клієнтоорієнтованість консалтингу як

спрямованість на формування у клієнтів необхідного рівня позитивної оцінки цінності для нього її послуг трансформується у клієнтоцентричність, що поєднує орієнтацію команди на вивчення та якісне задоволення потреб клієнта (персоніфікована клієнтоорієнтованість), діяльність із формування позитивного клієнтського досвіду і оцінку клієнта. З огляду на це управління клієнтським досвідом охоплює оцінку споживачів та аналіз їх історій, систематизацію вимог клієнтів до консалтингового обслуговування, розроблення стратегії і тактики формування й підтримання позитивного клієнтського досвіду [4].

О. Селезньова зазначає, що зростання уваги до роботи з клієнтами та їх обслуговування вимагає впровадження нових управлінських підходів, установлення міцних довірчих відносин, якості і високих стандартів обслуговування, зокрема в будівельній галузі. В якості такого підходу до управління будівельним підприємством автором запропоновано розглядати клієнтоорієнтованість, що зорієнтована на виявлення та задоволення наявних і майбутніх потреб, зростання якості взаємовідносин із клієнтами та адаптацію комунікаційних ланцюгів і внутрішніх бізнес-процесів до споживчих запитів, генерування стратегічних конкурентних переваг та підвищення прибутковості будівельного підприємства [5].

Лідери цифровізації в фінансовому секторі і в інших галузях здійснюють розробку продуктів і послуг на базі клієнтського шляху, щоб радикальним чином підвищити якість клієнтського досвіду, диференціювати власний бренд і стимулювати зростання бізнесу. При цьому фінансові компанії в процесі трансформації їх діяльності необхідно виконати такі основні кроки [14]:

по-перше, розрахувати потенційну вигоду. У рамках такої оцінки слід проаналізувати всі можливості для

зростання, включаючи збільшення перехресних продажів, нові сервіси з доданою вартістю і розширення присутності на ринку завдяки більш ефективному використанню даних, оптимізації витрат і операційної діяльності за допомогою скорочення часових циклів, більшої автоматизації та перерозподілу кадрів;

по-друге, провести об'єктивну оцінку. Фінансові організації повинні критично оцінити наявні у них інструменти та технології і проаналізувати, наскільки ефективні вони будуть в досягненні поставленої мети з модернізації клієнтського шляху. За допомогою діагностики, аналізу наявних даних і ІТ-систем, підготовки кваліфікаційного переліку знань і навичок, порівняльного аналізу з конкурентами та інших оцінок можна визначити сегменти цифрової ІТ-платформи, які потребують інвестицій, а також області, для поліпшення яких фінансовій компанії необхідно буде розширити співробітництво з іншими організаціями, щоб швидко напрацювати необхідні навички і ресурси;

по-третє, візуалізувати успіх. При впровадженні клієнтоорієнтованого підходу змінюються методи звітності, контрольні показники і система заохочення за результатами роботи. Необхідно адаптувати до перетворень внутрішню політику і відповідним чином змінити корпоративну культуру компанії. Для успішної трансформації керівники повинні чітко визначити завдання і повноваження в області цифровізації, узгодити систему контрольних показників, розробити ефективну структуру управління і операційну модель.

Для створення такого клієнтського шляху, який дозволить вийти на якісно новий рівень обслуговування, необхідні комплексна клієнтоорієнтована концепція цифровізації, інтегрована аналітика даних, дематеріалізація (тобто заміна матеріальних активів розумними

технологіями) і поступове впровадження машинного навчання та роботизації. При цьому фінансовим установам слід сконцентруватися на впровадженні точкових інновацій на найважливіших клієнтських шляхах (близько 20-30 послуг), що відкриє чудові можливості для індивідуалізації та підвищення ефективності діяльності [14].

Отже, на сучасному етапі виникає необхідність у кардинальному перегляді принципів управління взаємовідносинами зі споживачами, що полягає у переході від клієнтоорієнтованого до клієнтоцентричного мислення, адаптації бізнес-моделі розвитку компанії до нових трендів клієнтської поведінки, зміни застарілих процесів і неефективних на сьогодні методів управління клієнтським досвідом на основі використання цифрових технологій.

Перехід від клієнтоорієнтованого до клієнтоцентричного мислення зумовив залучення до процесу управління досвідом клієнтів всіх без виключення співробітників компанії. Так, наприклад, топ-менеджмент задає загальний вектор розвитку підприємства та ініціює впровадження клієнтоцентричного підходу в його діяльність, а у подальшому контролює процес досягнення встановлених цілей розвитку компанії. HR-менеджер, у свою чергу, контролює процес стимулювання та винагородження співробітників за покращення досвіду клієнтів компанії. На ІТ-відділ покладені функції щодо формування програмного базису для збору та аналізу даних щодо досвіду взаємодії клієнтів та компанії. Команда маркетингу займається розробленням пропозицій та різного роду інсайтів щодо покращення досвіду взаємодії клієнтів з компанією.

Пандемія коронавірусу та поглиблення соціально-економічної кризи значно змінили і поведінку клієнтів. Одним із ключових трендів клієнтської поведінки, на який варто звернути увагу, це надання «безшовного» досвіду

взаємодії з компанією. Незважаючи на те, що цифрова революція сприяла розширенню можливостей, які можна реалізувати в онлайн-просторі, наразі споживачів одночасно комунікують як в офлайн, так і онлайн-форматах. Тому компаніям необхідно впроваджувати цифрові рішення для омніканального обслуговування клієнтів, створити єдине середовище для внутрішніх та зовнішніх комунікацій і синхронізувати роботу різних відділів компанії з метою якісного обслуговування споживачів. Тобто, на сучасному етапі омніканальність трансформується в екосистему технологій і методик, згенерованих навколо клієнтоцентричного сервісу. Оптимальним для бізнесу рішенням, яке об'єднає всі канали і покращить роботу фахівців служби клієнтської підтримки, є платформи для омніканального обслуговування клієнтів. При цьому важливо враховувати, що сервіси мають бути зручними і простими у використанні.

Згідно з дослідженням Omdia, оператори зв'язку, наприклад, виділяють три основні напрями інвестицій у СХ в найближчі роки: платформи взаємодії з клієнтами в реальному часі (43 %); інструменти для підтримки співробітників, що працюють з клієнтами (43 %); штучний інтелект і інструменти аналітики (29 %). У свою чергу, за даними Gartner, основними технологіями для інвестування будуть штучний інтелект, CRM, IoT і інструменти аналітики потреб клієнтів. При цьому дослідники відзначають, що розгортання 5G призведе до різкого збільшення кількості проєктів, спрямованих на персоналізоване багатоканальне взаємодія як в B2C, так і в B2B секторах. У зв'язку з цим прогнозується вибухове зростання кількості цифрових помічників і чат-ботів.

За прогнозами Analysys Mason, витрати операторів на розвиток помічників будуть рости в середньому на 42 % в рік до 2022 р. [15].

Іншим трендом, на який слід

звернути особливу увагу, є персоналізація сервісу, що передбачає розуміння компанією цінностей та інтересів клієнтів і усвідомлення індивідуальних особливостей сприйняття і реакції споживачів на продукцію чи послугу. З огляду на це важливим інструментом управління досвідом споживачів є розроблення digital-профілю клієнта, який закумулює дані з різних джерел щодо точок взаємодії споживача з брендом і надасть змогу сформулювати для нього персоналізовані пропозиції. При цьому слід враховувати, що збір даних про клієнта і формування його цифрового профілю це безперервний автоматизований процес динамічного оновлення даних.

Щодо ефективних інструментів управління клієнтським досвідом, слід звернути увагу на рішення у сфері проєктування клієнтського досвіду, метрики оцінювання ефективності взаємодії клієнта з компанією, нові підходи до формування маркетингової політики та інструменти digital-маркетингу (зокрема органічний трафік SEO, інструменти платного пошуку і ретаргетінгу, бізнес-аналітики, маркетингу в соціальних мережах, PR та influencers marketing, управління контентом, аналізу User Experience та ін.). Так, проєктування клієнтського досвіду здійснюється завдяки формуванню карти клієнтського шляху – Customer Journey Map. Такого роду карти дозволяють візуалізувати всі етапи та точки взаємодії клієнта з компанією, оцінити їх ефективність і удосконалити процес взаємодії споживачів з продукцією та компанією загалом.

Щодо традиційних метрик оцінювання ефективності взаємодії клієнта з компанією, слід виділити наступні ключові інструменти:

- індекс споживчої лояльності (NPS) – це простий і швидкий спосіб оцінювання лояльності клієнтів на основі опитування, яке зазвичай складається з одного питання (наприклад, «Наскільки ви

готові порекомендувати нашу компанію друзям або знайомим?»), десятибальної шкали і поля для коментарів клієнта. Результати NPS-опитувань легко зібрати і проаналізувати за сегментами, щоб зрозуміти, з клієнтським досвідом якого сегмента компанії вдасться працювати добре, а над яким сегментом потрібно ще попрацювати;

- показник задоволеності клієнтів (CSAT) – це також доволі простий і ефективний спосіб оцінювання задоволеності клієнта роботою компанії, який передбачає проведення опитування в формі бальної оцінки або критеріїв «погано-задовільно-добре-відмінно»;

- індекс споживчих зусиль (CES) – популярна метрика, пов'язана з клієнтським досвідом, а саме оцінюванням зусиль користувача. За формою оцінки нагадує CSAT, але переслідує іншу мету – з'ясувати, наскільки легко користувачеві було здійснити будь-яку дію в сервісі компанії. Як правило, чим легше користувачеві вирішувати свої завдання за допомогою сервісу компанії, тим краще його клієнтський досвід.

Останнім часом експерти одноголосно стверджують, що зіставлення результатів аналізу даних метрик не дає повної картини клієнтського досвіду і потребують застосування нових підходів до оцінювання, серед яких особливе місце займає показник оцінювання ефективності інвестицій, вкладених у клієнтський досвід (ROX, Return Of Experience). Не дивлячись на те, що дана метрика потребує розроблення індивідуальної методики оцінювання досвіду клієнта для конкретного бізнесу, компанії все більше уваги приділяють оцінці саме даного показника. Так, наприклад, у ритейлу в ROX входять, крім звичних показників середньої величини чека, кількості повторних відвідувань та ін., метрики оцінювання задоволеності клієнта від взаємодії з компанією, міцність його лояльності, цінність клієнта як медіаінфлюенсера (визначається широтою

його кола спілкування і активністю в соцмережах) тощо.

Трансформація принципів управління клієнтським досвідом з урахуванням означених вище тенденцій сприятиме підвищенню лояльності споживачів до продукції і компанії, зниженню відтоку клієнтів, зростанню повторних продажів і нарощенню прибутку за рахунок якісного сервісу.

Висновки. Отже, сьогочасний етап розвитку бізнесу отримав назву «епоха клієнта», що обумовлено визначальною роллю споживача в отриманні позитивних фінансових результатів і нарощенні економічного потенціалу підприємствами. Ключовими факторами успішного розвитку бізнесу на цьому етапі є формування унікального сервісу та позитивного клієнтського досвіду в кожній точці взаємодії клієнта з компанією і впровадження цифрових технологій управління клієнтським досвідом. На основі дослідження факторів, які формують враження клієнта і впливають на якість управління споживчим досвідом, виявлено визначальну роль персоналізації продукції та сервісу під індивідуальні вимоги споживачів, простоти та зручності сервісів, які використовуються клієнтами в ході взаємодії з продукцією чи послугою і компанією в цілому, і омніканальності клієнтського досвіду. Доведено доцільність перегляду принципів управління взаємовідносинами зі споживачами на основі провадження політики клієнтоцентричного мислення, адаптації бізнес-моделі розвитку компанії до нових трендів клієнтської поведінки, забезпечення цифрової трансформації клієнтського сервісу. Акцентовано увагу на врахуванні таких ключових трендів клієнтської поведінки при управлінні споживчим досвідом, як забезпечення «безшовного» характеру комунікації клієнтів з компанією і надання їм персоналізованого сервісу. Доведено, що ефективними інструментами управління

клієнтським досвідом є рішення у сфері проєктування досвіду клієнтів, метрики оцінювання ефективності взаємодії споживачів з компанією, нові підходи до формування маркетингової політики та інструменти digital-маркетингу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дикань В. Л., Воловельская И. В. Особенности поведения потребителей в условиях «экономики счастья». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60 С. 11–17.

2 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Основы бізнесу: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 291 с.

3 Каличева Н., Глущенко І. Вплив маркетингу на функціонування підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 4. С. 59–62.

4 Марченко О. С. Трансформація організаційно-економічного механізму як напрям цифровізації консалтингового бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1 (44). С. 29–45.

5 Селезньова О. О. Клієнтоорієнтований підхід до управління будівельним підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 83–86.

6 Чміль Г. Л., Джгуташвілі Н. М. Цифровізація управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 237–245.

7 Досвід Netflix і Hilton. Чим ближче до клієнта, тим більше заробить компанія. *biz.nv.ua: веб-сайт*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/chi-vizhivut-organizaciji-bez-upravlinnya-vrazhennyami-kliientiv-50047440.html> (дата звернення: 30.09.2021).

8 Статистика клієнтського досвіду і тенденції, які реалізуються в 2019 році. *4service.group: веб-сайт*. URL:

<https://4service.group/statistika-kliyentskogo-dosvidu-i-tendentsiyi-yaki-realizovuyutsya-v-2019-rotsi/> (дата звернення: 30.09.2021).

9 Управление клиентским опытом: сегментируй и властвуй. *carrotquest.io: веб-сайт*. URL: <https://www.carrotquest.io/blog/customer-experience-management/> (дата обращения: 28.09.2021).

10 Аналіз роботи з клієнтським досвідом 50 компаній України. В Craft Innovations підбили підсумки. *proidei.com: веб-сайт*. URL: <https://proidei.com/cx-research-1308/> (дата звернення: 02.10.2021).

11 Управление клиентским опытом. *sas.com: веб-сайт*. URL: https://www.sas.com/ru_ru/insights/marketing/customer-experience-management.html (дата обращения: 28.09.2021).

12 Дослідження Gartner: як поліпшити клієнтський досвід. *pmb.com.ua: веб-сайт*. URL: <https://pmb.com.ua/uk/blog/issledovanie-gartner-kak-uluchshit-customer-experience/> (дата звернення: 30.09.2021).

13 Ефективна взаємодія із клієнтами. *Дія. Бізнес: веб-сайт*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/prodazi/efektivna-vzaemodia-iz-klientami-ak-cerez-stvorennia-pozitivnogo-klientskogo-dosvidu-formuvati-zvicki-klientiv-kupuvati-same-u-vas> (дата звернення: 30.09.2021).

14 Цифровизация клиентского пути. *bcg.com: веб-сайт*. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/about/bcg-review/digitalization-client-way> (дата обращения: 28.09.2021).

15 Цифровая трансформация. Управление клиентским опытом. *vc.ru: веб-сайт*. URL: <https://vc.ru/bercut/264100-cifrovaya-transformaciya-upravlenie-klientskim-opytom> (дата обращения: 03.10.2021).

REFERENCES:

1 Dikan', V. L. and Volovel'skaya, I. V. (2017), "Features of consumer behavior in

the conditions of the “happiness economy”, *Bulletin of Transport and Industrial Economics*, vol. 60, pp. 11–17.

2 Dykan, V. L., Tokmakova, I. V., Ovchynnikova, V. O., Korin, M. V. and Tolstova, A. V. (2018), *Osnovy biznesu [Business basics]*, USURT, Kharkiv, Ukraine.

3 Kalycheva, N. and Hlushchenko, I. (2019), “Influence of marketing on the functioning of railway transport enterprises in modern economic conditions”, *Bulletin of the Odessa National University. Series: Economics*, vol. 24, issue 4, pp. 59–62.

4 Marchenko, O. S. (2021), “Transformation of the organizational and economic mechanism as a direction of digitalization of the consulting business”, *Economic theory and law*, vol. 1 (44), pp. 29–45.

5 Seleznova, O. O. (2018), “Customer-oriented approach to construction enterprise management”, *Black Sea Economic Studios*, vol. 34, pp. 83–86.

6 Chmil, H. L. and Dzhutashvili, N. M. (2020), “Digitalization of Customer Experience Management in the hotel and restaurant industry”, *Business Inform*, vol. 8, pp. 237–245.

7 *biz.nv.ua: web-site* (2019), “The Netflix and Hilton experience. The closer you get to the client, the more the company will earn”, available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/chi-vizhivut-organizaciji-bez-upravlinnya-vrazhennyami-kliiyentiv-50047440.html> (Accessed 30 Sep 2021).

8 *4service.group: web-site* (2019), “Customer experience statistics and trends that are being implemented in 2019”, available at: <https://4service.group/statistika-kliiyentskogo-dosvidu-i-tendentsiyi-yaki-realizovuyutsya-v-2019-rotsi/> (Accessed 30 Sep 2021).

9 *carrotquest.io: web-site* (2019), “Customer Experience Management: Segment and Dominate”, available at: <https://www.carrotquest.io/blog/customer-experience-management/> (Accessed 28 Sep 2021).

10 *proidei.com: web-site* (2020), “Analysis of working with the client experience of 50 companies in Ukraine. Craft Innovations summed up the results”, available at: <https://proidei.com/cx-research-1308/> (Accessed 02 Oct 2021).

11 *sas.com: web-site* (2021), “Customer Experience Management”, available at: https://www.sas.com/ru_ru/insights/marketing/customer-experience-management.html (Accessed 28 Sep 2021).

12 *pmb.com.ua: web-site* (2020), “Gartner research: how to improve the customer experience”, available at: <https://pmb.com.ua/uk/blog/issledovanie-gartner-kak-uluchshit-customer-experience/> (Accessed 30 Sep 2021).

13 *Action. Business: web-site* (2020), “Effective interaction with customers”, available at: <https://business.diia.gov.ua/cases/prodazi/efektivna-vzaemodia-iz-klientami-ak-cerez-stvorennia-pozitivnogo-klientskogo-dosvidu-formuvati-zvicki-klientiv-kupuvati-same-u-vas> (Accessed 30 Sep 2021).

14 *bcg.com: web-site* (2020), “Digitalization of the client path”, available at: <https://www.bcg.com/ru-ru/about/bcg-review/digitalization-client-way> (Accessed 28 Sep 2021).

15 *vc.ru: web-site* (2021), “Digital transformation. Customer Experience Management”, available at: <https://vc.ru/bercut/264100-cifrovaya-transformaciya-upravlenie-klientskim-opytom> (Accessed 03 Oct 2021).