

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

РИБАК ЯРОСЛАВ ЮРІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу та
бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

Олена БОЄНКО
«__» грудня 2025 р.

ОЦІНЮВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ СПОЖИВАЧІВ

Спеціальність 075 Маркетинг
ОП «Маркетинг»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Андрій ТАРАНИЧ, доцент
кафедри маркетингу та
бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Рибак Я. Ю. Оцінювання та підвищення рівня задоволеності споживачів. Спеціальність 075 Маркетинг. Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади управління задоволеністю та клієнтським досвідом у сегменті B2B. Проведено комплексний аналіз маркетингової діяльності та діагностику клієнтського шляху ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» з використанням інструментів мапи шляху клієнта та сервісну схему. Виявлено ключові розриви в обслуговуванні клієнтів HoReCa та трейдерів. Розроблено стратегію розвитку клієнтського досвіду, яка включає цифровізацію процесу онбордингу, підвищення надійності логістики та впровадження екосистеми лояльності за моделлю підписки. Обґрунтовано економічну ефективність створення Офісу управління клієнтським досвідом для системного моніторингу якості сервісу.

Ключові слова: клієнтський досвід, задоволеність споживачів, лояльність клієнтів, B2B-маркетинг, Net Promoter Score, Customer Journey Map, управління якістю сервісу.

111 с., 34 табл., 13 рис., 1 дод., 64 джерела.

Rybak Y. Assessment and improvement of customer satisfaction. Specialty 075 Marketing. Educational Program «Marketing». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The master's thesis investigates theoretical and methodological foundations of managing satisfaction and customer experience in the B2B segment. A comprehensive analysis of marketing activities and diagnostics of the customer journey of «METRO Cash & Carry Ukraine» LLC was conducted using CJM and Service Blueprint tools. Key gaps in professional customer service were identified. A strategy for customer experience development has been developed, which includes digitalization of onboarding, increasing logistics reliability, and

implementing a subscription-based loyalty ecosystem. The economic feasibility of creating a Customer Experience Management Office for systemic service quality monitoring is substantiated.

Keywords: Customer experience, customer satisfaction, customer loyalty, B2B marketing, Net Promoter Score, Customer Journey Map, service quality management.

111 p., 34 tables, 13 fig., 1 app., 64 sources.



ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	9
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ СПОЖИВАЧІВ Й УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ	9
1.1. Сутність категорій задоволеності, лояльності споживачів та клієнтського досвіду	9
1.2 Теоретичні підходи до оцінювання задоволеності та лояльності споживачів	18
1.3 Зарубіжний і вітчизняний досвід підвищення задоволеності споживачів	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна».....	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»	36
2.2. Аналіз маркетингової діяльності та маркетингового середовища ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»	49
2.3. Аналіз клієнтського досвіду та рівня задоволеності споживачів ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»	56
РОЗДІЛ 3	72
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»	72
3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку клієнтоорієнтованості ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»	72
3.2. Формування стратегії розвитку клієнтського досвіду компанії	87
3.3. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення клієнтського досвіду	94
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ	112

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на ринку ритейлу традиційні методи боротьби за споживача, що базуються виключно на цінових та продуктових перевагах, втрачають свою ефективність. Парадигма маркетингу трансформується від транзакційної моделі до маркетингу відносин, де ключовим активом стає клієнтський досвід (Customer Experience, CX). Для підприємств оптової торгівлі, що працюють у B2B-сегменті, це питання набуває особливої гостроти, оскільки професійні клієнти (HoReCa, трейдери) висувають підвищені вимоги не лише до якості товару, а й до надійності поставок, швидкості обслуговування та зручності взаємодії.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні здатність компанії утримувати існуючих клієнтів стає економічно вигіднішою стратегією, ніж залучення нових. Дослідження показують, що компанії, які інвестують у системне управління клієнтським досвідом, демонструють вищі показники лояльності NPS, більшу частку гаманця клієнта та стійкішу прибутковість. ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», як один із лідерів ринку, стикається з необхідністю адаптації своєї бізнес-моделі до нових викликів, переходячи від формату «магазину-складу» до ролі надійного партнера для бізнесу.

Проблематика управління задоволеністю та клієнтським досвідом висвітлена у працях таких науковців, як Ф. Котлер, Ф. Райхельд, Н. Кано, а також вітчизняних дослідників. Проте, специфіка впровадження комплексних CX-стратегій у B2B-ритейлі в умовах кризових явищ потребує подальшого поглибленого вивчення та розробки практичних рекомендацій, що й зумовлює актуальність теми магістерської роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління клієнтським досвідом ТОВ «Метро

Кеш енд Кері Україна» для підвищення рівня задоволеності споживачів та забезпечення стійкого економічного зростання компанії.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність категорій задоволеності, лояльності споживачів та клієнтського досвіду в контексті сучасного маркетингу;
- дослідити теоретичні підходи та методики оцінювання задоволеності (NPS, CSI, SERVQUAL) та моделі аналізу атрибутів якості (модель Кано);
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику та маркетингове середовище ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»;
- здійснити комплексну діагностику клієнтського досвіду компанії з використанням інструменту побудови карти шляху клієнта (Customer Journey Map);
- визначити стратегічні пріоритети розвитку клієнтоорієнтованості підприємства;
- розробити та обґрунтувати стратегію розвитку клієнтського досвіду, що включає впровадження нових сервісних моделей та організаційних змін;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю та взаємодією зі споживачами на підприємствах оптово-роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та прикладних інструментів удосконалення системи управління клієнтським досвідом ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- набуло подальшого розвитку трактування поняття «клієнтоцентричність» у B2B-сегменті, яке, на відміну від існуючих, розглядається через призму створення спільної цінності та інтеграції в бізнес-процеси клієнта;

- удосконалено методичний підхід до діагностики розривів якості обслуговування шляхом поєднання інструментів мапи шляху клієнта та сервісну схему, що дозволяє виявляти операційні причини зниження задоволеності на рівні невидимих для клієнта процесів;
- вперше запропоновано комплексну модель екосистеми лояльності за типом підписки для професійних клієнтів оптової торгівлі в Україні, що базується на нецінових перевагах та сервісній підтримці.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складають загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Для розкриття теоретичних основ використано методи аналізу і синтезу, узагальнення та систематизації. Оцінка ринкових позицій та середовища підприємства здійснена за допомогою SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу та матриці BCG. Для діагностики клієнтського досвіду застосовано методи побудови карт шляху клієнта, сервісного проектування, модель SERVQUAL та модель Н. Кано. Економічне обґрунтування проєктних рішень базується на методах сценарного моделювання та розрахунку ROI.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні наукових підходів до управління клієнтським досвідом. Практична цінність результатів визначається розробкою прикладної стратегії трансформації сервісної моделі ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна». Запропоновані заходи, зокрема створення Офісу управління клієнтським досвідом, цифровізація онбордингу та впровадження моделі підписки, можуть бути використані керівництвом компанії для підвищення рівня утримання клієнтів та покращення фінансових результатів.

Апробація результатів дослідження. Положення та результати дослідження доповідалися та отримали позитивну оцінку на конференції «Розвиток суспільства та науки в умовах цифрової трансформації» (м. Тернопіль, 2025 р.). За результатами дослідження опубліковано тези доповіді у збірнику матеріалів конференції.

Рибак Я. Ю. Цифрова трансформація вимірювання задоволеності споживачів у B2B-рітейлі. Розвиток суспільства та науки в умовах цифрової трансформації: матеріали IX Міжнародної мультидисциплінарної студентської наукової конференції, м. Тернопіль, 31 жовт. 2025 р. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 40-42. DOI: 10.62732/liga-inter-31.10.2025

Положення, що виносяться на захист:

1. Результати аналізу поточного стану клієнтського досвіду ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», виявлені «вузькі місця» на етапах реєстрації та логістики, за допомогою інструментів мапування шляху клієнта та карти сервісу, що дозволили виявити операційні причини зниження задоволеності.

2. Розроблена стратегія розвитку клієнтського досвіду, на підставі обґрунтування систем збалансованих показників і визначень інтегрального показника задоволеності клієнтів, який за рахунок впровадження рекомендацій збільшиться з 69,3 до 72,6.

3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, що підтверджує їхню високу інвестиційну привабливість, оскільки прогнозований фінансовий результат забезпечується мінімізацією відтоку та за рахунок цифровізації процесів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 110 сторінок. Робота містить 34 таблиці та 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 52 найменування.

Інформаційні технології. При виконанні роботи використано стандартний пакет Microsoft Office (Word, Excel) для текстового оформлення та проведення економічних розрахунків, а також інструменти візуалізації даних (PowerPoint) для побудови карт шляху клієнта та матриць. Аналіз веб-аналітики та пошукової оптимізації проводився з використанням відкритих даних та спеціалізованих платформ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ СПОЖИВАЧІВ Й УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ

1.1. Сутність категорій задоволеності, лояльності споживачів та клієнтського досвіду

У сучасному маркетингу дедалі більшої уваги набуває концепція клієнтоцентризму – підходу, за якого клієнт і його потреби поставлені в центр усіх бізнес-процесів компанії [1]. Важливо розрізняти це поняття від клієнтоорієнтованості. Клієнтоорієнтована компанія зосереджується на задоволенні поточних бажань споживачів і реагує на їх запити [2]. Натомість клієнтоцентрична компанія діє проактивно: глибоко вивчає потреби та поведінку клієнтів, щоб передбачати їхні очікування і забезпечувати їм довгострокову цінність. Клієнтоорієнтованість часто стосується окремих підрозділів (наприклад, відділ продажу чи підтримки), тоді як клієнтоцентричність пронизує культуру організації в цілому [3]. Таким чином, клієнтоцентрична стратегія фокусується не лише на разовому задоволенні запитів, а на формуванні довготривалого позитивного досвіду та максимізації життєвої цінності клієнта (LTV). Це підтверджується дослідженнями: компанії, орієнтовані на клієнта, у середньому на 60% прибутковіші за решту [4].

Необхідною складовою клієнтоцентризму є керування клієнтським досвідом – сукупністю вражень клієнта на всіх етапах взаємодії з компанією. Клієнтський досвід (CX) охоплює якість продукту, рівень сервісу, емоції та сприйняття, що виникають у споживача при знайомстві з брендом, покупці й пост продажному обслуговуванні. Управління клієнтським досвідом передбачає постійну оптимізацію контактних точок з клієнтом, забезпечення узгодженого і приємного шляху клієнта та перевищення очікувань у критичних моментах. У контексті клієнтоцентричної методології CX виступає інтегральним показником успішності – адже позитивний досвід напряду

впливає на задоволеність і лояльність споживача. Саме тому провідні компанії запроваджують метрики CX та призначають відповідальних за клієнтський досвід (наприклад, директора з CX), щоб постійно відстежувати і покращувати всі аспекти взаємодії з клієнтом.

У рамках клієнтоцентричної парадигми важливо враховувати декілька «голосів» при ухваленні рішень. Voice of the Customer (VOC) – це «голос клієнта», тобто системний збір і аналіз зворотного зв'язку від споживачів щодо їхніх потреб, очікувань та вражень [5]. VOC реалізується через опитування, відгуки, аналіз поведінки тощо і дозволяє компанії точніше налаштовувати пропозицію під запити ринку, підвищуючи задоволеність і лояльність. Voice of the Employee (VOE) – «голос працівника», внутрішній аналог VOC, що фокусується на досвіді та залученості співробітників. Висока задоволеність персоналу роботи позитивно корелює з задоволеністю клієнтів і фінансовими показниками компанії. Згідно з дослідженнями Wharton, задоволені працівники сприяють зростанню доходів акціонерів, що перегукується з концепцією SPC [6]. Ланцюг «сервіс-прибуток» – це концепція і модель управління, яка ілюструє взаємозв'язок між якістю внутрішнього сервісу компанії, задоволеністю працівників, задоволеністю клієнтів і, в підсумку, прибутковістю бізнесу [7]. Поняття Voice of Experience (VOX) почало вживатися для підкреслення синергії зовнішнього і внутрішнього досвіду. VOX розглядається як цілісний показник, що об'єднує VOC і VOE в єдине уявлення про сприйняття як клієнтів, так і працівників. Наприклад, компанія J.D. Power використовує платформу «VoX» як «голос досвіду», який поєднує відгуки клієнтів, експертів ринку і власні оцінки компанії, щоб дати гармонізовану картину якості взаємодії [8]. Таким чином, успішно клієнтоцентричні фірми прагнуть інтегрувати різні джерела зворотного зв'язку – як зовнішнього, так і внутрішнього – аби на основі емпатії ухвалювати оптимальні стратегічні рішення.

В бізнес моделі «business-to-business» реалізація клієнтоцентричного підходу має свої особливості. По-перше, клієнтами є організації, а не окремі

споживачі, тому рішення про покупку приймаються колегіально і більш раціонально, зважаючи економічні вигоди. Це означає, що задоволеність B2B-клієнта залежить не тільки від емоційного досвіду, а й від вимірюваних показників цінності: якості продукту, рівня сервісної підтримки, ціни та вигоди співпраці. По-друге, B2B-відносини часто носять довгостроковий, партнерський характер – постачальник і покупець вибудовують тісні зв'язки, обмінюються інформацією, координують бізнес-процеси. Це вимагає від постачальника глибокого розуміння бізнес-моделі клієнта, галузевих особливостей та гнучкості у пропозиції індивідуальних умов. Клієнтоцентризм у B2B проявляється через закріплення за ключовими рахунками аккаунт-менеджерів, розробку спеціальних програм лояльності для бізнес-клієнтів, персоналізовані каталоги та онлайн-платформи замовлень тощо. По-третє, вимірювання задоволеності і лояльності в B2B сегменті потребує врахування множинних контактних осіб на боці клієнта: важливо отримувати відгук і керівників, і кінцевих користувачів продукту у компанії-замовника. Також у B2B ринках вартість одного клієнта набагато вища, ніж у B2C, тому втримання навіть однієї компанії-клієнта критично впливає на прибутки. З іншого боку, рівень інерційної лояльності у B2B часто високий через складність зміни постачальника (контракти, інтеграція систем, ризики). Отже, B2B-компанії мають балансувати між забезпеченням високої задоволеності та пропозицією конкурентних умов.

Поняття задоволеності споживача є одним із ключових у маркетингу, проте в літературі відсутнє його єдине, універсальне тлумачення. Це зумовлено багатовимірністю самої категорії, яка поєднує раціональні, емоційні та поведінкові складові. Різні автори акцентують на різних аспектах задоволеності – як емоції, як оцінки відповідності очікувань отриманому результату, як процесу формування споживчого досвіду впродовж усього циклу взаємодії клієнта з компанією. Така різноманітність підходів ускладнює уніфікацію поняття, але водночас розширює можливості його прикладного використання в маркетингових дослідженнях. У таблиці 1.1 наведено

порівняння визначень терміну “задоволеність споживача”.

Таблиця 1.1 – Порівняння визначень задоволеності споживачів різними авторами

Автор	Визначення поняття «задоволеність споживача»
Н. В. Бутенко [9]	Відчуття задоволення, що виникає у споживача, який зіставляє попередні очікування з реальними якість придбаного продукту
Anderson & Sullivan [10]	Функція сприйнятої якості та «дисконфірмації очікувань»: якщо фактичний досвід перевершує очікування, виникає задоволеність, і навпаки
Szymanski & Henard [10]	Клієнтська задоволеність виникає із зіставлення отриманого результату із встановленим для себе «еталоном»; задоволення – позитивне відхилення від еталона
Лабурцева Є. [11]	Це категорія, що відображає ступінь відповідності очікувань споживачів та їхнього фактичного досвіду користування товарами чи послугами
Ф. Котлер [12]	Почуття задоволення або розчарування, яке виникає в людини в результаті порівняння очікуваної і отриманої цінності продукту для неї особисто (порівняння очікувань із досвідом споживання)

Джерело: складено автором на основі [9–12].

Як видно з таблиці, спільним у багатьох визначеннях є розуміння задоволеності як результату порівняння очікувань з фактично отриманим. Іншими словами, задоволення настає тоді, коли продукт або послуга виправдали чи перевершили очікування споживача. Це визначає задоволеність як постфактумну оцінку. Так, класики маркетингу Ф.Котлер і Ф.Райхельд наголошували: «Просто задоволений – значить, що очікування в основному виправдані; в захваті – значить перевищені» [13].

Деякі автори акцентують на емоційній природі задоволеності: це почуття, психологічний стан задоволення (або його відсутності). Інші автори – на когнітивному аспекті: задоволеність як свідоме судження, оцінка відповідності або якості. Задоволеність, по суті, є внутрішнім відображенням переваг і недоліків товару або послуги у свідомості споживача.

Відсутність єдиного трактування означає, що задоволеність – багатовимірна категорія. Вона має: психологічну складову (емоційне переживання задоволення), оцінну складову (співставлення очікуваного та отриманого), поведінкову складову (реакція, наприклад, повторна покупка чи скарга). Якщо узагальнити всі дефініції, можна узагальнити поняття

наступним чином: задоволеність клієнта – це особисте відчуття покупця, яке виникає внаслідок порівняння реального досвіду використання продукту або сервісу з тим, на що він розраховував, і супроводжується позитивними емоціями від отриманого результату.

Коли очікування і потреби клієнта повністю виконано (або перевершено), виникає стійке позитивне переживання – задоволення. Якщо ж ні – клієнт відчуває певну ступінь невдоволення. Важливо підкреслити, що задоволеність не гарантує подальшої лояльності, але є її необхідною передумовою. Також задоволеність не є статичною: вона може змінюватися з часом під впливом нового досвіду, зростання очікувань або появи кращих альтернатив на ринку. Тому компаніям необхідно постійно моніторити рівень задоволеності і проактивно керувати ним через покращення якості продукту, сервісу та комунікації з клієнтом.

В маркетинговій теорії й практиці задоволеність споживача традиційно розглядається як один із ключових чинників, що визначають подальшу поведінку клієнта. Висока задоволеність асоціюється з позитивними наслідками для бізнесу: повторними покупками, підвищеною лояльністю, рекомендаціями, меншим відтоком. Нижче проаналізовані основні прояви впливу задоволеності та ті межі, за якими дія цього фактору послаблюється.

Задоволений клієнт із значно більшою ймовірністю залишається з компанією надовго. Побудова довготривалих відносин на основі довіри, яка виникає через позитивний досвід, є запорукою зміцнення ринкових позицій підприємства [14]. У класичному дослідженні Bain & Co. було показано, що збільшення рівня утримання всього на 5% може підвищити прибуток на 25–95% залежно від галузі. Це так званий «ефект лояльності», пов'язаний з тим, що постійні клієнти здійснюють більше покупок з часом, обходяться дешевше в обслуговуванні та менш чутливі до зміни цін. Задоволеність є першим кроком до утримання: споживач, який залишився задоволеним після покупки, має мотив повернутися. Проте, незадоволений клієнт майже напевно перестане користуватися послугами компанії, щойно знайде прийнятну

заміну. За даними TARP до 90% невдоволених перестають бути клієнтами, причому більшість із них навіть не скаржаться компанії прямо. Це підкреслює важливість проактивного виявлення ознак незадоволеності (через опитування, аналіз звернень тощо) ще до того, як клієнт покине бренд [15].

Ступінь задоволеності значною мірою визначає, що говоритиме клієнт іншим про компанію. Задоволені клієнти часто стають «безкоштовними промоутерами» бренду: вони радять його друзям і колегам, діляться позитивними відгуками. У епоху соціальних мереж та онлайн-рейтингів значення сарафанного радіо надзвичайно зросло – багато потенційних покупців приймають рішення на основі чужих рекомендацій і оцінок. Тому компанія з високим рівнем задоволеності клієнтів формує позитивний імідж і довіру на ринку практично автоматично. Позитивний досвід співпраці є одним з найвагоміших факторів залучення нових лояльних клієнтів. З іншого боку, незадоволений споживач ділиться негативом значно активніше: класичне правило говорить, що незадоволений клієнт розповість про свій поганий досвід 8-10 знайомим. У цифрову добу цей масштаб може бути ще більшим через відгуки в інтернеті. Таким чином, задоволеність прямо впливає на репутаційний капітал компанії. Компанії з високими рейтингами задоволеності отримують притік нових гостей без додаткових маркетингових витрат. Натомість хронічно незадоволені клієнти можуть створити негативний образ, який важко подолати навіть через рекламу. Тому інвестиції у підвищення задоволеності – це водночас інвестиції у позитивний показник сарафанного радіо, який за своєю переконливістю перевищує будь-яку пряму рекламу.

Сила задоволеності проявляється і в тому, що лояльні задоволені клієнти менш чутливі до ціни. Вони цінують надійність та знайомий рівень сервісу, тому готові платити більше, аби продовжувати отримувати звичну якість. Дослідження показують, що лояльний клієнт менш схильний перейти до конкурента через невелику різницю в ціні. Х. Войнаровська зазначає: постійний клієнт дозволяє фірмі навіть підвищити ціну на товар, оскільки він

довіряє бренду і не так гостро реагує на подорожчання [14]. Це підвищує маржинальність роботи з існуючою клієнтурою. Крім того, старі клієнти, як правило, купують більше і частіше. Задоволені покупці охочіше випробовують нові продукти компанії, беруть участь у програмах лояльності, що знову ж підвищує середній дохід з одного клієнта. Усі ці фактори призводять до того, що висока задоволеність сприяє зростанню прибутковості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Попри очевидну користь задоволених клієнтів, дослідники застерігають від надмірного самозаспокоєння високими показниками задоволеності. Практика показує, що “задоволений” не обов’язково означає “лояльний”. Цей феномен отримав назву “пастка задоволеності”, яка свідчить про розрив між поточною оцінкою досвіду та реальною поведінкою споживача на ринку. Ф. Райхельд зазначив, що за даними опитувань 65–85% споживачів, які заявили про свою повну задоволеність, все одно схильні змінити постачальника [16]. Наприклад, в автомобільній галузі 85–95% клієнтів були задоволені своєю машиною, але лише 30–40% купували знову ту саму марку.

Поняття лояльності клієнтів тісно пов’язане із задоволеністю, але є значно багатограннішим. Лояльність можна визначити як прихильність споживача до певної марки або компанії, яка проявляється в його поведінці (повторні покупки) та установках (позитивне ставлення, намір продовжувати відносини) [9]. Якщо задоволеність відображає короткострокову реакцію на останню угоду, то лояльність – це довгострокова схильність залишатися з брендом. Основні види лояльності описані в таблиці 1.2.

На формування лояльності впливає комплекс чинників – від якості продукту і сервісу до зовнішніх обставин.

На основі узагальнення досвіду вітчизняних та зарубіжних досліджень можна скласти узагальнений перелік факторів, що сприяють отриманню лояльних клієнтів, і факторів, що призводять до їх втрати [14] (табл. 1.3).

Як видно, значна частина факторів лояльності збігається з факторами задоволеності, проте лояльність іде далі задоволеності: вона вимагає не просто

відсутності негативу, а й емоційного зв'язку та збігу цінностей між клієнтом і брендом. Так, позитивний досвід і висока якість – це основа. Але утримує клієнта в довгостроковій перспективі щось більше: спільні цінності (соціальна активність компанії, її етика), довіра (репутація без скандалів, чесне ведення бізнесу), комунікаційний тон (щирість замість нав'язливості).

Таблиця 1.2 – Основні види лояльності та чинники, що впливають на її формування та втрату

Тип лояльності	Рівень лояльності	Сутність
Щира (істинна)	Висока поведінкова та висока емоційна	Клієнт регулярно купує й має сильну прихильність до бренду
Прихована (латентна)	Низька поведінкова, але висока емоційна	Клієнт позитивно ставиться до бренду, проте рідко купує через зовнішні обмеження
Спуріозна (помилкова)	Висока поведінкова, але низька емоційна	Часті покупки з раціональних причин (звичка, зручність, відсутність вибору), без справжньої прихильності
Відсутність лояльності	Низька поведінкова та низька емоційна	Відсутня сталість покупок і прихильність; клієнт легко змінює бренди

Джерело: складено автором на базі [14].

Таблиця 1.3 – Фактори формування та втрати лояльності клієнтів

Фактори отримання лояльності	Фактори втрати лояльності
Позитивний досвід співпраці з компанією	Негативний досвід співпраці (проблеми, невиконані обіцянки)
Позитивні рекомендації родичів і друзів (сарафанне радіо)	Негативний рейтинг або відгуки від сторонніх організацій, експертів
Стійка, бездоганна репутація компанії на ринку	Негативні рекомендації та застереження близького оточення
Високі оцінки компанії незалежними рейтингами, нагороди галузі	Слабкі або відсутні позитивні рекомендації про компанію загалом
Забезпечення конфіденційності та захисту даних клієнтів	Нехтування приватністю клієнтів, витоки персональних даних
Позитивні відгуки постійної клієнтури (історії успіху, кейси)	«Негативна слава» компанії (відомі інциденти, скандали)
Участь у соціальних та благодійних проєктах (демонстрація цінностей)	Пасивність компанії у питаннях соціальної відповідальності
Реклама та комунікації з акцентом на реальних (звичайних) людей, щирість	Агресивна реклама з використанням знаменитостей без справжнього зв'язку
Регулярна присутність бренду в інформаційному полі (ЗМІ, соцмережі) з корисним контентом	Слабка маркетингова активність, бренд рідко нагадує про себе

Джерело: розроблено автором

Підсумовуючи, лояльність – це кульмінація позитивного досвіду, довіри і задоволеності, помножена на емоційну прив’язаність та звичку. Її здобуття – процес тривалий і багатовимірний, а втрата може статись дуже швидко. Маркетологи мають управляти факторами лояльності комплексно: забезпечувати високий рівень задоволеності, будувати емоційний зв’язок. Концепція про те, що задоволені клієнти стають лояльними, а лояльні клієнти приносять більше прибутку, лежить в основі сучасного маркетингу відносин. Цей причинно-наслідковий ланцюжок отримав назву ланцюга «сервіс – прибуток», сформульованого дослідниками Гарвардської бізнес-школи (рисунок 1.1) [17].

имувати діалог з клієнтом та уважно стежити за будь-якими сигналами незадоволеності чи зниження прив’язаності, аби вчасно втрутитись.

Згідно з цією моделлю, внутрішня якість сервісу веде до вищої задоволеності і продуктивності співробітників. Мотивований персонал забезпечує вищу цінність послуг для клієнтів (кращий сервіс, залученість). Це, в свою чергу, підвищує задоволеність клієнтів, приводить до вищої лояльності (вони частіше повертаються і більше витрачають).

Лояльні клієнти генерують вищі прибутки і довгострокове зростання компанії. Такий ланцюжок має мультиплікативний ефект: навіть невелике покращення на “вході” (всередині компанії або у якості сервісу) здатне суттєво збільшити фінансові результати на “виході”.



Рисунок 1.1 – Ланцюг: обслуговування – прибутковість. Джерело: створено автором на базі [17].

Дана схема ілюструє, що задоволеність клієнтів є проміжною ланкою в довгому ланцюгу створення вартості. Від неї йде перехід до лояльності, а через лояльність – до фінансового успіху. Важливо розуміти, що цей ланцюг працює тільки за умови міцних зв'язків на кожному етапі. Якщо задоволеність клієнтів не конвертується в лояльність, то лояльних клієнтів не побільшає і прибуток не виросте. Так само, якщо компанія інвестувала в сервіс, але не подбала про персонал – ланцюг порветься на самому початку.

1.2 Теоретичні підходи до оцінювання задоволеності та лояльності споживачів

Ефективна система оцінювання споживацької задоволеності та лояльності починається з правильного визначення сегментів клієнтів. Сегментація клієнтів – це поділ клієнтської бази на групи за спільними характеристиками (критеріями), такими як потреби, поведінка чи цінність для бізнесу [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]. Сегментація клієнтів має певні типи та виконується за критеріями, які описані в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Класичні види сегментації споживчого ринку

Тип сегментації	Критерії поділу	Значення для оцінювання задоволеності та лояльності
Демографічна	Вік, стать, дохід, сімейний стан, освіта тощо	Дозволяє враховувати базові соціально-економічні відмінності, що впливають на потреби та рівень очікувань клієнтів.
Географічна	Місце проживання, регіон діяльності, тип населеного пункту (міський / сільський)	Дає змогу адаптувати пропозицію до специфіки локального ринку та умов обслуговування.
Психографічна	Стиль життя, цінності, інтереси, тип особистості	Використовується для розуміння глибинних мотивацій і уподобань, що формують задоволеність і емоційну лояльність (напр., орієнтація на інноваційність чи екологічність).
Поведінкова	Частота покупок, рівень лояльності, реакція на акції, чутливість до ціни, пошук вигоди	Дозволяє ідентифікувати закономірності поведінки, що визначають сприйняття сервісу та рівень задоволеності; слугує базою для персоналізованих стратегій підвищення клієнтського досвіду

Джерело: складено автором на базі [18].

Для розуміння природи лояльності клієнтів використовується підхід з двома вимірами: ставлення та поведінка. Відомою моделлю є матриця лояльності Діка і Базу, яка розділяє клієнтів на чотири категорії залежно від комбінації цих двох вимірів [19]. Схематично матрицю можна подати як квадрант з осями “Повторні покупки” та “Відношення до бренду” (рисунок 1.2).

- Істинна лояльність – висока прихильність до бренду і активна повторна купівля. Споживач і емоційно, і фактично з компанією надовго. Це ідеальна категорія лояльних клієнтів, яка забезпечує стабільні продажі та позитивне сарафанне радіо.
- Прихована лояльність – клієнт має високий рівень позитивного ставлення, симпатії до компанії, але з якихось причин купує нечасто (низька поведінкова лояльність).
- Хибна лояльність – протилежна ситуація: клієнт регулярно купує у компанії (висока поведінкова лояльність), але не відчуває особливої прихильності чи задоволеності. Така “лояльність без прихильності” часто тримається на відсутності альтернатив чи зручності, і є загрозливою: варто конкуренту запропонувати кращі умови, як клієнт легко змінить постачальника.
- Відсутня лояльність – низьке відношення і відсутність повторних покупок. Клієнт не відчуває жодної прив’язаності до бренду і не здійснює значущих взаємодій. Таких споживачів важко втримати, поки не буде суттєво покращено їхній досвід або ціннісна пропозиція.

Програми підвищення лояльності мають фокусуватися як на стимулюванні повторних покупок, так і на формуванні емоційної прихильності. Наприклад, для “приховано лояльних” слід спростити умови покупки (щоб збільшити поведінкову лояльність), а для “хибно лояльних” – підвищувати задоволеність і цінність, аби зміцнити ставлення клієнта до бренду.

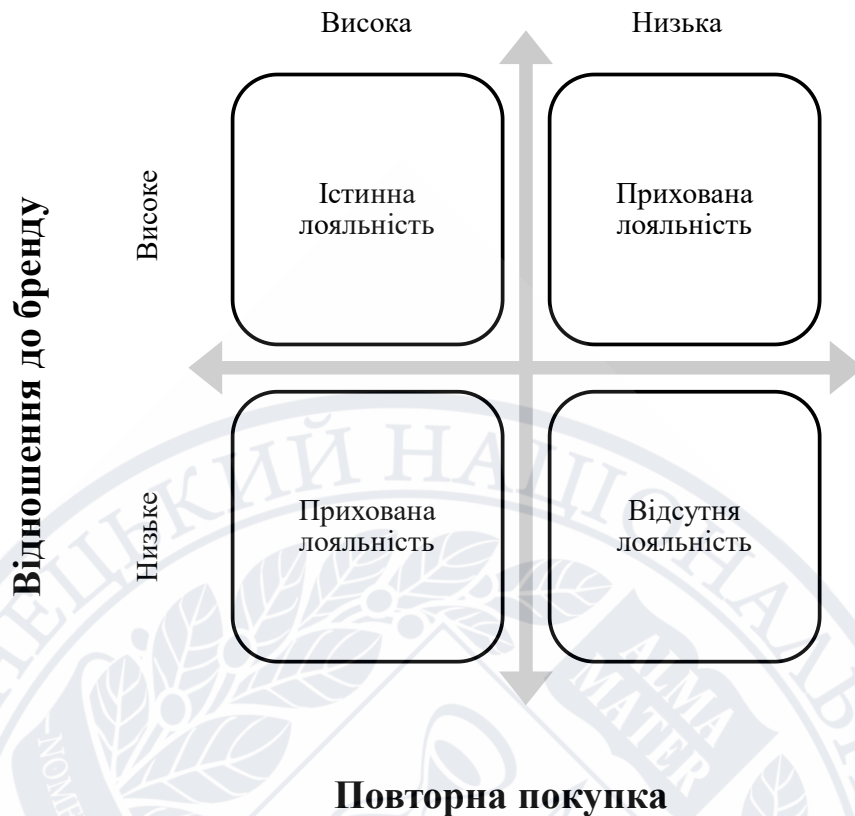


Рисунок 1.2 – Матриця лояльності споживачів. Джерело: створено на базі [19].

Модель Норіакі Кано класифікує атрибути продукту або послуги за їхнім впливом на рівень задоволеності клієнтів, виокремлюючи три основні типи вимог: базові, результативні та привабливі. Методологія ґрунтується на опитуванні клієнтів за допомогою парних запитань щодо сприйняття наявності атрибуту (функціональне) та його відсутності (дисфункціональне). Поєднання відповідей дає змогу віднести атрибут до відповідної категорії (рис. 1.3) [20].

Базові вимоги являють собою мінімальні очікування клієнтів, що сприймаються як норма та майже не підвищують рівень задоволеності, проте їх відсутність різко погіршує оцінку сервісу (у B2B-постачанні – гарантія якості та свіжості товарів). Результативні атрибути впливають на задоволеність за принципом «чим більше – тим краще»: швидкість і точність доставки безпосередньо підвищують оцінку сервісу, а їх погіршення – знижує її. Привабливі атрибути не є очікуваними, однак їх наявність формує «вау-

ефект» (наприклад, безкоштовні зразки чи персоналізована аналітика). З часом такі переваги можуть трансформуватися у базові, що зумовлює потребу постійного пошуку нових прихованих потреб клієнтів.

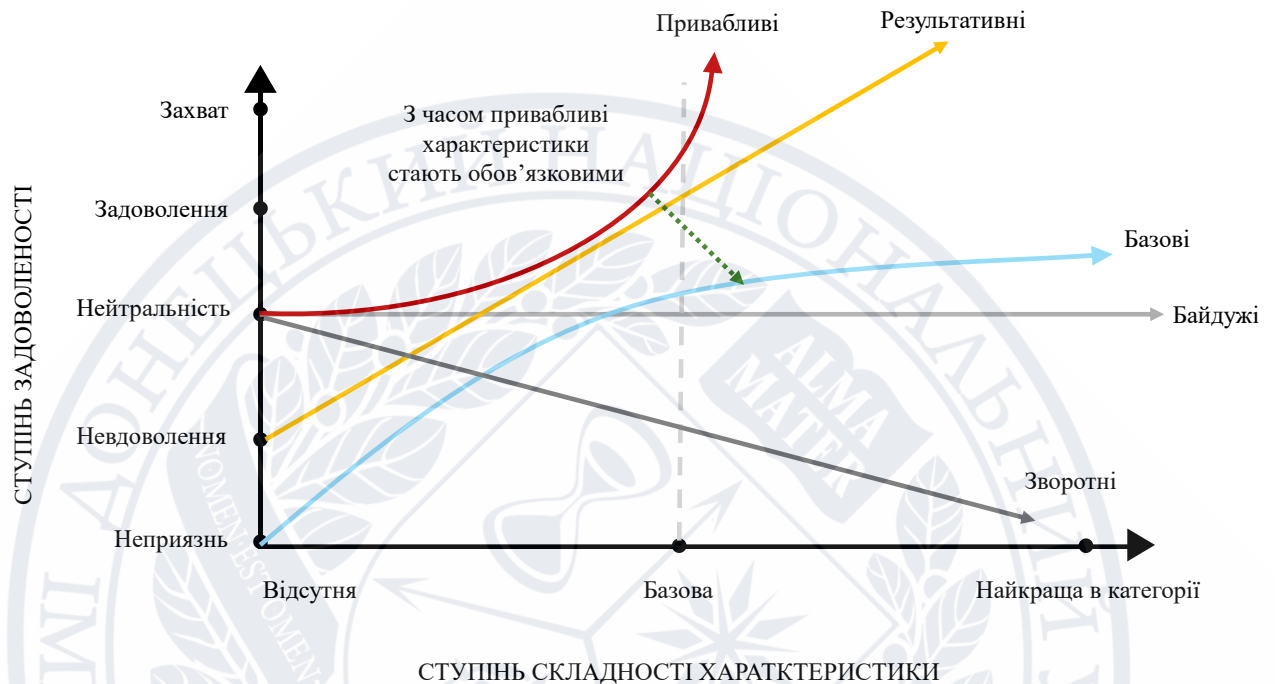


Рисунок 1.3 – Модель Н. Канона. Джерело: створено на базі [20].

Вимірювання задоволеності та лояльності споживачів здійснюється через збір даних двох типів: кількісних (масштабні опитування, анкетування із числовими оцінками, тестування гіпотез на статистичних вибірках) та якісних (глибинні інтерв'ю, фокус-групи, аналіз відгуків, кейс-стаді). Кількісні методи дають можливість розрахувати індекси (наприклад, середній бал задоволеності, NPS тощо) і знайти статистичні залежності. Для цього зазвичай використовуються стандартизовані анкети з шкалами Лайкерта. Дані таких опитувань підлягають кількісному аналізу: обчислюються середні оцінки, частки задоволених клієнтів (відсоток, що обрав 4 або 5), будується динаміка показників.

Якісні методи дають змогу глибше зрозуміти причини оцінок. Проведення інтерв'ю з ключовими клієнтами дозволяє виявити приховані

проблеми чи очікування, які неможливо передбачити лише зі статистики. Також якісні дані допомагають у розробці анкет – формулюванні питань і гіпотез для кількісної перевірки.

У практиці використовуються кілька стандартизованих моделей, що зводять результати опитувань до інтегральних індексів [21;22].

CSI (Customer Satisfaction Index) – це індекс задоволеності споживачів, що використовується для аналізу якості товарів і послуг. Методика, відома завдяки Американському індексу задоволеності споживачів (ACSI), базується на причинно-наслідковій моделі. На вході оцінюються фактори задоволеності: очікування, сприйнята якість та цінність. На виході аналізуються наслідки: скарги клієнтів та лояльність.

Опитування зазвичай містить три базові питання за 10-бальною шкалою, які стосуються загальної задоволеності, ступеня виправдання очікувань та порівняння з ідеалом. Отримані оцінки трансформуються у бал від 0 до 100. Це дозволяє порівнювати результати різних компаній та проводити бенчмаркінг.

Модель SERVQUAL – це модель оцінювання якості послуг, яка виділяє п'ять ключових вимірів сервісу, відомих під аббревіатурою RATER:

Reliability — надійність

Assurance — впевненість

Tangibles — матеріальні аспекти

Empathy — емпатія

Responsiveness — чуйність

Оцінювання проводиться шляхом порівняння очікуваного рівня сервісу та фактично сприйнятого рівня. Різниця між очікуваннями і сприйняттям є показником якості: якщо сприйняття нижче очікувань, клієнт незадоволений. Методика дозволяє виявити конкретні слабкі місця в обслуговуванні, хоча має обмеження через мінливість клієнтських очікувань.

NPS (Net Promoter Score) – індекс лояльності, що вимірює готовність клієнта рекомендувати компанію. Опитування складається з одного

ключового питання: «З якою ймовірністю ви порекомендуєте нашу компанію?» з оцінкою від 0 до 10.

Респондентів поділяють на три групи:

Промоутери (9–10 балів) — лояльні прихильники.

Нейтральні (7–8 балів) — пасивні клієнти.

Детрактори (0–6 балів) — критики.

Індекс розраховується як різниця між відсотком промоутерів і відсотком детракторів. Результат може варіюватися від –100 до +100. Для розуміння причин оцінки опитування часто доповнюють відкритим питанням.

CSAT (Customer Satisfaction Score) – показник поточної задоволеності клієнтів конкретною взаємодією. Вимірюється як відсоток респондентів, що дали позитивну оцінку досвіду. Зазвичай використовують шкалу від 1 до 5, де позитивними вважаються оцінки 4 та 5.

Цей інструмент є простим індикатором операційної якості та дозволяє швидко виявляти проблеми на конкретних етапах обслуговування. Головна особливість CSAT — фокус на короткостроковому задоволенні від транзакції, що не завжди гарантує довгострокову лояльність.

CES (Customer Effort Score) – індекс зусиль клієнта, який вимірює легкість вирішення проблеми або отримання послуги. Респондентів просять оцінити, наскільки легко було взаємодіяти з компанією, використовуючи шкалу від «дуже важко» до «дуже легко».

Аналіз інструментарію, наведеного у таблиці 1.5, демонструє еволюцію підходів до оцінювання ефективності маркетингу взаємовідносин: зміщення фокусу з вимірювання статичної задоволеності якістю продукту до оцінки динамічних показників, таких як легкість взаємодії та емоційна прихильність

Як видно з таблиці, кожен індекс має свою нішу. Для повної картини рекомендується використовувати кілька індикаторів одночасно. Наприклад, у B2B-секторі часто паралельно відстежують NPS (довгострокова лояльність), CSAT (операційна задоволеність після ключових контактів) і CES (оцінка зручності сервісу).

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика методик оцінювання задоволеності та лояльності клієнтів

Методики	Сутність та об'єкт вимірювання	Методологія та ключове питання	Інтерпретація результатів	Стратегічне значення
CSI (Customer Satisfaction Index)	Комплексний індекс задоволеності споживачів. Вимірює причинно-наслідкові зв'язки між очікуваннями, якістю та лояльністю	Використовує 3 базові питання: загальна задоволеність, відповідність очікуванням, порівняння з ідеалом	Агрегований бал від 0 до 100. Дозволяє порівнювати компанії з середньогалузе вими стандартами	Глобальний бенчмаркінг, макроаналіз позицій компанії на ринку та в галузі
Модель SERVQUAL / RATER	Модель оцінювання якості сервісу за 5 вимірами: надійність, впевненість, матеріальність, емпатія, чуйність	Опитування щодо двох станів: «очікуваний рівень» проти «сприйнятий рівень» за кожним виміром	Гар-аналіз (розриви): якщо сприйняття нижче очікувань — якість незадовільна	Глибока діагностика сервісних процесів і виявлення слабких місць обслуговування.
NPS (Net Promoter Score)	Індекс клієнтської лояльності. Визначає готовність рекомендувати бренд оточенню	Одне питання: «З якою ймовірністю ви порекомендуєте нас?» (шкала 0–10)	Діапазон від -100 до +100. Розраховується як різниця часток «промоутерів» та «детракторів»	Прогнозування довгострокового росту бізнесу, оцінка емоційної прихильності до бренду
CSAT (Customer Satisfaction Score)	Показник поточної задоволеності конкретною взаємодією (транзакцією)	Питання: «Наскільки ви задоволені покупкою/послугою?» (шкала 1–5)	Відсоток клієнтів, що поставили найвищі оцінки (4 та 5)	Операційний контроль якості, швидке реагування на проблеми після конкретних етапів (покупка, доставка)
CES (Customer Effort Score)	Індекс зусиль клієнта. Оцінює легкість вирішення проблеми або здійснення покупки	Питання: «Наскільки легко було взаємодіяти з компанією?» (шкала «дуже важко» — «дуже легко»)	Відсоток клієнтів, які оцінили взаємодію як «легку»	Виявлення та усунення бар'єрів у клієнтському шляху, спрощення процедур обслуговування

Джерело: узагальнено за [21;22].

Це дозволяє оперативно реагувати на негатив і водночас мати стратегічний орієнтир.

Інколи рівень задоволеності клієнта залежить не лише від якості послуги як такої, а й від контексту, в якому відбувається споживання. Модель TERMS була запропонована для систематизації таких контекстуальних факторів досвіду клієнта. Вона використовується як чек-лист при аналізі шляху клієнта, щоб знайти больові точки – моменти, що погіршують враження клієнта. П'ять елементів TERMS:

Time (час) – чинник часу, що витрачає клієнт. Сюди входять тривалість очікування, швидкість обслуговування, зручність часових рамок. Напр., в B2B-ритейлі критично, щоб замовлення для ресторану доставили вчасно до відкриття – часовий тиск сильно впливає на задоволеність.

Emotion (емоція) – емоційний стан клієнта під час взаємодії. Включає відчуття довіри, важливості, стрес чи спокій. Бізнес-клієнти теж люди – якщо постачальник викликає позитивні емоції, то лояльність росте.

Risk (ризик) – сприйняття ризиків і гарантії. Клієнт оцінює, який ризик він несе, співпрацюючи з компанією: фінансовий, операційний, репутаційний. Зменшення ризиків підвищує задоволеність. Наприклад, оптовий покупець може хвилюватися щодо ризику дефіциту товару – якщо постачальник дає запасні опції, це знижує напруженість.

Money (гроші) – витрати клієнта не тільки прямі (ціна), а й опосередковані (наприклад, вартість переходу до іншого постачальника). Для задоволеності важливе відчуття, що співпраця “варта своїх грошей”. Навіть якщо ціна вища за конкурента, клієнт може бути задоволений, якщо цінує економію часу та якість.

Situation (ситуація) – обставини, за яких клієнт взаємодіє з компанією. Це можуть бути зовнішні фактори (сезонність, терміновість потреби, географія). Наприклад, під час локдауну вимоги клієнтів до сервісу змінюються і вимірювання задоволеності треба інтерпретувати з поправкою на ситуацію.

Окрім безпосередніх опитувальних індексів, задоволеність і лояльність відбиваються у поведінкових показниках, які фіксуються в CRM, фінансовій і операційній статистиці компанії. Вимірюючи та аналізуючи ці KPI (Key Performance Indicators), можна непрямо оцінювати якість клієнтського досвіду і ефективність заходів з його покращення [23].

Коефіцієнт відтоку клієнтів – частка споживачів, які припинили співпрацю з компанією за певний період. Цей показник прямо корелює з лояльністю: високий рівень відтоку свідчить про незадовільну взаємодію. Це об'єктивний, але «запізнілий» індикатор, оскільки він фіксує факт втрати клієнта, коли його задоволеність вже була низькою. Для ефективного управління відтоком клієнтів необхідно аналізувати разом із випереджувальними індикаторами задоволеності.

Коефіцієнт утримання клієнтів – показник, зворотний до відтоку, який відображає здатність компанії зберігати клієнтську базу. Високий рівень утримання свідчить про те, що клієнти бачать цінність у продукті та схильні продовжувати співпрацю. Цільові значення утримання є одним із ключових KPI для оцінки ефективності стратегії відносин, а його покращення безпосередньо впливає на зростання прибутковості бізнесу.

Середній дохід на одного клієнта за певний період. Зростання цього показника часто свідчить про підвищення лояльності: задоволені клієнти схильні розширювати співпрацю або купувати дорожчі товари. Падіння показника може слугувати раннім сигналом ризику: клієнт формально залишається з компанією, але знижує активність, можливо, розглядаючи альтернативи.

CLV (Customer Lifetime Value) – довічна цінність клієнта, тобто сумарний прибуток, який бізнес очікує отримати від одного споживача за весь час взаємодії. Цей показник інтегрує три складові: тривалість співпраці, частоту покупок та середній чек. Збільшення CLV є фінансовим результатом ефективних програм лояльності. Метрика дозволяє сегментувати клієнтів за

рівнем прибутковості та визначати пріоритети у розподілі ресурсів на їх утримання.

Вирішення звернень з першого контакту – частка звернень, вирішених під час першого контакту зі службою підтримки. Показник демонструє, наскільки легко клієнту отримати допомогу без повторних дзвінків чи очікування. Високий показник позитивно впливає на задоволеність, оскільки економить час клієнта та зменшує його зусилля при взаємодії з сервісом.

1.3 Зарубіжний і вітчизняний досвід підвищення задоволеності споживачів

Клієнтський шлях – це повна послідовність етапів і точок контакту, через які проходить споживач у процесі взаємодії з компанією, продуктом чи послугою. Від зародження потреби або першого дотику з брендом до завершення споживання і післяпродажного сервісу – усі ці кроки складають цілісний шлях клієнта. Модель клієнтського шляху часто поділяють на фази: усвідомлення потреби, пошук і оцінка варіантів, рішення про покупку, безпосередньо покупка, використання, післяпродажна підтримка та розвиток лояльності[24].

Основним інструментом аналізу клієнтської взаємодії є мапа шляху клієнта (Customer Journey Map, CJM) – наочна схема, що показує всі ключові етапи руху клієнта, його дії, цілі, емоції, «болі» та точки контакту з компанією. Вона дозволяє побачити шлях «очима клієнта»: від першого контакту до завершення взаємодії, визначити проблемні моменти та критичні точки, що впливають на подальшу поведінку. Створення мапи шляху клієнта базується на аналізі реальної поведінки клієнтів – даних опитувань, інтерв'ю, спостережень, цифрової аналітики. На основі цих даних формується діаграма або таблиця, яка структурує шлях за етапами та допомагає виявити прогалини, де очікування не виконуються або клієнт стикається з труднощами.

Для наочної демонстрації зміни емоційного стану споживача та ідентифікації бар'єрів на кожному етапі взаємодії побудовано узагальнену

карту шляху клієнта (рис. 1.4).

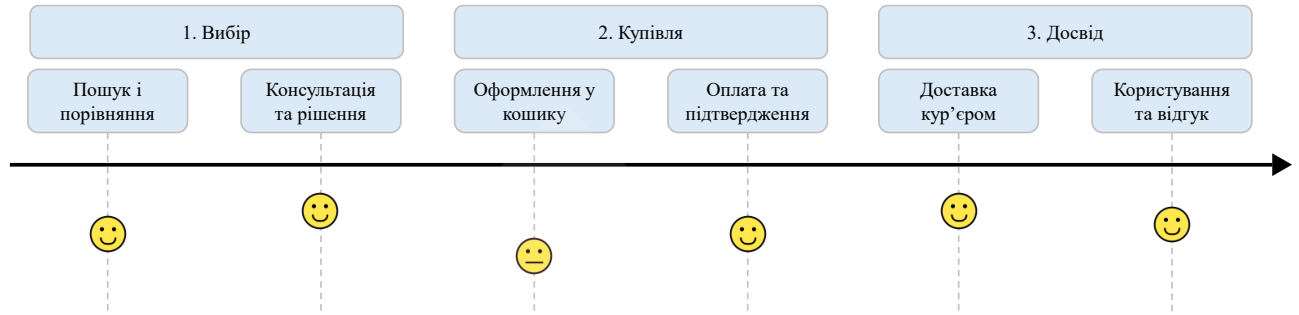


Рисунок 1.4 – Узагальнена карта шляху клієнта. Джерело: розроблено автором.

Аналіз наведеної карти дозволяє зробити висновок, що мапа шляху клієнта є критично важливим діагностичним інструментом. На відміну від статичних показників, ця модель демонструє динаміку задоволеності, дозволяючи компанії змістити фокус з інтуїтивних припущень на об'єктивні дані. Використання мапи шляху клієнта дає змогу точково виявляти «вузькі місця» в сервісних процесах та трансформувати негативний досвід у лояльність ще до того, як клієнт вирішить припинити співпрацю.

Окрім мапи клієнтського шляху, у практиці управління досвідом використовують споріднені підходи – зокрема, сервісне проєктування.

Сервісна схема – це деталізована візуалізована схема надання послуги, яка інтегрує перспективу клієнта з внутрішніми бізнес-процесами компанії та дає змогу комплексно відобразити механізм формування клієнтського досвіду. На відміну від Customer Journey Map, що зосереджується переважно на діях, цілях, точках контакту та емоціях клієнта, схема доповнює цей підхід внутрішнім організаційним виміром. У його межах системно відображаються операційні дії персоналу, внутрішні допоміжні процеси, інформаційні потоки, цифрові системи та ресурсне забезпечення, необхідні для безперервного та узгодженого надання послуги. Такий підхід дозволяє не лише виявляти розриви у клієнтській взаємодії, а й ідентифікувати першопричини сервісних збоїв, що робить сервісну схему важливим інструментом оптимізації процесів та підвищення якості клієнтського досвіду [25].

Для глибшого розуміння операційного забезпечення клієнтського

досвіду доцільно застосувати метод сервісного проєктування. На відміну від Customer Journey Map, який переважно відображає емоції, очікування та дії клієнта, цей інструмент зосереджується на структуризації внутрішніх процесів, що забезпечують формування сервісу. Він дозволяє поєднати клієнтську перспективу з логікою функціонування компанії та відобразити взаємозв'язок між діями персоналу й результатом для клієнта. У таблиці 1.6 наведено матрицю сервісного процесу.

«Лінія видимості» проходить між другим та третім рядками: усе, що знаходиться нижче, є невидимим для клієнта, але критично важливим для результату. Такий аналіз дозволяє виявити, що збій на етапі отримання (наприклад, запізнення кур'єра) часто зумовлений проблемами у невидимій зоні (помилка логістики або складу), а не діями контактного персоналу. Це дає змогу менеджменту точково виправляти системні помилки.

Таблиця 1.6 – Матриця сервісного процесу виконання замовлення

Рівень процесу	Етап 1: Замовлення	Етап 2: Оплата	Етап 3: Отримання
Дії клієнта	Оформлення замовлення на сайті	Онлайн-оплата карткою	Отримання товару у кур'єра
Видима зона (Frontstage)	Сайт: підтвердження наявності товару	Платіжна сторінка: прийом транзакції	Кур'єр: дзвінок та передача замовлення
Невидима зона (Backstage)	CRM: резервування товару	Банк: обробка платежу	Склад: комплектація та пакування
Підтримка	ІТ-система: оновлення залишків	Бухгалтерія: фіксація доходу	Логістика: побудова маршруту

Джерело: створено на базі [25].

Отже, ключова відмінність полягає у фокусі: мапа шляху клієнта відображає суб'єктивний досвід та емоції споживача, тоді як сервісна схема – об'єктивну операційну структуру компанії. Ці інструменти доповнюють один одного: карта дозволяє діагностувати проблему на шляху клієнта, а матриця сервісного процесу – ідентифікувати конкретний відділ або прихований етап, налаштування якого необхідне для вирішення цієї проблеми.

Візуалізація шляху клієнта та сервісних процесів створює підґрунтя для

побудови системи метрик. Для ефективного управління досвідом необхідно перейти від інтуїтивних оцінок до наскрізної аналітики клієнтського шляху. Цей підхід передбачає збір даних про переміщення споживача між каналами в режимі реального часу та визначення ключових показників ефективності для кожного етапу взаємодії. Типову матрицю КРІ, синхронізовану з етапами життєвого циклу клієнта, наведено в табл. 1.7.

Впровадження наведеної системи показників дозволяє виявляти «вузькі місця» не лише на рівні окремих точок контакту, а й у розрізі цілісного досвіду. Наприклад, високий показник залучення на етапі вибору при низькому рівні утримання на етапі досвіду сигналізує про розрив між маркетинговими обіцянками та реальною якістю продукту.

Карту шляху клієнта, сервісну схему та аналітику шляху доцільно розглядати не як розрізнені методики, а як трирівневу систему управління досвідом. Якщо карта шляху діагностує емоційний стан споживача, а сервісна матриця структурує операційні процеси, то система показників перетворює ці спостереження на керовані фінансові та маркетингові показники. Саме синергія цих підходів дозволяє побудувати цілісну модель менеджменту клієнтським досвідом.

Таблиця 1.7 – Система КРІ для оцінки ефективності етапів клієнтського шляху

Етап шляху	Завдання етапу	Ключові показники
1. Вибір (Усвідомлення та розгляд)	Залучення уваги та конвертація інтересу в намір купити	Охоплення цільової аудиторії Відвідуваність вебсайту та показник відмов Кількість лідів та запитів комерційних пропозицій Конверсія з ліда в потенційну угоду
2. Купівля (Прийняття рішення)	Забезпечення легкості транзакції та максимізація чека	Коефіцієнт конверсії в покупку Середній чек або середня вартість контракту Відсоток кинутих кошиків
3. Досвід (Використання та лояльність)	Утримання клієнта, розвиток відносин та адвокація бренду	Індекс лояльності та задоволеності Рівень утримання клієнтів Коефіцієнт відтоку Довічна цінність клієнта Частота звернень до підтримки та швидкість їх вирішення

Джерело: створено автором

У сучасному B2B-маркетингу управління клієнтським досвідом неможливе без інтегрованої цифрової екосистеми. На основі аналізу літератури можна виділити чотири ключові категорії інструментів, що забезпечують замкнений цикл управління задоволеністю:

1. CRM-системи як ядро клієнтських даних

Сучасні платформи Salesforce, Microsoft Dynamics 365, SAP C/4HANA забезпечують «погляд 360°» на клієнта, агрегуючи історію угод, звернень та комунікацій. У контексті шляху клієнта дозволяють виявляти «точки випадіння»: наприклад, якщо значна частина лідів втрачається на етапі комерційної пропозиції, це сигнал про невідповідність ціннісної пропозиції потребам ринку. Інтеграція CRM з аналітичними модулями дозволяє сегментувати клієнтську базу та персоналізувати взаємодію в автоматичному режимі.

2. Платформи Voice of Customer (VoC)

Спеціалізовані рішення Qualtrics XM, Medallia автоматизують збір зворотного зв'язку через опитування після ключових подій клієнтського шляху. Критично важливою функцією для B2B є механізм «закриття циклу»: при отриманні негативної оцінки система автоматично створює завдання для менеджера зв'язатися з клієнтом і вирішити проблему. За даними Temkin Group, понад 70% B2B-компаній фіксують пряму кореляцію між впровадженням VoC та зростанням лояльності [26].

3. Інструменти Journey Orchestration

Це системи нового покоління Adobe Journey Orchestration, Pointillist, які переходять від пасивного аналізу до активного управління шляхом. Вони використовують тригерні механізми: наприклад, система фіксує зниження закупівельної активності клієнта і автоматично надсилає персоналізовану пропозицію або сповіщає акаунт-менеджера про ризик відтоку. Це дозволяє реалізувати концепцію превентивного сервісу, вирішуючи проблеми до того, як вони стануть причиною розірвання контракту.

4. Цифрові платформи лояльності

В оптовій торгівлі та HoReCa програми лояльності трансформуються з простих дисконтних схем у комплексні екосистеми (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Типологія програм лояльності у B2B-секторі

Тип програми	Механіка	Приклад застосування в B2B
Бальна (Points-based)	Накопичення балів за обсяг закупівель	Обмін балів на безкоштовні зразки продукції або торгове обладнання
Рівнева (Tiered)	Статуси (Silver, Gold) залежно від обороту	«Золоті» партнери отримують пріоритетну доставку та персонального менеджера
Знижкова (Rebate)	Ретро-бонуси за виконання планів	Повернення % від річного обсягу закупівель на баланс клієнта
Немонетарна	Надання цінності, не пов'язаної з ціною	Доступ до закритого навчання, консультації експертів, ексклюзивна аналітика ринку

Джерело: складено автором на базі [28].

Ефективність цифрових інструментів значно зростає при їх інтеграції. Наприклад, дані аналізу шляху сигналізують про етап, де клієнт стикається з труднощами, CRM надає контекст про історію відносин, а система лояльності автоматично пропонує компенсацію або бонус для відновлення довіри.

Управління клієнтським досвідом у секторі B2B, зокрема в оптовій торгівлі та HoReCa, має специфічні риси: раціональний характер прийняття рішень, складна структура закупівельних центрів та тривалі цикли угод. Аналіз діяльності ринкових лідерів дозволяє виділити п'ять фундаментальних принципів успішного проектування клієнтського шляху (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Ключові принципи проектування клієнтського шляху у B2B. Джерело: узагальнено автором на базі [28].

Розглянемо ці практики детальніше:

1. В B2B відносини будуються роками, тому кожен етап шляху розглядається як частина безперервного діалогу. Найкращі компанії зміщують фокус із продажу на успіх клієнта. Прикладом є програма Intel Inside. Компанія не просто продавала мікрочіпи виробникам комп'ютерів, а створила спільну маркетингову цінність, допомагаючи партнерам продавати кінцевий продукт. Це змінило парадигму: Intel супроводжує клієнта протягом усього життєвого циклу продукту, забезпечуючи лояльність як B2B-партнерів, так і кінцевих споживачів.

2. Клієнти контактують через зустрічі, телефон, портали та месенджери. Завдання компанії – забезпечити безшовний перехід між каналами. Amazon Business перенесла стандарти B2C-сектору в оптову торгівлю: швидкий пошук, прозорі відгуки та логістика стали доступні для корпоративних закупівельників.

3. Успішні компанії, такі як IBM та GE, встановлюють наскрізні метрики. Вони оцінюють не лише швидкість відповіді підтримки, а й остаточне вирішення проблеми клієнта. GE, наприклад, впровадила показник Net Satisfaction Score для ключових етапів проєктів, прив'язавши бонуси менеджерів до рівня задоволеності клієнтів, а не лише до фінансових результатів.

4. Мінімізація зусиль клієнта (Customer Effort Score) є пріоритетом. Adobe оптимізувала процес укладання контрактів, перевівши документацію в цифровий формат, а DHL запровадила систему проактивного інформування про статус вантажу. Підхід «попередити проблему до її виникнення» стає стандартом якості у B2B.

5. Компанії сегментують підходи залежно від масштабу клієнта. Наприклад, SAP для великих корпорацій пропонує індивідуальні дорожні карти трансформації, а для малого бізнесу – цифрові інструменти самообслуговування. Обидва сегменти отримують якісний досвід, але через різні канали взаємодії.

Важливим трендом є те, що стандарти обслуговування у B2B все частіше формуються під впливом B2C-сектору. Дослідження Forrester підтверджують: корпоративні клієнти очікують рівня зручності, аналогічного споживчому ринку[28]. У таблиці 1.8 наведено аналіз кейсів компаній, стратегії яких стали еталонними для проектування клієнтського шляху.

Таблиця 1.8 – Найкращі практики управління клієнтським досвідом

Компанії	Ініціативи	Практична цінність для мапи шляху клієнта
Amazon Business (E-commerce, B2B) [29]	Адаптація сервісу Prime для бізнесу: 2-денна доставка, легке повернення, прозорість закупівель	Фокус на мінімізації зусиль: час корпоративного закупівельника –це гроші. Спрощення операційних процесів (замовлення, доставка) є ключовим фактором утримання
T-Mobile (Телеком, B2B) [30]	Стратегія «Uncarrier»: скасування штрафів, прозорі контракти, виділені команди підтримки	Усунення бар'єрів: системна ідентифікація та ліквідація «больових точок», які історично вважалися нормою в галузі, дозволяє радикально підвищити NPS
Gillette (FMCG, D2C) [31]	Перехід до моделі підписки (Shave Club) як відповідь на втрату частки ринку	Гнучкість бізнес-моделі: навіть лідери ринку повинні змінювати архітектуру клієнтського шляху, якщо змінюються споживчі звички. Регулярна доставка як сервіс підвищує прогнозованість продажів
Salesforce (SaaS, B2B) [32]	Створення екосистеми навчання Trailhead та спільноти користувачів	Навчання як частина продукту: у складних B2B-продуктах успішний онбординг та навчання клієнта є критичним етапом шляху, що безпосередньо впливає на LTV (довічну цінність)
Apple (Електроніка, Ритейл) [33]	Екосистема Apple Stores та Genius Bar	Контроль точок контакту: інвестиції у власні канали обслуговування гарантують стабільну якість досвіду. Високий NPS (60–70) конвертується у рекордну виручку з квадратного метра
Netflix (Цифрові послуги) [34]	Алгоритмічна персоналізація (80% переглядів через рекомендації)	Предиктивність: використання даних дозволяє передбачати потреби клієнта до їх усвідомлення. У B2B аналогом є системи предиктивного обслуговування обладнання
Starbucks (HoReCa) [35]	Гейміфікація через додаток Rewards	Цифрове ядро лояльності: персоналізовані пропозиції стали драйвером продажів (57% виручки через програму), перетворивши транзакцію на гру та ритуал

Джерело: складено автором на основі [29-35]

Особливої уваги заслуговує підхід компанії Intel, який демонструє, як B2B-бренд може впливати на весь ланцюжок створення вартості. На рис. 1.6 візуалізовано модель, де клієнтський шлях не закінчується продажем партнеру, а продовжується до кінцевого споживача.

Лідери ринку трансформують управління клієнтським досвідом зі сервісної функції у ключову конкурентну стратегію. Успішні компанії не просто реагують на запити, а формують нові стандарти споживання через адаптацію бізнес-моделей, повний контроль точок контакту та алгоритмічну персоналізацію. Використання передових інструментів аналітики дозволяє їм мінімізувати зусилля клієнта та діяти на випередження, що конвертується у зростання лояльності та стійкі фінансові результати.

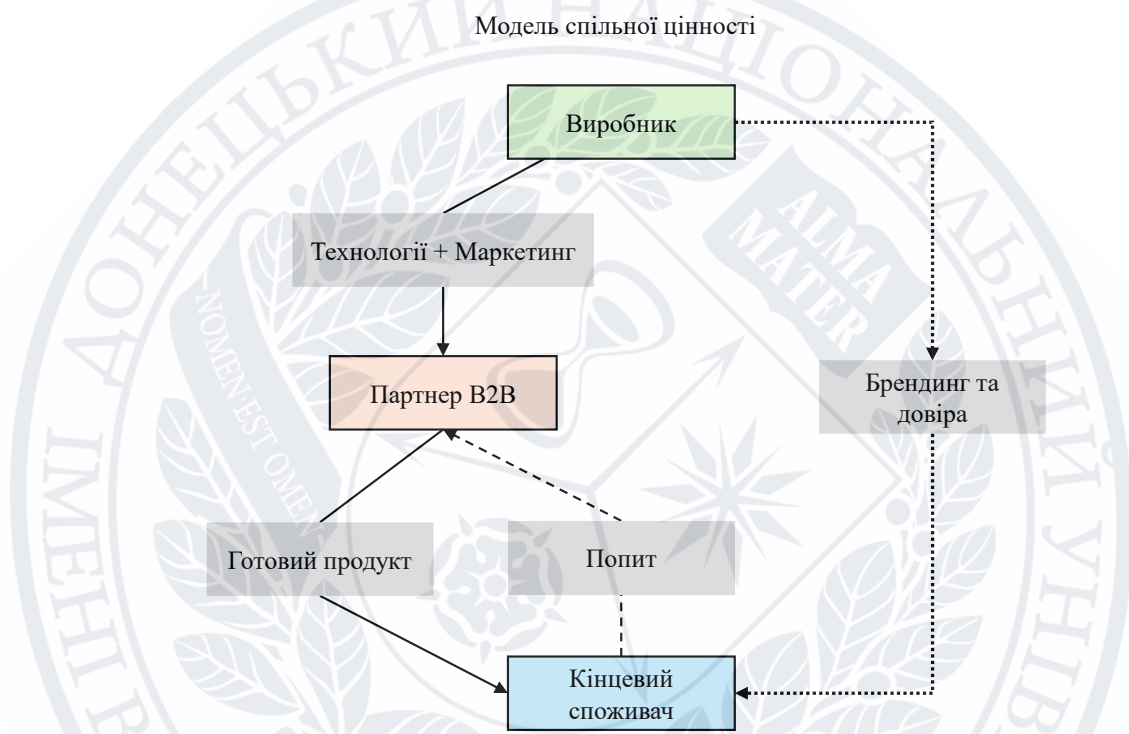


Рисунок 1.6 – Трансформація клієнтського шляху в модель спільної цінності. Джерело: розроблено автором.

Отже, у сучасному маркетингу взаємодія зі споживачем трансформувалася з транзакційної моделі в концепцію управління клієнтським досвідом, де пріоритетом виступає не лише задоволення поточних потреб, а й формування довгострокової лояльності через створення цінності на всіх етапах клієнтського шляху. Клієнтоцентричність є стратегічним активом, який безпосередньо впливає на фінансову результативність бізнесу через механізм ланцюга «сервіс – прибуток», де висока якість внутрішнього середовища та залученість персоналу конвертуються у лояльність клієнтів та зростання прибутків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» вийшло на український ринок у 2003 році, відкривши перші торговельні центри в Києві [36]. Головний офіс і юридична адреса підприємства знаходяться в м. Київ, проспект П. Григоренка, 43 – за цією адресою розташований один з київських оптових центрів мережі. Організаційно-правова форма – приватне підприємство у формі ТОВ. Основна мета діяльності компанії – оптова торгівля товарами широкого вжитку для професійних клієнтів. Місією METRO є бути надійним партнером для бізнесу, забезпечуючи ресторани, готелі, кафе, магазини роздрібною торгівлі та інші підприємства якісними товарами та послугами оптового формату для розвитку їхнього бізнесу. Компанія декларує орієнтацію на потреби професійних клієнтів сегментів HoReCa та трейдерів, створюючи для них спеціалізований асортимент і умови закупівель [37].

Вихід METRO на ринок України у 2003 р. ознаменувався впровадженням нової для країни моделі торговельного центру формату «cash & carry» – оптового самостійного відбору товарів зі складу-магазину. Протягом 2003–2013 років компанія динамічно розширювала мережу: відкривалися нові торговельні центри у найбільших містах. Станом на 2010 рік METRO оперувала 25 центрами оптової торгівлі у 18 містах України, забезпечуючи асортимент понад 29 тис. найменувань товарів продовольчої та непродовольчої груп лише для зареєстрованих бізнес-клієнтів [38].

Після 2014 року компанія зіткнулася з викликами, пов'язаними з геополітичними подіями. Було втрачено контроль над торговельними центрами на тимчасово окупованих територіях у Донецьку та Криму. Попри це, компанія METRO продовжила діяльність, адаптуючись через оптимізацію

операцій та переформатування мережі. У другій половині 2010-х рр. компанія впровадила новий формат торговельних точок – магазини меншого «смарт-формату», орієнтовані на міста середнього розміру. Наразі мережа налічує 21 класичний центр оптової торгівлі та 3 магазини смарт-формату (в місті Тернопіль, Луцьк та Чернігів). До початку 2022 року загальна кількість торговельних об'єктів досягла 24. З початком повномасштабної війни 2022 р. компанія зазнала тимчасового закриття двох торговельних центрів – у Маріуполі та одному з торгових центрів Харкова – через бойові дії. Попри воєнні ризики, METRO не припинила інвестування в український бізнес.

На теперішньому етапі життєвого циклу компанію можна віднести до стадії зрілості. METRO присутня на українському ринку вже понад 20 років, досягнувши широкого покриття основних регіонів та накопичивши постійну клієнтську базу. Поточні стратегічні пріоритети змістилися з екстенсивного зростання (відкриття нових ТЦ) до інтенсифікації діяльності: підвищення ефективності операцій, розвиток багатоканальних продажів (онлайн-замовлення, доставка) та впровадження цифрових інструментів для клієнтів.

ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» спеціалізується на торгівлі продовольчими і непродовольчими товарами. Галузево компанія належить до сектора роздрібної та оптової торгівлі (товари повсякденного попиту).

Основним структурним елементом великої торговельної компанії METRO є головний центр (рисунок 2.1). Найвищим органом цієї організації залежно від організаційно-правової форми є рада директорів або збори учасників, до компетенції яких належить розроблення кардинальних напрямів подальшого розвитку. Безпосередньо їм підпорядковується найвища посадова особа організації – президент або генеральний директор.

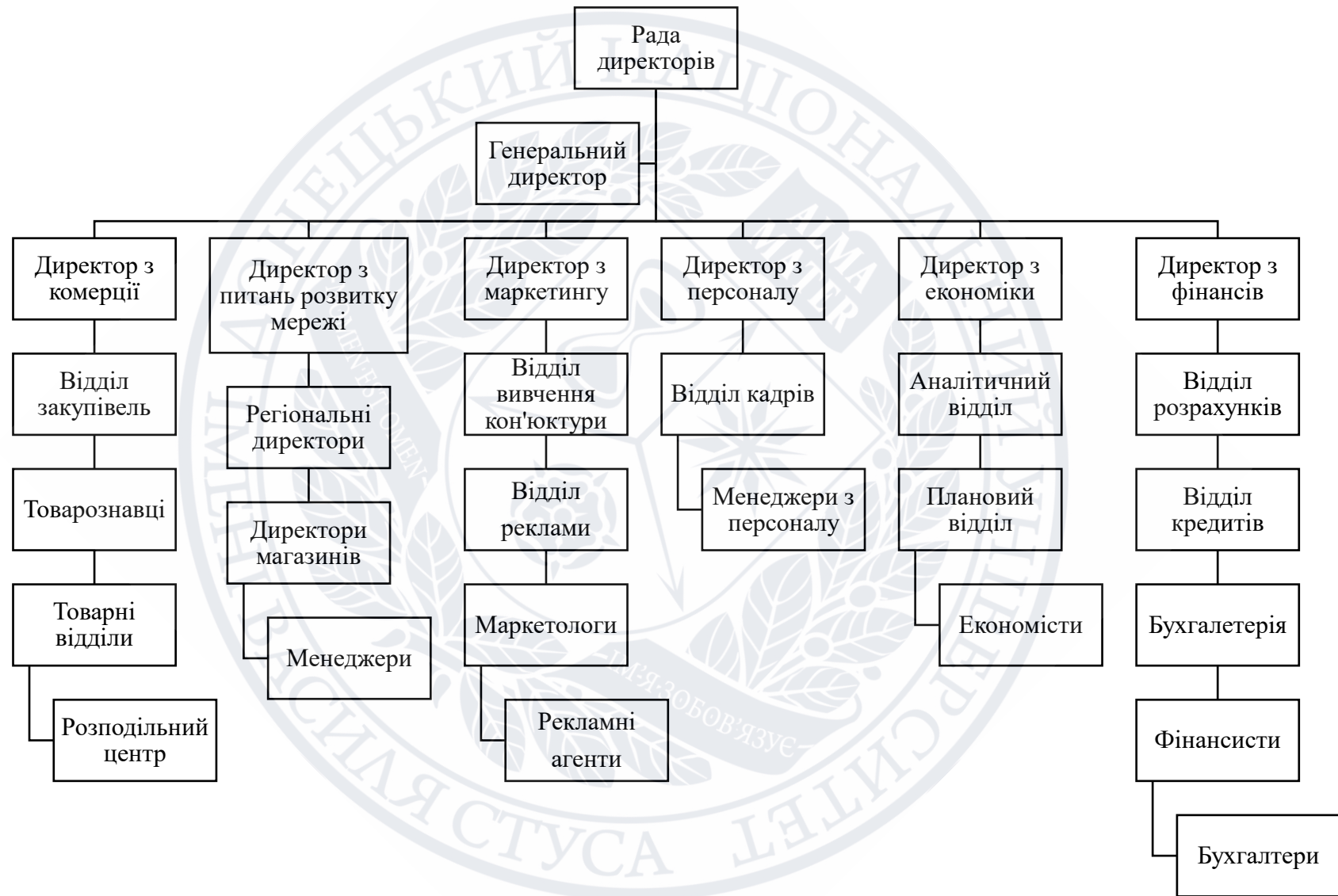


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»

Основний напрямок діяльності за КВЕД: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [39].

Додаткові напрямки діяльності:

- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;
- 82.92 Пакування;
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
- 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;
- 73.11 Рекламні агентства;
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.;
- 46.34 Оптова торгівля напоями;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів;
- 52.10 Складське господарство;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами.

ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» пропонує один з найбільш широких асортиментів товарів на українському гуртовому ринку – понад 20 тисяч товарних позицій. Продовольчі товари становлять ядро асортименту (біля 70% найменувань): це харчові продукти довготривалого зберігання (бакалія, напої, консерви, снеки), свіжі продукти (FRESH) – м'ясо, птиця, риба, морепродукти, овочі та фрукти, молочна продукція, сиро-молочні вироби, хлібобулочні вироби, кондитерська продукція, а також заморожені продукти і кулінарія. Категорія FRESH є стратегічно важливою для METRO, оскільки ресторани та магазини потребують свіжих якісних інгредієнтів. Компанія інвестує в сучасні технології зберігання і контроль якості швидкопсувних товарів, а саме холодильні камери, логістика «холодового ланцюга» тощо. Окрему товарну групу складають алкогольні та безалкогольні напої, включно з імпортними винами та міцним алкоголем. METRO є одним з найбільших гуртових постачальників алкоголю для ресторанного бізнесу.

Важливою складовою асортиментної стратегії є розвиток власних торгових марок. Зокрема, ключовими власними марками є: METRO Chef – лінійка високоякісних продуктів харчування для професійної кухні (м'ясо, бакалія, заморозка, делікатеси тощо); METRO Professional – бренд непродовольчих товарів (професійного кухонного обладнання, інвентарю, приладдя для HoReCa); ARO – власна марка економ-сегменту, що пропонує базові продукти харчування та побутові товари за найбільш доступними цінами. Також METRO розвиває спеціалізовані власні бренди: Rioba – для кафе і барів, який просуває концепцію Fair Trade; Fine Life – лінійка якісних

продовольчих товарів для кінцевих споживачів, що робить акцент на здоровому харчуванні та натуральних інгредієнтах; Tarrington House – бренд товарів для дому, готелю та відпочинку (текстиль, меблі, декор) [40].

Власні марки користуються значним попитом: за даними компанії, три основні бренди METRO Chef, METRO Professional, ARO генерують до 80% продажів власних торгових марок групи. Використання ВТМ дозволяє компанії диференціюватися від конкурентів, а також отримувати вищу маржинальність.

Підсумовуючи, ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» пропонує комплексний набір товарів та послуг для сектору B2B. Товарний портфель охоплює всі групи продовольства – від базових (цукор, борошно, олія) до спеціалізованих (органічні продукти, безглютенові, імпорتنі делікатеси), і різноманітні непродовольчі товари, необхідні для роздрібної торгівлі чи громадського харчування. Компанія постійно оновлює асортимент відповідно до тенденцій: впроваджує здорові продукти (рослинне молоко, еко-продукція), розширює лінійки для вуличної їжі (одноразовий посуд, соуси), пропонує сезонні товари (гриль-лінійка влітку, святкові товари на Новий рік).

Окрім товарів, METRO надає послуги, що доповнюють основну діяльність клієнтів. Зокрема, послуга доставки: професійні клієнти можуть замовити привезення товарів у вказане місце і час, причому компанія гарантує дотримання холодового режиму при транспортуванні, надає повний пакет документів для бухгалтерії клієнта [41]. Також компанія запровадила такі фінансові послуги, як можливість післяплати (на основі банківських гарантій) – фактично короткостроковий торговий кредит, що допомагає малому бізнесу з оборотними коштами. Ще є інформаційно-консультаційні послуги, а саме семінари і навчальні заходи для рестораторів. Такі послуги є частиною комплексної пропозиції і покликані підвищувати лояльність клієнтів. Також діє сервіс підтримки клієнтів у вигляді безкоштовної гарячої лінії та контакт-центру, куди клієнти можуть звернутися з питаннями щодо наявності товару, роботи картки, цін.

Репутація METRO серед клієнтів характеризується високим рівнем задоволеності основними параметрами – асортиментом, якістю товарів, професійністю персоналу. Згідно з опитуваннями, основними причинами співпраці з компанією клієнти називають «широкий вибір і наявність всього необхідного», «оптові ціни», «можливість купити коли завгодно без попереднього замовлення» і «довіра до якості продуктів».

Для оцінки доходів та фінансового результату використано дані за 2022–2024 рр. і описано в таблиці 2.1 «Динаміка основних фінансових результатів компанії, 2022-2024 рр.».

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових результатів компанії, 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Темп зростання, %	
				2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	20 152 149	25 554 115	28 754 171	26,8%	12,5%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	(17 115 276)	(21 180 988)	(23 935 464)	-	-
Валовий прибуток, тис. грн	3 036 873	4 373 127	4 818 707	44,0%	10,2%
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн	(658 322)	(422 555)	108 133	-	-

Аналіз показує стабільну позитивну динаміку чистого доходу: зростання на 26,8% у 2023 р. та 12,5% у 2024 р. Це свідчить про здатність компанії утримувати та нарощувати частку ринку. Ключова зміна періоду – повернення до прибутковості, а саме перехід від збитку 2023 р. (–422,6 млн грн) до прибутку 2024 р. (зростання на 108,1 млн грн) означає поліпшення фінансового результату на 530,7 млн грн. Це може вказувати на дієвість антикризових заходів.

Фінансова стійкість і ліквідність характеризують здатність компанії виконувати короткострокові зобов'язання та підтримувати операційну

стабільність. Для деталізації використано показники власних оборотних коштів і групу коефіцієнтів ліквідності.

Показники, що застосовано для визначення типу фінансової стійкості, наведені у табл. 2.2 «Показники для визначення типу фінансової стійкості, 2022–2024 рр.» у тис. грн.

Таблиця 2.2 – Показники для визначення типу фінансової стійкості, 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Власний капітал	(5 517 878)	(5 940 433)	(5 832 300)
Необоротні активи	3 064 744	3 205 069	3 400 463
Власні оборотні кошти (ВОК)	(8 582 622)	(9 145 502)	(9 232 763)
Запаси	1 990 953	1 972 090	2 026 682

Протягом усього періоду власні оборотні кошти мають від’ємне значення, що відображає дефіцит власних джерел для фінансування оборотної діяльності. Це сигналізує про підвищену залежність операцій від залучених ресурсів.

Ключові відносні індикатори узагальнено у табл. 2.3 «Коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності компанії, 2022–2024 рр.».

Таблиця 2.3 – Ключові коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності компанії, 2022-2024 рр.

Показник	Нормативне значення	2022	2023	2024
Коефіцієнт загальної ліквідності	-	0.70	0.76	0.81
Коефіцієнт поточної ліквідності	-	0.32	0.49	0.56
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0.2	0.17	0.37	0.45

Показники ліквідності помітно поліпшилися: коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,17 у 2022 р. до 0,45 у 2024 р., перевищивши орієнтир 0,2, що свідчить про сформований грошовий буфер для покриття поточних зобов’язань. Це важливо для підтримки операційної стабільності, але це не розв’язує глибинні проблеми стійкості.

Рентабельність підсумовує ефективність і показує здатність генерувати прибуток відносно виручки та сукупних ресурсів. Для оцінки використано показники рентабельності продажів, активів та власного капіталу.

Показники рентабельності за 2022–2024 рр. наведено у таблиці 2.4 «Показники рентабельності, 2022–2024 рр.» у відсотках.

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності, 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Рентабельність продажів	-3.27%	-1.65%	0.38%
Рентабельність активів	-9.18%	-5.43%	1.16%
Рентабельність власного капіталу	12.69%	7.38%	-1.84%

Динаміка рентабельності підтверджує покращення результатів: показник рентабельності продажів перейшов із –3,27% (2022) у позитивну зону 0,38% (2024), а рентабельність активів із –9,18% до 1,16%. Значення показника рентабельності власного капіталу некоректно інтерпретувати економічно через від’ємну базу власного капіталу. Краще фокусуватися на тренді чистого фінансового результату, що і є драйвером покращення профілю рентабельності.

Загалом, компанія демонструє впевнене відновлення операційної діяльності. Стабільне зростання виручки та повернення до чистого прибутку у 2024 р. підтверджуються динамікою основних фінансових результатів і поліпшенням рентабельності продажів та активів. Також посилилися показники короткострокової платоспроможності, а саме абсолютна ліквідність, що підвищує стійкість операційної діяльності.

Але попри зміцнення ліквідності, компанія залишається чутливою до коливань грошових потоків і умов залучення позикових ресурсів. Отже, критично важливими є вирішення проблем в управлінні грошовими коштами, контроль витрат та підтримання позитивного операційного грошового потоку.

Маркетингова діяльність ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» організаційно підпорядковується комерційному директору та узгоджується зі стратегією METRO AG. Структура маркетингового відділу має

функціонально-сегментний характер. З одного боку, виділено команди за ключовими функціями: трейд-маркетинг, цифровий маркетинг, управління програмою лояльності, аналітика споживачів. З іншого боку, маркетинг тісно інтегрований з підрозділами роботи з клієнтами HoReCa та Trader. В компанії окремі менеджери і проєкти зосереджені на ресторанному бізнесі, інші – на роздрібних магазинах. Така матрична структура дозволяє поєднати експертизу у категорійному менеджменті та знання специфіки різних клієнтських груп. Також компанія має регіональних маркетинг-координаторів, які відповідають за локальні активності навколо кожного ТЦ. Проте загальна маркетингова політика визначається центральним офісом у Києві та узгоджується з глобальними стандартами бренду. Комунікації компанії носять професійно-діловий характер, акцентуючи на цінових перевагах опту та на вигодах співпраці [42].

Маркетингове планування в METRO здійснюється на стратегічному та тактичному рівнях. Стратегічне планування (горизонт 3–5 років) прив'язане до корпоративної стратегії «sCore», яка передбачає фокус на професійних клієнтах, розширення цифрових рішень і зростання через доставку [43]. На локальному рівні стратегія виражається у встановленні цільових показників щодо частки ринку в сегменті HoReCa, росту частки доставки в обороті, розвитку власних торгових марок тощо. Тактичне планування охоплює річні бізнес-плани і маркетингові програми. На початку кожного фінансового року компанія формує маркетинговий бюджет, який включає витрати на рекламу, промоакції, підтримку онлайн-платформ, програми лояльності та ін. Бюджет затверджується керівництвом і контролюється по ключових напрямках. Щоквартально проводиться аналіз виконання планів та коригування активностей з урахуванням ринкової ситуації. Наприклад, у 2022–2023 рр. частина запланованих іміджевих кампаній була трансформована в комунікації на підтримку клієнтів під час війни (інформування про наявність товарів першої необхідності, спеціальні пропозиції для волонтерських організацій тощо). Методи маркетингового контролю включають аналіз показників

продажів по клієнтських сегментах, оцінку ROI промоакцій та регулярні опитування задоволеності клієнтів.

Ринок товарів повсякденного попиту в Україні можна охарактеризувати як конкурентний з елементами олігополії на національному рівні. Провідну роль відіграють декілька великих торговельних мереж: АТБ, Fozzy Group (Сільпо, Фора), Varus, Novus, Auchan та ін., на які сумарно припадає значна частка організованого ритейлу [44]. Дані Індекс Датабота оформлені в таблиці 2.5 «Топ-10 підприємств роздрібної торгівлі України, Індекс Опендатабота 2024».

Таблиця 2.5 – Топ-10 підприємств роздрібної торгівлі України, млрд грн

Місце	Назва	2023		2022	
		Дохід	Прибуток	Дохід	Прибуток
1	АТБ-Маркет	181,09	-0,45	148,33	2,53
2	Сільпо-Фуд	84,73	-1,85	69,99	-7,63
3	Фора	29,49	0,05	19,59	0,009
4	Вест Петрол Маркет	27,69	0,26	33,69	0,56
5	Комфі Трейд	27,63	0,04	16,58	0,002
6	Метро Кеш енд Кері Україна	25,55	-0,38	20,15	-0,66
7	Розетка	25,46	0,012	18,39	0,12
8	РУШ	21	2,2	15,69	0,97
9	Омега	17,51	0,2	14,58	0,12
10	Фудком	17,16	0,31	13,53	0,22

Джерело: створено на основі [44].

Лише мережа АТБ формує близько 40 % сукупного виторгу провідних роздрібних ритейлерів України, що свідчить про високий рівень концентрації у продовольчому сегменті. Водночас на ринку функціонує значний прошарок дрібних торговців і представників незорганізованого сектору, що формує умови монополістичної конкуренції, за яких кожен підприємець займає власну нішу та обслуговує відносно стабільне коло постійних клієнтів. Пряма конкуренція у класичному розумінні є відносно обмеженою, оскільки у форматі cash & carry міжнародного рівня кількість прямих конкурентів на національному ринку є незначною. Німецька мережа Auchan представлена в

Україні переважно у форматі гіпермаркетів, відкритих для масового споживача, та має обмежену орієнтацію на B2B-сегмент. Інші міжнародні гуртові оператори фактично відсутні, тоді як вітчизняні оптові бази не можуть конкурувати з METRO за масштабом діяльності, широтою асортименту й рівнем сервісу, хоча на локальному рівні певну конкуренцію становлять регіональні гуртові ринки. Додатковий конкурентний тиск формують дистриб'юторські компанії, що здійснюють прямі поставки товарів у торговельні точки й заклади ресторанного господарства.

На макрорівні характер конкуренції можна описати за допомогою моделі п'яти сил Портера (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Мікрорівень конкуренції за моделлю п'яти сил Портера

Сила конкуренції	Характеристика факторів впливу	Рівень загрози
1. Суперництво серед існуючих конкурентів	Ринок B2B-ритейлу насичений. Окрім прямих конкурентів формату C&C (Fozzy C&C), тиск чинять спеціалізовані дистриб'ютори (алкоголь, м'ясо), які пропонують гнучку доставку, та оптові ринки («Столичний» тощо). В умовах скорочення ринку через війну боротьба за частку гаманця HoReCa є агресивною	Високий
2. Загроза входу нових гравців	Бар'єри входу критичні через воєнні ризики, необхідність значних капіталовкладень у гіпермаркети та складну логістику. Вхід міжнародних гравців (Costco, Lidl) заморожено. Єдина реальна загроза – поява нішевих онлайн-маркетплейсів для B2B	Низький
3. Ринова влада (сила) покупців	Покупці (особливо HoReCa) дуже чутливі до ціни та наявності асортименту. Вартість переключення на іншого постачальника – мінімальна. Великі мережеві клієнти (готелі, мережі ресторанів) вимагають індивідуальних умов (відтермінування платежу), що посилює їхній вплив	Середній / Високий
4. Ринова влада (сила) постачальників	METRO має сильні переговорні позиції завдяки великим обсягам закупівель та міжнародному статусу (можливість власного імпорту). Проте інфляція та логістичні збої дають постачальникам ситуативну владу (дефіцит товарів дозволяє диктувати умови)	Нижче середнього
5. Загроза товарів-замінників	Висока конкуренція з боку моделі прямих продажів, що виключає посередника. Також субститутами є спеціалізовані магазини та стихійні оптові ринки, які можуть пропонувати нижчі ціни за рахунок «сірих» схем	Помірний

Джерело: створено автором.

Проведений аналіз свідчить, що найбільш критичним фактором для METRO є інтенсивність конкуренції всередині галузі. Незважаючи на низьку загрозу появи нових гравців (захищеність ніші), компанія змушена вести постійну боротьбу за утримання клієнта, який має низьку лояльність і легко перемикається на дистриб'юторів або прями закупівлі.

ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» відіграє помітну роль у національній економіці. По-перше, як великий роботодавець: станом на початок 2024 р. В компанії працювало близько 3100 співробітників [45]. Це робочі місця в торговельній галузі з офіційною оплатою праці та соціальними гарантіями. По-друге, компанія є важливим каналом збуту для національного виробництва: понад 1,3 тисячі українських підприємств різних галузей постачають товари до мережі (харчова промисловість, сільське господарство, легка промисловість, імпортери тощо). Таким чином, компанія інтегрована у виробничо-збутові ланцюги багатьох секторів [46].

Як частина глобальної корпорації, ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» здійснює активну зовнішньоекономічну діяльність, головним чином в сфері імпорту. Компанія імпортує близько 5–10% свого асортименту: це товари, які не виробляються в Україні або ж вирізняються особливою якістю з-за кордону. Зокрема, компанія імпортує певні види сиру і м'ясних делікатесів (наприклад, пармезан, прошутто з Італії), вина і алкоголь (французькі, італійські, чилійські вина, віскі), екзотичні фрукти та морепродукти (сезонні морепродукти з Норвегії, Азії), а також частину непродовольчої групи (посуд з Китаю під власною маркою, текстиль). Значну роль у імпортних операціях відіграє METRO Group: постачання часто йде через міжнародні контракти METRO Sourcing, що дозволяє отримувати кращі умови завдяки об'єднаним обсягам для всіх країн присутності. Водночас ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» сама виступає як імпортер-резидент: вона оформляє імпортні митні декларації, сплачує мито і ПДВ, після чого реалізує товар всередині країни.

Щодо експорту, то безпосередньо ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» не займається експортними поставками, тому що її бізнес – це внутрішній

ринок. Однак компанія опосередковано сприяє експорту українських товарів через глобальну мережу METRO. Успішні локальні постачальники мають шанс вийти на полиці METRO у інших країнах. Наприклад, українські виробники меду, бакалії, снєків за підтримки METRO брали участь у міжнародних закупівельних сесіях, і деякі продукти були включені до асортименту METRO в Центральній Європі, а все завдяки унікальному проєкту EuroConnect [47]. Таким чином, METRO виконує роль «вікна в Європу» для українських виробників, допомагаючи їм пройти вимоги сертифікації та адаптувати продукцію до вимог іноземних споживачів.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності та маркетингового середовища ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» позиціонує себе як провідного міжнародного постачальника в сфері оптової торгівлі, що спеціалізується на обслуговуванні готелів, ресторанів та служб кейтерингу (HoReCa), а також приватних підприємців – власників закладів роздрібної торгівлі. Місія компанії полягає у створенні цінності для більш ніж 16 млн клієнтів у світі шляхом забезпечення їх якісними товарами як безпосередньо у великих торговельних центрах, так і онлайн, з професійною доставкою.

Стратегічна візія ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» орієнтована на створення надійного партнерства з професійними клієнтами, допомагаючи їм розвивати власний бізнес та підвищувати конкурентоздатність. Компанія прагне стати ключовим каталізатором розвитку сфери HoReCa в Україні, залучаючи міжнародну експертизу та найкращі практики [48].

Аналіз стратегічних зон господарювання компанії виявляє диверсифіковану структуру діяльності, що включає наступні ключові напрями: професійне обслуговування HoReCa-сектору, традиційна оптова торгівля для роздрібних підприємців, e-commerce платформа metro.ua та zakaz.metro.ua, розвиток BTM, надання цифрових інструментів для розвитку

бізнесу клієнтів, а також дистрибуція обладнання та матеріалів для професійної кухні [49].

На основі зібраної інформації було проведено SWOT-аналіз, щоб узагальнити сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості і загрози. Результати наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. 7 місце серед топ ритейлерів України за виторгом 2. Цифрова трансформація та інновації 3. Міжнародний досвід та експертиза 4. Лідерство в B2B сегменті та HoReCa 5. Широка мережа	1. Обмежена присутність в B2C сегменті 2. Залежність від професійних клієнтів 3. Високі операційні витрати 4. Тиск на ціноутворення від конкурентів
Можливості	Загрози
1. Відновлення HoReCa сектору після війни 2. Розвиток e-commerce та доставки 3. Діджиталізація бізнес-процесів клієнтів 4. Розширення в менші міста 5. Розвиток BTM	1. Інтенсивна конкуренція 2. Вплив війни на споживчі звички 3. Порушення ланцюгів постачання 4. Економічна нестабільність 5. Регуляторні зміни та податкове навантаження

Джерело: створено автором.

SWOT-аналіз ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» виявляє збалансовану позицію підприємства з чітко вираженими конкурентними перевагами та стратегічними можливостями для розвитку. Серед ключових сильних сторін слід виділити лідерську позицію в B2B-сегменті та професійному обслуговуванні HoReCa, міжнародну експертизу та підтримку глобальної мережі, інноваційний підхід до цифрової трансформації, широку географічну присутність, а також розвинену систему власних торгових марок.

Український ринок роздрібної торгівлі характеризується високим рівнем концентрації та інтенсивної конкуренції. Основними конкурентами ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» виступають «АТБ-Маркет» (лідер з виторгом 208,9 млрд грн у 2024 році), «Сільпо-Фуд» (93,02 млрд грн), «Фора» (34,95

млрд грн), «Rozetka» (29,74 млрд грн) та «Novus» (29,01 млрд грн). METRO займає 7 позицію з виторгом 28,75 млрд грн, демонструючи зростання на 26,81% порівняно з попереднім роком.

Загроза появи нових гравців залишається помірною через високі бар'єри входу, включаючи значні капітальні інвестиції, складну логістичну інфраструктуру та необхідність створення мережі постачальників. Водночас, розвиток e-commerce знижує бар'єри для входу в окремих сегментах [50].

Ринкова влада постачальників для ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» є помірною, оскільки понад 90 % продукції в асортименті компанії закуповується у національних постачальників і виробників. Така структура постачання знижує залежність від імпорту та валютних коливань, а також підвищує гнучкість логістичних процесів. Підтримка довгострокових партнерських відносин із ключовими постачальниками забезпечує стабільність поставок навіть в умовах воєнних ризиків.

Загроза товарів-замінників суттєво варіює залежно від товарної категорії: для базових продуктів харчування вона є високою через значну кількість аналогів на ринку, тоді як для специфічних товарів професійної кухні — відносно низькою з огляду на обмежену кількість альтернатив і високі вимоги B2B-клієнтів до стандартів якості.

Конкурентне суперництво в галузі оцінюється як інтенсивне, насамперед у сфері ціноутворення, розвитку цифрових сервісів та логістичних рішень. Компанії активно інвестують в омніканальні моделі обслуговування, електронні платформи замовлень, програми лояльності та інструменти персоналізації, що посилює значення клієнтського досвіду як фактора конкурентоспроможності.

Для оцінки збалансованості товарного портфеля та визначення інвестиційних пріоритетів ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» доцільно застосувати матрицю BCG, яка класифікує стратегічні бізнес-одиниці за темпами зростання ринку та відносною часткою ринку.

Оскільки деталізована фінансова звітність у розрізі товарних категорій є комерційною таємницею, для побудови матриці використано метод моделювання структури асортиментного портфеля. Абсолютні показники наведено в розрахункових величинах на основі експертних оцінок ринкових позицій компанії та галузевих аналітичних звітів. Вихідні дані для розрахунку координат матриці за чотирма ключовими товарними групами наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Вихідні дані для побудови матриці BCG ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Стратегічна бізнес-одинаця	Дохід, млн грн	Частка ринку METRO	Частка конкурента	Відносна частка ринку	Темп росту ринку
Fresh (М'ясо, Риба, Овочі, Молочка)	8 500	15,0%	12,0%	1,25	12,0%
Dry Food / Alco (Бакалія)	12 000	12,0%	10,0%	1,20	5,0%
Власні торгові марки	3 500	5,0%	15,0%	0,33	18,0%
Non-Food (Непродовольчі)	1 500	2,0%	20,0%	0,10	2,0%

Джерело: розраховано автором на основі експертної оцінки структури продажів.

Графічну візуалізацію позицій стратегічних бізнес-одинаць у системі координат «Ріст ринку – Відносна частка ринку» представлено на рисунку 2.2.

Аналіз розподілу бізнес-одинаць по квадрантах матриці дозволяє діагностувати поточний стан портфеля.

У квадранті «Зірки» знаходиться категорія Fresh (свіжі продукти). Цей сегмент займає лідерську позицію з відносною часткою ринку 1,25 та функціонує на ринку, що динамічно зростає (+12%). Дана група товарів є ключовим драйвером залучення професійних клієнтів HoReCa. Стратегія для цієї СБО полягає у розвитку та інвестуванні: компанії необхідно продовжувати вкладати кошти в логістику холодового ланцюга та контроль якості, щоб утримувати лідерство в умовах зростаючої конкуренції.

Квадрант «Дійні корови» представлений категорією Dry Food та алкоголь. Це найбільша за обсягом доходу група, що забезпечує фінансову стабільність компанії. Незважаючи на помірний ріст ринку (+5%), METRO утримує тут сильну конкурентну позицію (1,20) завдяки потужному власному імпорту. Рекомендованою стратегією є утримання позицій та отримання прибутку без надмірних інвестицій, що дозволяє фінансувати інші, більш ризиковані напрямки.

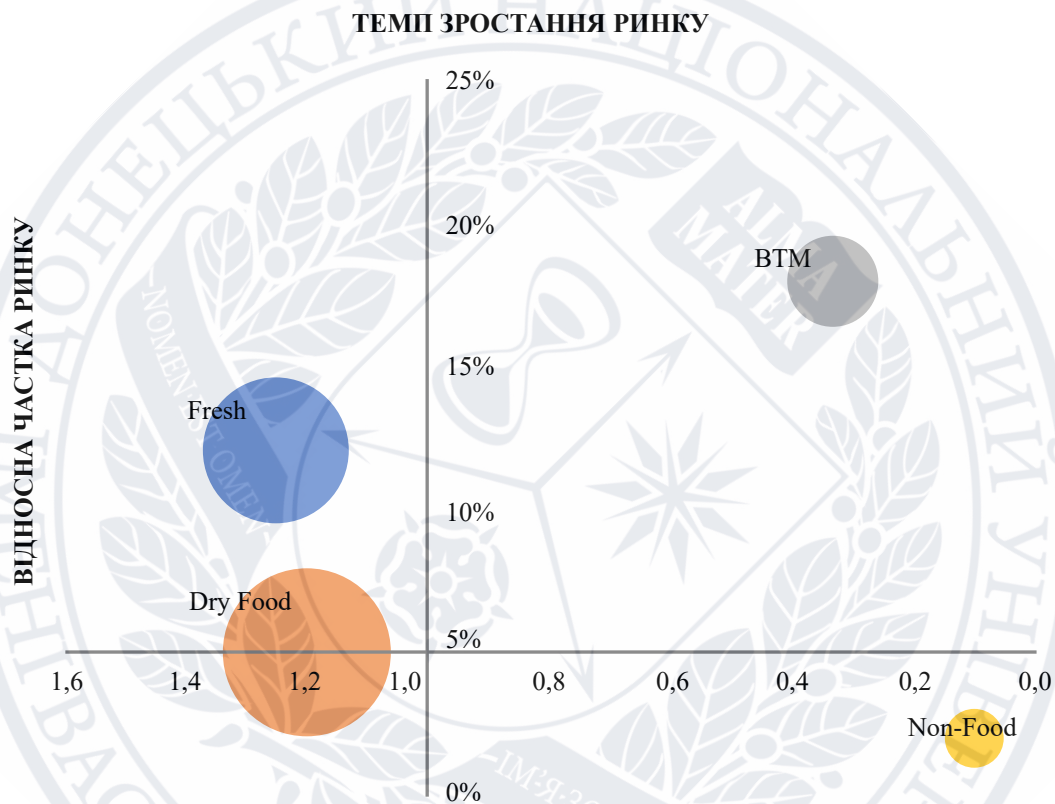


Рисунок 2.2 – Матриця BCG для продуктового портфеля ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна. Джерело: побудовано автором.

До категорії «Знаки питання» віднесено Власні торгові марки. Ринок BTM демонструє найвищі темпи зростання (+18%) через чутливість клієнтів до ціни, проте частка METRO тут поки що суттєво нижча за частку лідерів ринку (0,33). Ця категорія має значний потенціал переходу в «Зірки», тому вимагає стратегії селективного розвитку та агресивного маркетингового просування брендів METRO Chef та Rioba.

У зоні «Собаки» опинилася категорія Non-Food (непродовольчі товари). Низька відносна частка ринку (0,10) та стагнація попиту (+2%) свідчать про

недоцільність утримання широкого асортименту в цьому сегменті. Стратегічно виправданим є оптимізація та часткове деінвестування: скорочення торгових площ під одяг та побутову техніку із фокусом лише на сезонних та професійних товарах для бізнесу.

Проведений матричний аналіз свідчить про те, що товарний портфель ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» є збалансованим. Компанія має потужну базу «Дійних корів», грошовий потік від яких дозволяє фінансувати розвиток стратегічно важливих «Зірок» (фреш-група) та інвестувати у перспективні «Знаки питання» (VTM). Така структура портфеля забезпечує стійкість бізнес-моделі та відповідає стратегії фокусування на потребах професійних клієнтів, поступово відмовляючись від непрофільних активів у зоні «Собак».

Для оцінки стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» доцільно використати матрицю «ринок–продукт».

Для ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» пріоритетом є «проникнення» та «розвиток продукту» у чинних B2B-сегментах. «Розвиток ринку» реалізується через доставку та онлайн-канали, а «диверсифікація» точково і лише за доцільності.

Характеристика стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка стратегічних напрямів розвитку компанії

Проникнення на ринок	Поглиблення роботи з HoReCa та трейдерами через кращу доступність товару, контрактні ціни й промо, розвиток доставки для бізнес-клієнтів, персоналізацію пропозицій і підвищення якості сервісу, щоб збільшити частоту покупок і середній чек
Розвиток продукту	Розширення та оновлення асортименту під професійні потреби, сервісні пакети для HoReCa, а також цифрові продукти — онлайн-замовлення, аналітичні дашборди для клієнтів, сповіщення про наявність і цінові умови
Розвиток ринку	Вихід у додаткові мікросегменти B2B, масштабування e-commerce/доставки в регіонах та залучення нових бізнес-клієнтів через цифрові канали
Диверсифікація	Навчання персоналу клієнтів, сервіс обладнання, відстрочка платежу та інші B2B-фінпослуги, а також монетизація медіа

Джерело: створено автором.

Для ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» пріоритетом є «проникнення» та «розвиток продукту» у чинних B2B-сегментах. «Розвиток ринку» реалізується через доставку та онлайн-канали, а «диверсифікація» точково і лише за доцільності.

Комплекс маркетингових комунікацій ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» базується на 6M-framework: Market (ринок), Mission (місія), Message (повідомлення), Media (медіа), Money (бюджет) та Measurement (вимірювання). Стратегічний підхід враховує специфіку одночасного обслуговування B2B та B2C сегментів, що вимагає диференційованого підходу до комунікації з різними групами споживачів.

Комунікації сегментуються на професійних клієнтів та кінцевих споживачів. Для бізнес-клієнтів повідомлення акцентують увагу на перевагах співпраці, а саме вигідні оптові ціни, сервіс, ексклюзивні товари. Для роздрібних покупців акцентується увага на економії сімейного бюджету та якості товарів.

Залежно від кампанії, цілі рекламних комунікацій можуть мати різну мету. Наприклад, інформування про нові послуги, переконання, а саме залучення до нової програми лояльності тощо.

Комунікаційний мікс компанії охоплює PESO-модель — Paid, Earned, Shared, Owned. ТОВ «Метро Кеш енд Кері» використовує таргетовану рекламу для залучення підприємців, рекламу в соцмережах. Є також традиційна реклама, а саме постери і борди поблизу магазинів, оголошення про акції на радіо, спонсорування бізнес-заходів. Також компанія генерує PR приводи, а саме сповіщає про гуманітарні місії, інтерв'ю з керівництвом у бізнес-виданнях. Також компанія веде соціальні медіа, де контент поширюється та коментується аудиторією. Компанія має активні сторінки у Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn, YouTube. Там публікуються новини, поради шеф-кухарям, рецепти, кейси клієнтів. Також компанія має чимало власних платформ, наприклад, власний сайт, мобільний застосунок MCompanion,

програма лояльності «Дякуємо» (e-mail та SMS-розсилки). Також власний прес-центр генерує релізи для ЗМІ.

Маркетингові комунікації компанії структуровані навколо концепції «оптокультури» – раціонального шопінгу, коли клієнти купують більше якісних товарів за нижчими цінами. Ця філософія транслюється через усі канали комунікації, адаптуючись під специфіку кожного сегменту аудиторії.

2.3. Аналіз клієнтського досвіду та рівня задоволеності споживачів ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Функцію фронтової комунікації з клієнтами (прийом дзвінків, консультації, вирішення типових питань) в компанії METRO було вирішено передати на аутсорсинг професійному контакт-центру. З травня 2020 року METRO співпрацює з компанією Simply Contact – одним із провідних аутсорсингових контакт-центрів України [51].

Проект аутсорсингу контакт-центру стартував із команди у 15 агентів та поступово масштабувався до повноцінної омніканальної підтримки, що охоплює 5 каналів комунікації.

Ключовим етапом технічної інтеграції стало впровадження єдиної CRM-системи, що дозволило акумулювати історію взаємодій у єдиній базі та забезпечити наскрізну аналітику запитів. Це гарантує збереження даних та дозволяє виявляти системні проблеми клієнтів. Окрему увагу було приділено компетентності персоналу: агенти пройшли спеціалізоване навчання щодо специфіки оптової торгівлі та товарних категорій для фахового обслуговування професійних клієнтів HoReCa.

Наразі контакт-центр забезпечує повний цикл оперативного супроводу клієнтів METRO Україна. До основних функціональних блоків належать: інформаційно-консультаційна підтримка та консультацій щодо асортименту, цін, акцій і підбору товарів-аналогів; управління рекламациями: реєстрація скарг, їх маршрутизація до відповідальних відділів та інформування клієнта про статус вирішення; омніканальна комунікація та аналітика: обробка запитів

з усіх цифрових каналів та типізація звернень у CRM для подальшого аналізу якості сервісу.

Для оцінки ефективності роботи контакт-центру встановлено чіткі показники, які відслідковуються і METRO, і партнером. До ключових показників якості, що впливають на досвід клієнта, належать:

- Швидкість відповіді на звернення: час, за який агент відповідає на вхідний дзвінок або чат. За даними Simply Contact, їм вдалося досягти 98% звернень, опрацьованих менш ніж за 120 секунд, що є відмінним показником для контакт-центру (фактично майже всі клієнти отримують відповідь дуже швидко, не чекаючи на лінії).
- Первинне вирішення: частка звернень, вирішених під час першого контакту, без ескалацій і повторних дзвінків. Це критичний показник, оскільки високий показник означає мінімум зусиль клієнта. У випадку METRO, деякі питання можуть вирішуватися одразу, а от рекламації, можливо, потребують часу.
- Рівень задоволеності обслуговуванням у контакт-центрі: зазвичай вимірюється через короткі післядзвінкові опитування або NPS щодо підтримки. Simply Contact повідомляє, що 95% клієнтів оцінюють якість сервісу як “відмінну”. Це надзвичайно високий показник CSAT для підтримки, який свідчить про професіоналізм операторів і ефективність їх комунікації.
- Дотримання графіку роботи та пропускну здатності: контакт-центр працює 7 днів на тиждень, щоб бути на зв'язку, коли клієнтам зручно.
- Якість комунікації: внутрішні фахівці перевіряють вибірково розмови/чати за чек-листом (чи дотримано скрипта вітання, чи коректно надано інформацію, чи ввічливий тон). Це забезпечує стандарт обслуговування в кожному контакті.

Результати перших років роботи підтвердили успішність такої моделі: щомісяця команда Simply Contact опрацьовує до 12 000 запитів клієнтів METRO. Водночас показники швидкості та задоволеності залишаються на високому рівні, як зазначено вище. METRO високо оцінила внесок партнера,

підкресливши, що Simply Contact зарекомендував себе як надійний партнер і зробив вагомий внесок у розвиток клієнтського досвіду.

Таблиця 2.10 – KPI роботи контакт-центру та їх вплив на досвід клієнтів METRO

KPI контакт-центру	Цільове значення	Вплив на досвід клієнта
Швидкість відповіді	Для $\geq 80\%$ дзвінків відповідь становила ≤ 20 с	Клієнт не витрачає час в очікуванні. Швидка реакція знижує роздратування, формує враження про сервіс як оперативний та уважний
Первинне вирішення	$\geq 85\%$ звернень вирішено без повторних контактів	Клієнту не потрібно дублювати запит або чекати додаткових дій – це мінімізує його зусилля (високий CES) і підвищує задоволеність
Рівень задоволеності підтримкою	$\geq 90\%$ позитивних оцінок	Відображає пряме сприйняття клієнтом якості спілкування. Високий показник означає, що підтримка додає цінності до загального досвіду і зміцнює лояльність
Відсоток пропущених дзвінків	$\leq 5\%$ викликів пропущено	Забезпечує впевненість клієнта, що він завжди може достукатися до компанії. Низький рівень пропущених звернень означає відсутність “німих зон” у комунікації
Якість консультації	$\geq 95\%$ відповідність стандартам скрипту і точності інформації	Гарантує, що клієнт отримає повну і коректну відповідь незалежно від агента. Підвищує довіру до компетентності сервісу

Джерело: створено автором на базі [51].

Як свідчать дані таблиці 2.10, встановлені KPI мають пряму кореляцію з ключовими аспектами клієнтського досвіду. Операційні метрики трансформуються у психоемоційне сприйняття сервісу: скорочення часу очікування мінімізує напруження клієнта, а вирішення питання з першого звернення знижує рівень зусиль, що є фундаментом для повторних звернень.

Враховуючи специфіку B2B-сегмента, критичним фактором є часова гнучкість. Графік роботи контакт-центру адаптовано під пікові години активності професійних клієнтів, що забезпечує безперервну підтримку. Додатковою перевагою партнерства з Simply Contact є мультимовність сервісу (українська, англійська та інші мови за потреби), що усуває комунікаційні бар'єри.

Функціонування професійного контакт-центру виступає драйвером задоволеності клієнтів METRO завдяки трьом факторам:

1. Відчуття надійності: постійна доступність каналів зв'язку формує у клієнта впевненість у підтримці з боку партнера;
2. Нівелювання негативу: оперативне вирішення проблем дозволяє перетворити негативний досвід на нейтральний або позитивний, демонструючи відповідальність компанії;
3. Стратегічний зворотний зв'язок: контакт-центр виконує функцію каналу «голосу клієнта». Систематизація даних про скарги дозволяє виявляти та усувати системні помилки в бізнес-процесах, що відповідає вимогам стандарту ISO 10002 щодо усунення першопричин невдоволення.

Інтеграція аутсорсингового контакт-центру в CX-стратегію METRO довела свою ефективність. Стабільно високі показники свідчать про надання оперативної та компетентної підтримки, що стає вагомою конкурентною перевагою на ринку оптової торгівлі, де післяпродажний сервіс часто ігнорується.

Інвестиції METRO у якісну підтримку базуються на розумінні того, що життєва цінність клієнта залежить не лише від цінової пропозиції, а й від якості відносин. Таким чином, ефективна комунікація є інструментом утримання клієнтів та зміцнення їхньої лояльності у довгостроковій перспективі.

Забезпечення стабільно високої якості обслуговування для професійних є стратегічним пріоритетом METRO. Для аналізу ефективності сервісних процесів компанії доцільно використати комбінацію моделі оцінювання сприйняття SERVQUAL (RATER) та міжнародних стандартів, інтегрованих у бізнес-модель ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна».

Аналіз поточних викликів дозволяє ідентифікувати ключові розриви між очікуваннями клієнтів та фактичним наданням послуг в умовах воєнного стану (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз розривів якості в операційній діяльності ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Тип розриву	Сутність проблеми	Фактичний прояв та шляхи усунення
Знання	Розбіжність між стратегією та реальними потребами локальних трейдерів	Глобальна стратегія фокусується на FSD (доставці) з ціллю >33% продажів. Однак, малі підприємці часто потребують гнучкості самовивозу через непередбачувані графіки роботи під час тривоги
Стандарти якості	Невідповідність встановлених нормативів реальним умовам логістики	Стандарт «100% наявності» не завжди виконується через руйнування інфраструктури та блокування кордонів
Виконання доставки	Розрив між стандартами сервісу та фактичним виконанням персоналом/партнерами	Незважаючи на високі стандарти ISO 22000, людський фактор або збої у CRM можуть впливати на точність комплектації
Розрив комунікації	Обіцянки бренду проти реального клієнтського досвіду	Маркетинг обіцяє цифрові інновації, але частина консервативних B2B-клієнтів може не сприймати перехід на Viber-боти чи електронні інвойси
Сприйняття клієнтами	Підсумковий розрив: фінальне задоволення клієнта.	Незважаючи на логістичні труднощі, високий показник свідчить про те, що клієнти адаптували свої очікування до реалій війни, а компанія успішно компенсує технічні розриви логістики високою емпатією

Джерело: створено автором.

Системне управління якістю в METRO базується на принципах міжнародної стандартизації:

1. ISO 22000 (Безпечність харчових продуктів): наявність цього сертифікату є ключовим фактором вибору постачальника для HoReCa, оскільки дозволяє ресторанам спростити власні процедури вхідного контролю НАССР.

2. ISO 10002 (Робота зі скаргами): підхід компанії до обробки скарг через централізований CRM відповідає вимогам цього стандарту, забезпечуючи прозорість та відстежуваність кожного звернення.

На відміну від B2C-сегменту, шлях професійного клієнта (HoReCa, трейдери) у взаємодії з ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» характеризується високою циклічністю, раціональністю прийняття рішень та залученням кількох осіб до процесу закупівлі (ЛПР – осіб, що приймають рішення).

Життєвий цикл такого клієнта не закінчується покупкою, а переходить у фазу регулярного поповнення запасів, де критичними факторами стають стабільність асортименту та логістики.

Для виявлення бар'єрів та можливостей оптимізації взаємодії нами було побудовано карту шляху клієнта (Customer Journey Map), візуалізовану на рисунку 2.3. Карта відображає чотири ключові фази: ознайомлення, закупівля, отримання та підтримка.

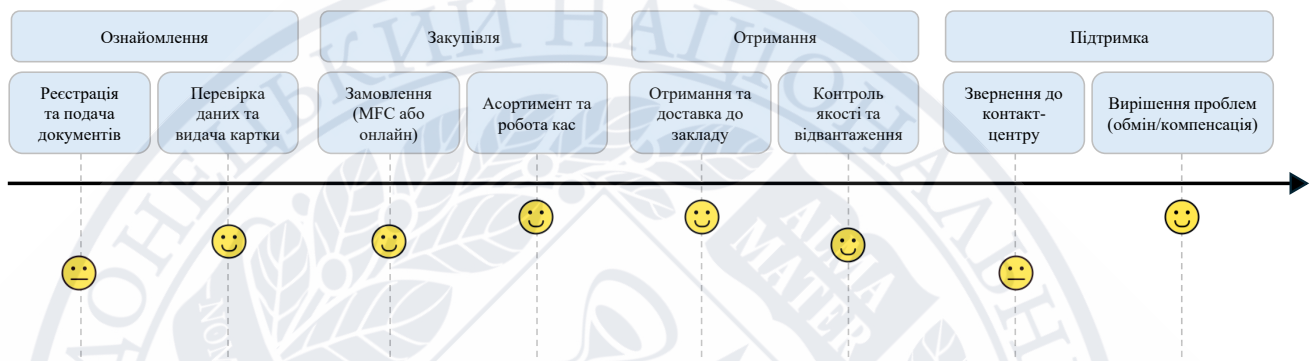


Рисунок 2.3 – Мапа шляху клієнта сегменту HoReCa при співпраці з METRO. Джерело: створено автором.

Аналіз емоційної кривої на наведеній карті дозволяє зробити наступні висновки щодо «вузьких місць» та драйверів лояльності:

Фаза «ознайомлення»: як видно з графіку, початковий етап характеризується стриманим рівнем задоволеності (нейтральна емоція). Це зумовлено бюрократичним навантаженням етапу «Реєстрація та подача документів». Для B2B-клієнта необхідність надання юридичних документів та очікування верифікації створює високий рівень клієнтських зусиль. Хоча цей етап є необхідним з точки зору комплаєнсу, існує ризик втрати лідів. Оптимізація має полягати у максимальній діджиталізації процесу, що дозволить підняти емоційну оцінку на старті.

Фаза «закупівля»: етап безпосереднього замовлення (через МФС-магазин або онлайн) демонструє зростання задоволеності. Позитивна емоція забезпечується широким асортиментом та професійною викладкою, що закриває потреби бізнесу. Це сильна сторона METRO. Однак, утримання цього рівня залежить від доступності товару на полиці. Будь-яка відсутність позиції

на цьому етапі може різко обвалити криву, оскільки змушує клієнта шукати альтернативного постачальника.

Фаза «отримання»: найвищий пік задоволеності на графіку припадає на момент отримання та контролю якості. Це свідчить про те, що логістичні процеси та відповідність товару очікуванням налагоджені ефективно.

Фаза «підтримка»: на графіку спостерігається різке падіння емоційного фону на етапі «Звернення до контакт-центру». Це типова «больова точка»: необхідність дзвонити, очікувати на лінії або пояснювати проблему викликає роздратування. Проте, фінальна точка «Вирішення проблем» знову показує зростання задоволеності. Тут спрацьовує «парадокс виправлення сервісу»: якісне та швидке вирішення проблеми (обмін, компенсація) може зробити клієнта навіть лояльнішим, ніж він був до інциденту.

Мапа шляху клієнта демонструє, що METRO успішно справляється з операційними етапами (продукт, логістика), проте має резерви для покращення на етапах адміністративної взаємодії (реєстрація, підтримка). Трансформація цих точок контакту дозволить вирівняти емоційну криву та забезпечити безшовний клієнтський досвід.

Для деталізації операційної складової клієнтського досвіду розроблено сервісний план ключового бізнес-процесу – «Виконання замовлення з доставкою для клієнта HoReCa». Цей інструмент дозволяє візуалізувати лінію видимості та синхронізувати дії контактного персоналу з внутрішніми логістичними операціями (рис. 2.4).показано взаємодію клієнта з видимими працівниками METRO та бек-офісними операціями:

Представлена модель візуалізує складну архітектуру обслуговування, демонструючи інтеграцію трьох організаційних рівнів, які спільно забезпечують виконання ціннісної пропозиції компанії.

На верхньому рівні знаходяться дії самого клієнта, які формують видиму частину процесу та є відправною точкою надання послуги. Саме замовник ініціює транзакцію та здійснює фінальну оцінку якості отриманого результату. З його перспективи весь складний ланцюжок постачання має виглядати як

єдиний, безперервний та прозорий процес. Очікування професійного покупця полягають у тому, щоб мінімальна кількість дій, наприклад, один телефонний дзвінок або оформлення заявки на сайті гарантовано забезпечувала вчасну доставку продукції на кухню ресторану без необхідності додаткового контролю чи нагадувань.

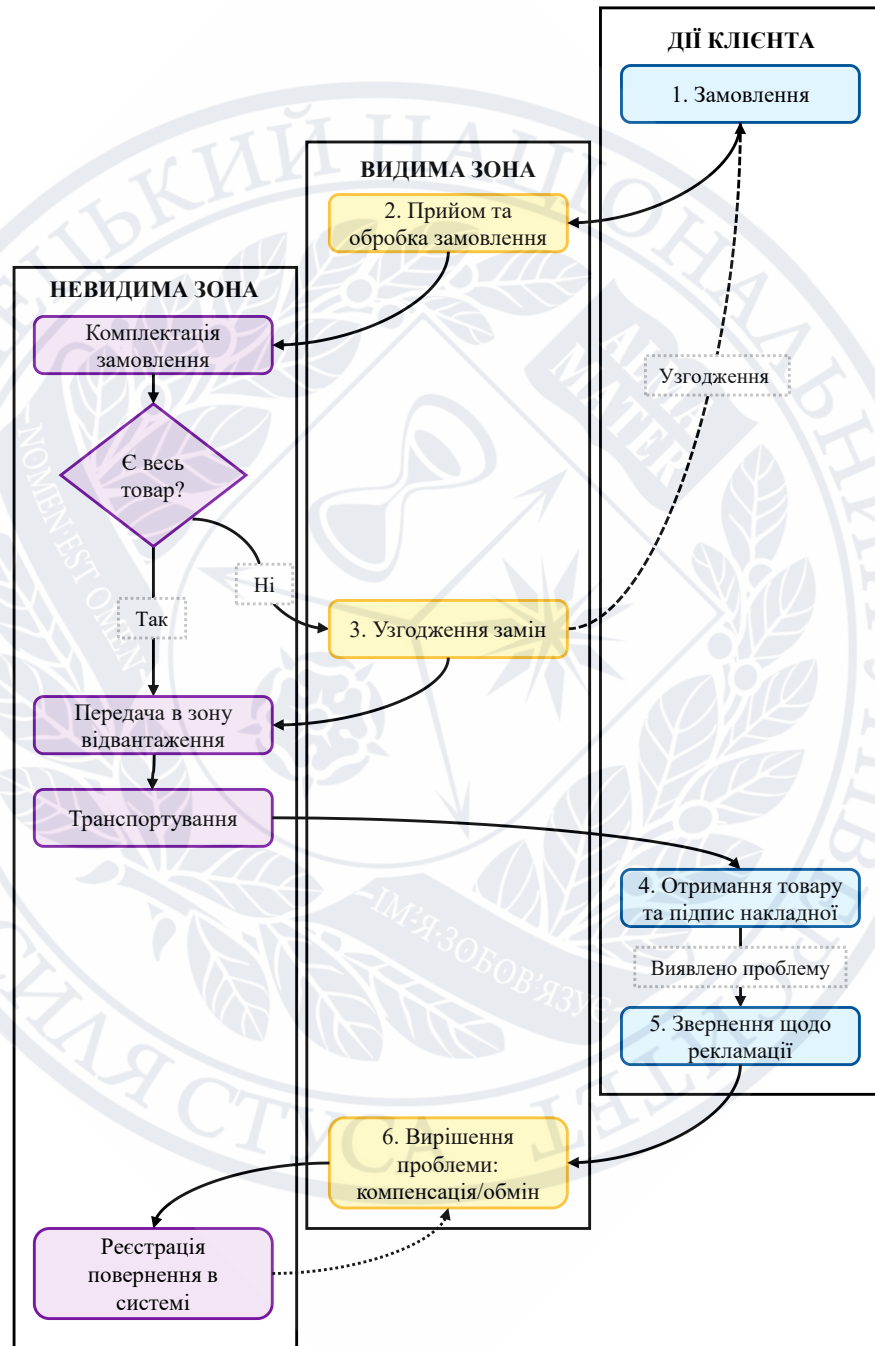


Рисунок 2.4 – Сервісний Blueprint процесу обробки замовлення.
Джерело: розроблено автором.

Ключову роль у забезпеченні цієї безшовності відіграє видима зона взаємодії, де менеджер компанії виступає єдиною точкою контакту для

замовника. Його функція виходить за межі простого приймання заявки; він є гарантом вирішення нестандартних ситуацій та відновлення рівня сервісу у разі операційних збоїв. На схемі чітко прослідковується важливість зворотного зв'язку: у випадку відсутності товару на складі менеджер повинен діяти на випередження, зв'язуючись із клієнтом для узгодження альтернатив ще до моменту відвантаження. Така проактивність запобігає розчаруванню замовника в момент отримання товару та зберігає довіру до постачальника.

Фундаментом усієї операції є невидима зона, що охоплює внутрішні процеси комплектації замовлення та транспортної логістики. Хоча ці операції приховані від очей замовника за так званою лінією видимості, саме вони визначають фізичну якість послуги. Будь-яка помилка на цьому етапі, чи то невірне комплектування палети, пересортиця, чи то запізнення транспорту, миттєво трансформується у негативний клієнтський досвід та розрив між очікуваннями і реальністю. Це підтверджує тезу, що якісний сервіс створюється не лише комунікативними навичками персоналу, а насамперед надійністю внутрішніх операційних процедур.

Використання розробленого сервісного плану дозволяє ідентифікувати критичні ризики розриву сервісного ланцюга. Найбільш вразливим місцем є оперативний обмін інформацією між складом та відповідальним менеджером. Якщо інформаційна система не відображає актуальні залишки товарів у режимі реального часу, виникає ситуація, коли менеджер підтверджує замовлення, яке склад фізично не може виконати. Отже, оптимізація цього етапу вимагає комплексного підходу: не лише підвищення кваліфікації персоналу, а й вдосконалення цифрової інфраструктури для забезпечення повної синхронізації даних між усіма підрозділами компанії.

Для визначення конкурентних переваг ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» та пошуку точок диференціації доцільно застосувати інструмент стратегічної канви. Цей метод дозволяє візуалізувати відносну пропозицію цінності компанії порівняно з ключовими альтернативами на ринку B2B-ритейлу: традиційними оптовими ринками та прямими дистриб'юторами.

На основі аналізу очікувань професійних клієнтів виділено шість критичних факторів конкуренції, які формують профіль цінності:

Ціна: рівень закупівельних цін та система оптових знижок. Для трейдерів це визначальний фактор рентабельності, тоді як HoReCa готова платити премію за сервіс. **Асортимент:** широта вибору та наявність унікальних позицій (імпорт, власні торгові марки). **Ключова вимога** – закриття всіх потреб в одному місці. **Якість та безпека:** стабільність органолептичних показників, наявність сертифікатів HACCP/ISO. **Критичний фактор** для рестораторів, де якість інгредієнтів визначає репутацію закладу. **Сервіс та зручність:** комплекс параметрів, що економлять час клієнта: графік роботи, швидкість обслуговування на касах, наявність парковки та омніканальність. **Додаткова цінність:** консалтинг, професійні спільноти, цифрові інструменти та фінансові рішення (відтермінування платежу). **Надійність:** гарантія виконання зобов'язань, стабільність постачань та відсутність раптових змін комерційних умов.

Порівняльний аналіз пропозиції METRO та альтернативних каналів постачання наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Оцінка факторів цінності для різних гравців ринку

Фактор конкуренції	METRO Cash & Carry	Оптові ринки	Прямі дистриб'ютори	Коментар
Ціна	7	9	6	Ринки виграють за рахунок відсутності ПДВ та накладних витрат
Асортимент	9	6	4	METRO – лідер за шириною категорій (Food + Non-Food)
Якість та гарантії	9	5	8	METRO гарантує простежуваність та стабільність якості
Зручність	8	3	9	METRO активно розвиває та інтегрує сервіс доставки в операційну діяльність
Додаткові послуги	8	1	4	Унікальна перевага METRO (цифрові рішення, навчання)
Надійність	9	4	8	Системність бізнесу мінімізує ризики зриву поставок

Джерело: створено автором.

Візуалізація даних у вигляді кривих цінності (рис. 2.5) демонструє

стратегічний профіль METRO.

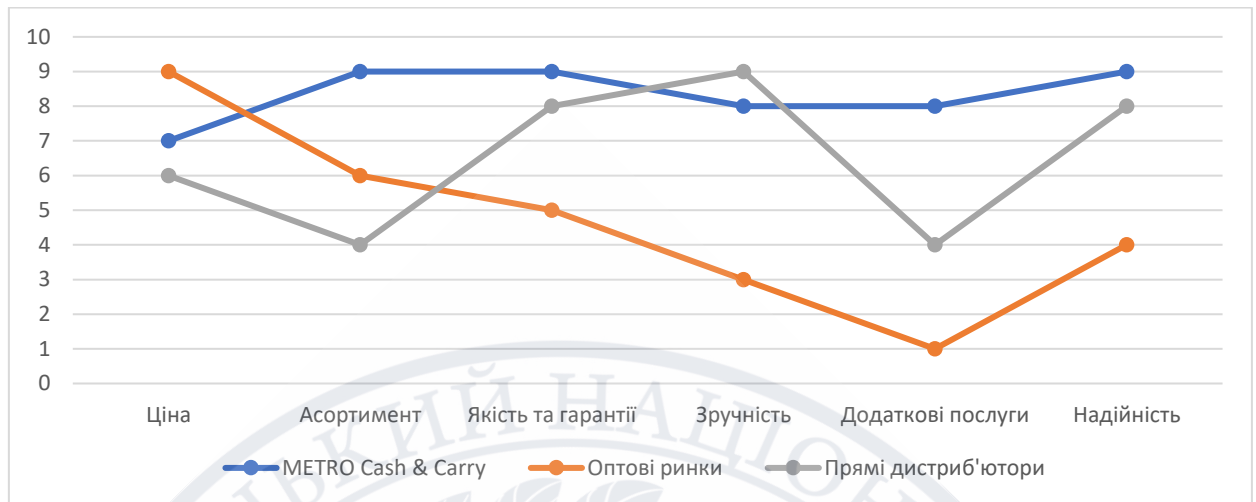


Рисунок 2.5 – Стратегічна канва цінності METRO у порівнянні з конкурентами. Джерело: створено автором.

Візуалізація стратегічного профілю на графіку наочно демонструє унікальну конфігурацію кривої цінності METRO, яка суттєво відрізняється від конкурентних аналогів. Аналіз дозволяє виділити три ключові стратегічні зони. Умовна «зона паритету» охоплює фактори надійності та якості, де компанія успішно конкурує з професійними дистриб'юторами, при цьому значно випереджаючи стихійні ринки. Водночас спостерігається «зона відставання» за ціновим фактором, де METRO поступається оптовим ринкам. Така позиція є свідомим стратегічним вибором менеджменту: компанія уникає прямої цінової війни у нижньому сегменті, компенсуючи різницю вартості перевагами в інших аспектах обслуговування.

Визначальною для конкурентоспроможності компанії є «зона диференціації». Пікові значення показників за факторами широти асортименту та наявності додаткових послуг формують унікальну ціннісну пропозицію. Жоден інший гравець ринку наразі не пропонує подібного поєднання широкого товарного вибору з фінансовими сервісами. Саме завдяки цьому METRO створює та займає нову ринкову нішу, позиціонуючи себе як комплексного «партнера для розвитку бізнесу», а не просто як традиційну точку закупівлі товару.

Для глибокої пріоритизації ініціатив з покращення клієнтського досвіду доцільно застосувати модель Н. Кано. Вона дозволяє розділити інвестиції на необхідні, які потрібні для уникнення скарг, та стратегічні, що формують лояльність. На основі специфіки сегменту B2B нами сформульовано гіпотези щодо приналежності ключових атрибутів сервісу компанії до класичних категорій моделі, що відображено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Класифікація атрибутів сервісу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» за моделлю Кано

Категорія атрибута	Характеристика впливу на клієнта	Приклади в діяльності компанії
Базові атрибути	Клієнт сприймає їх як норму і не висловлює вдячності за наявність, проте їх відсутність викликає різке невдоволення. Перевиконання стандартів тут не дає ефекту, але будь-який збій є критичним	Точність комплектації замовлення, коректність бухгалтерських документів, дотримання температурного режиму при зберіганні продуктів, відсутність черг понад норму
Результативні атрибути	Вищий рівень виконання прямо пропорційно збільшує задоволеність. Клієнти свідомо порівнюють ці параметри з пропозиціями конкурентів. Це поле основної конкурентної боротьби	Швидкість обслуговування на касі та рампі, глибина гуртової знижки, ширина асортименту, швидкість доставки до закладу
Привабливі атрибути	Фактори захоплення, яких клієнт не очікує, але які викликають позитивні емоції. Їх відсутність не знижує задоволеність, оскільки вони ще не стали стандартом ринку	Надання персонального менеджера для малого бізнесу, безкоштовні майстер-класи для шеф-кухарів, несподівані бонуси до річниці співпраці, цифрові інструменти аналітики
Байдужі атрибути	Параметри, які не впливають на прийняття рішень або задоволеність професійного клієнта, оскільки не несуть функціональної цінності для його бізнесу	Дизайн пластикової картки клієнта, надмірна декорація торгового залу, колір уніформи персоналу
Зворотні атрибути	Характеристики, наявність яких може дратувати певну частину аудиторії через невідповідність їхнім уподобанням або моделі поведінки	Надмірна частота рекламних дзвінків, складні процедури верифікації, примусове переведення на каси самообслуговування

Джерело: створено автором.

Для наочної інтерпретації характеру впливу розглянутих атрибутів на

формування клієнтського досвіду побудовано графічну модель (рис. 2.6). Діаграма демонструє нелінійність залежності між рівнем виконання сервісних процедур та кінцевою задоволеністю споживача.

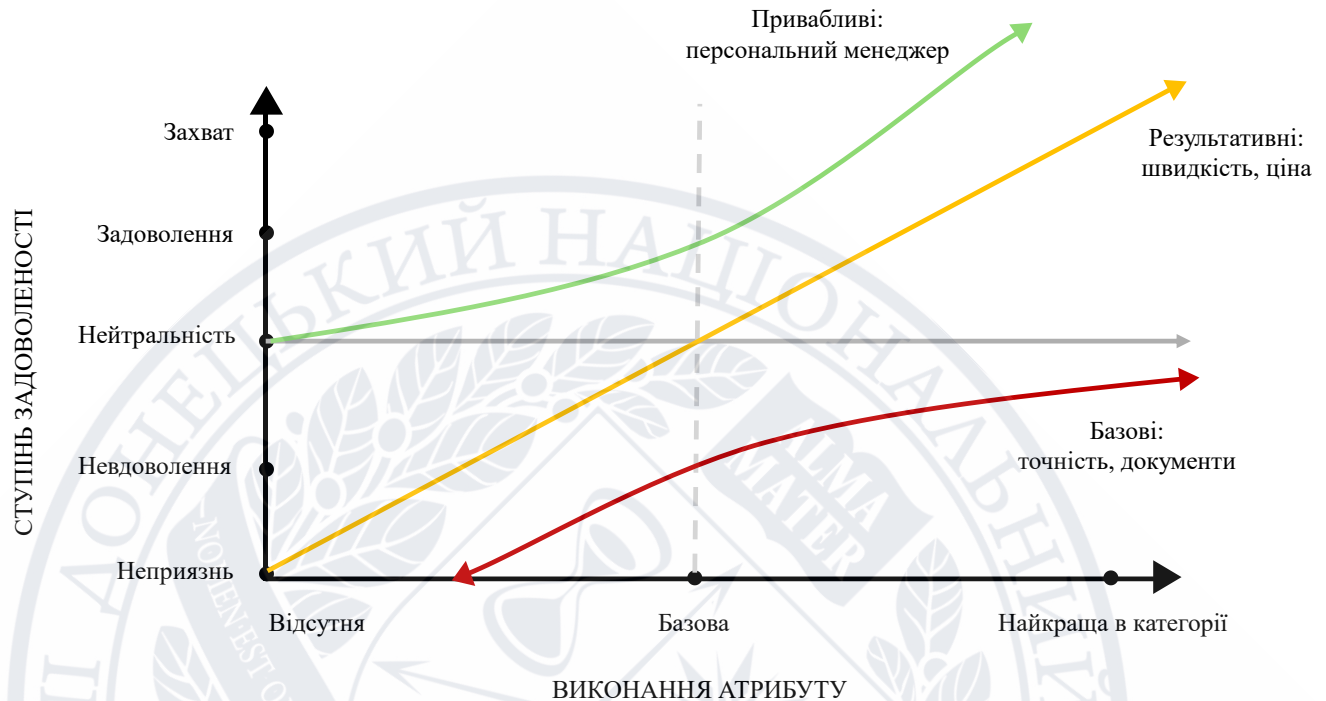


Рисунок 2.6 – Графічна модель Кано для атрибутів сервісу компанії.
Джерело: розроблено автором.

Аналіз наведеної діаграми демонструє фундаментальну відмінність у поведінці різних категорій атрибутів. Крива базових факторів показує, що навіть ідеальне виконання обов'язкових процедур, таких як точність документообігу, лише виводить клієнта на нейтральний рівень сприйняття, не створюючи додаткової цінності. Натомість крива привабливих факторів свідчить про те, що навіть незначні інвестиції у персоналізацію сервісу, наприклад наявність персонального менеджера, здатні забезпечити непропорційно високе зростання емоційної задоволеності. Результативні атрибути, такі як швидкість доставки, демонструють пряму залежність, виступаючи основним полем для конкурентної боротьби за раціональними показниками.

Впровадження програм покращення клієнтського досвіду ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» вимагає інтеграції бізнес-цілей з міжнародними стандартами якості та нормативними вимогами щодо захисту даних. Аналіз внутрішніх процесів компанії свідчить про дотримання ключових принципів ISO та GDPR, що є фундаментом довіри у B2B-відносинах.

Управління задоволеністю клієнтів у компанії базується на методології планууй-виконуй-перевіряй-дій (PDCA), яка є основою стандарту ISO 9001.

Процес розпочинається з етапу планування, що передбачає розробку стратегії покращення CX на основі глибокого аналізу метрик (NPS, CSI), зокрема виявлення потреб у додатковому навчанні персоналу при наявності негативного зворотного зв'язку. Наступним кроком є безпосереднє виконання, яке полягає у практичній реалізації запланованих ініціатив, впровадженні оновлених стандартів обслуговування та запуску нових цифрових сервісів. Ефективність цих дій підлягає обов'язковій перевірці через безперервний моніторинг результатів, повторні заміри індексів задоволеності та внутрішні аудити якості. Завершується цикл етапом дії, який передбачає оперативне коригування стратегії, масштабування успішних практик або усунення виявлених системних помилок, що створює підґрунтя для запуску нового витка вдосконалення.

Такий підхід трансформує управління якістю з разових проєктів у безперервний процес, що відповідає принципу «залучення персоналу», де кожен співробітник мотивований брати участь у створенні цінності для клієнта.

Процес обробки скарг у METRO відповідає принципам стандарту ISO 10002:2018, забезпечуючи орієнтацію на споживача, прозорість та об'єктивність. Компанія розглядає рекламациї не як операційні збої, а як можливість для покращення процесів. Етичний кодекс взаємодії передбачає чесне визнання помилок та справедливу компенсацію, що є критичним для довгострокового партнерства у B2B-сегменті.

Діючи в правовому полі України та враховуючи стандарти материнської компанії, METRO дотримується регламенту GDPR у ролі контролера даних. У своїй діяльності компанія неухильно дотримується принципів законності та прозорості, здійснюючи збір персональних даних виключно за наявності згоди клієнта або на інших легітимних підставах, необхідних для виконання договірних зобов'язань, про що сторони інформуються через відповідні повідомлення про конфіденційність. Важливим аспектом є дотримання політики мінімізації даних, яка передбачає обмеження обсягу зібраної інформації лише критично необхідним мінімумом для надання послуг та уникнення обробки чутливих відомостей без обґрунтованої бізнес-потреби. Окрім цього, METRO гарантує повну реалізацію прав суб'єктів даних, зокрема права на доступ, виправлення помилок та остаточне видалення інформації, а також надає технічну можливість легкої відмови від маркетингових комунікацій.

Використання аналітики даних для персоналізації пропозицій (наприклад, рекомендації на основі історії закупівель) здійснюється з дотриманням етичних норм. Компанія уникає надмірного втручання у приватність, надаючи клієнтам контроль над налаштуваннями профайлінгу. Це відповідає очікуванням сучасних споживачів, 80% з яких надають перевагу брендам із прозорою політикою використання даних.

Ось підготовлені висновки до кожного розділу вашої магістерської роботи, написані в академічному стилі та з дотриманням вимог щодо структурування тексту виключно абзацами.

Узагальнення теоретико-методологічних засад дослідження дозволило сформулювати наступні висновки до першого розділу.

У сучасному маркетингу парадигма взаємодії зі споживачем трансформувалася з транзакційної моделі в концепцію управління клієнтським досвідом, де пріоритетом виступає не лише задоволення поточних потреб, а й формування довгострокової лояльності через створення цінності на всіх етапах клієнтського шляху. Доведено, що клієнтоцентричність

є стратегічним активом, який безпосередньо впливає на фінансову результативність бізнесу через механізм ланцюга «сервіс — прибуток», де висока якість внутрішнього середовища та залученість персоналу конвертуються у лояльність клієнтів та зростання прибутків. Ефективне управління цією системою вимагає застосування комплексного інструментарію, що поєднує кількісні метрики оцінки задоволеності та якісні методи діагностики, зокрема побудову карт клієнтського шляху та сервісних планів, які дозволяють виявляти розриви в обслуговуванні та оптимізувати точки контакту для забезпечення безшовного досвіду.

За результатами аналізу маркетингового середовища та аналізу клієнтського досвіду об'єкта дослідження зроблено такі висновки до другого розділу.

ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» зберігає лідерські позиції на вітчизняному ринку оптової торгівлі, демонструючи фінансове відновлення та адаптивність бізнес-моделі до умов воєнного часу, проте аналіз клієнтського шляху виявив низку системних проблем, що стримують подальший розвиток взаємовідносин із професійними клієнтами сегментів HoReCa та трейдерів. Попри сильні сторони в товарному портфелі та високу ефективність роботи контакт-центру, ключовими бар'єрами для формування позитивного досвіду залишаються бюрократизована процедура реєстрації нових клієнтів, яка створює надмірні зусилля на етапі онбордингу, та нестабільність логістичних процесів, що призводить до розривів між очікуваннями замовників та фактичною наявністю товару. Виявлені «вузькі місця» в операційних процесах та зонах видимої взаємодії свідчать про необхідність трансформації сервісної моделі компанії з фокусом на підвищення надійності постачань та цифровізацію адміністративних процедур для утримання конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку клієнтоорієнтованості ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

У сучасних умовах В2В-оптової торгівлі клієнтоорієнтованість набуває критичної ваги. По-перше, після періоду потрясінь бізнес-клієнти очікують від постачальників підвищеної надійності та підтримки у відновленні своєї діяльності. HoReCa-сектор в Україні поступово відновлюється після спаду, і METRO як провідний гравець має шанс стати ключовим партнером у цьому відродженні. По-друге, конкуренція на ринку посилюється – клієнти тепер мають альтернативи, тому якісний CX стає диференціатором.

У випадку ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» стратегічна важливість клієнтоорієнтованості підсилюється специфікою її цільових сегментів. Професійні клієнти HoReCa і роздрібні трейдери залежать від бездоганності сервісу METRO у своїй власній діяльності. Ресторани критично потребують регулярних поставок свіжих продуктів належної якості та дотримання строків, адже перебої одразу впливають на їхню репутацію і фінанси. Незалежні роздрібні магазини очікують вигідних умов закупівлі та широкого асортименту, щоб забезпечити свої полиці конкурентоспроможними товарами. Якщо METRO не задовольнить ці потреби, клієнти можуть змінити постачальника, що означатиме для компанії втрату значного обсягу продажів. Отже, якість досвіду клієнта в В2В безпосередньо пов'язана з довгостроковою лояльністю і доходами постачальника: втратити одного професійного клієнта може бути болючіше, ніж десяток роздрібних, адже йдеться про оптовий обсяг закупівель.

Крім того, METRO на глобальному рівні вже взяла курс на клієнтоорієнтованість. З 2018 року у всіх 24 країнах присутності впроваджено

вимірювання індексу лояльності Net Promoter Score (NPS), який дозволяє відстежувати задоволеність і прив'язаність клієнтів. Це свідчить, що орієнтація на клієнта – центральний елемент стратегії METRO. Компанія декларує прагнення переходу від просто транзакційної торгівлі до партнерських відносин з клієнтами. Практично це означає, що METRO пропонує комплексну цінність: окрім власне товарів оптом, клієнтам надаються експертні консультації, цифрові рішення для їх бізнесу, послуги доставки тощо. Такий підхід потребує високого рівня сервісу за всіма напрямками і проактивного управління досвідом клієнтів.

На основі проведеного аналізу в другому розділі визначено 6 стратегічних пріоритетів розвитку клієнтоорієнтованості ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» на середньострокову перспективу.

Перед формуванням пріоритетів доцільно визначити ключові вимоги (імперативи), на яких повинна базуватися клієнтоорієнтована стратегія METRO. Ці вимоги узагальнюють результати аналізу цільових клієнтів (HoReCa, трейдери) та поточного досвіду їх обслуговування, а також враховують стратегічний контекст. Нижче наведено таблицю 3.1 з 8 імперативами клієнтоорієнтованості METRO, що випливають з аналізу в другому розділі.

Перелічені імперативи фактично окреслюють стандарти, яких очікують клієнти та напрями, де METRO повинна інвестувати зусилля. Вони узгоджуються з сильними сторонами і можливостями компанії, виявленими раніше. Зокрема, METRO вже має лідерство в сегменті HoReCa та значний міжнародний досвід – це підґрунтя для розвитку партнерських сервісів і впровадження найкращих практик. Водночас SWOT-аналіз показав загрози посилення конкуренції та зміни поведінки споживачів після війни, що вимагає від METRO швидкої адаптації: розвитку e-commerce, діджитал-рішень та підвищення цінності для клієнта. Таким чином, імперативи визначають фокус – надійність, якість, сервіс, додаткову цінність, який буде використано при формулюванні конкретних стратегічних ініціатив у наступних підрозділах.

Таблиця 3.1 – Ключові імперативи клієнтоорієнтованості ТОВ «Метро
Кеш енд Кері Україна

Імператив	Детальний опис та значення для бізнесу
Безперебійна наявність асортименту	METRO гарантує постійну доступність основних товарів, передусім у категорії свіжих продуктів Це базовий фактор: ресторан чи магазин очікує, що потрібні інгредієнти завжди є в наявності
Висока та стабільна якість товарів і сервісу	Професійні клієнти ставлять якість на перше місце (особливо HoReCa) METRO забезпечує: Відповідність стандартам (НАССР) Свіжість продуктів та гарантії обміну/повернення Надійний сервіс та навчений персонал
Надійність постачань та логістики	Здатність виконувати зобов'язання вчасно і в повному обсязі є критичною Показник OTIF (On Time In Full) має наближатися до 100%, щоб клієнт був упевнений, що постачальник не підведе його бізнес
Цінова вигода та лояльність	Конкурентні оптові ціни — важливий фактор цінності (особливо для дрібних торговців) Необхідно підтримувати: Відчутну економію (оптові знижки, бонуси) Програми лояльності, що стимулюють повторні закупівлі
Зручність, швидкість та омніканальність	Клієнти цінують час та комфорт Вимоги: Зручне розташування, графік, парковка Швидке оформлення та мінімізація черг Мультиканальність: замовлення онлайн / телефоном / офлайн з єдиним рівнем сервісу
Додаткові послуги та партнерство	Вихід за межі простого продажу: Консультації експертів (меню, бізнес-планування) Навчальні тренінги для персоналу клієнта Фінансові сервіси (кредитні лінії) Цифрові рішення для управління рестораном
Цифрова трансформація взаємодії	Розвиток цифрових інструментів для ефективності та персоналізації: Зручний e-commerce портал та мобільний додаток Цифрові каталоги з індивідуальними цінами Інтегрована CRM та онлайн-онбординг клієнтів
Зворотний зв'язок та проактивність	Активний збір «голосу клієнта» через NPS/CSAT та аналіз відгуків [52] Ключові аспекти: Потужний контакт-центр Проактивне випередження проблем Чіткі процедури реагування на скарги (ISO 10002)

Джерело: створено автором.

Визначення стратегічних пріоритетів спирається на перевірені концепції управління клієнтським досвідом, що дозволяє побудувати чіткі причинно-

наслідкові зв'язки між внутрішніми змінами та бізнес-результатами. Фундаментом слугує модель ланцюга «сервіс-прибуток». Вона постулює, що фінансовий успіх компанії є похідним від лояльності клієнтів, яка, у свою чергу, формується якістю сервісу та задоволеністю персоналу.

Для METRO цей принцип є критичним: високий рівень обслуговування неможливий без інвестицій у кваліфікацію та мотивацію працівників. Саме тому ініціативи з розвитку персоналу та корпоративної культури інтегровано у стратегічні пріоритети як базу для зростання прибутковості.

Для системної побудови клієнтоорієнтованої організації в роботі використано авторську рамку, що складається з семи ключових блоків. Цей підхід дозволяє уникнути фрагментарності, охоплюючи всі аспекти діяльності компанії: від роботи з даними та налаштування процесів до розвитку людського капіталу та вимірювання ефективності. Детальний зміст кожного блоку та відповідні інструменти для METRO наведено у таблиці 3.2.

Аналіз показав, що технологічні аспекти (дані, канали) повинні гармонійно поєднуватися з гуманітарними (люди, культура). Наприклад, впровадження CRM-системи не дасть результату без відповідної сервісної культури персоналу. Також виявлено необхідність оптимізації процесів на основі шляху клієнта, оскільки проблеми на етапі онбордингу, виявлені у попередніх розділах, вимагають процедурних, а не лише комунікаційних змін.

З урахуванням визначених імперативів та методологічних засад було сформовано шість стратегічних пріоритетів розвитку клієнтоорієнтованості ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» на середньострокову перспективу (1–3 роки). Запропоновані пріоритети є комплексними програмами вдосконалення, спрямованими на нівелювання виявлених недоліків та покращення показників клієнтського досвіду.

Детальна характеристика кожного стратегічного пріоритету подається за уніфікованою структурою. Вона передбачає розкриття сутності ініціативи разом із переліком інструментів реалізації, а також обґрунтування її актуальності через зв'язок із конкретними імперативами чи виявленою

проблематикою. Для кожного заходу визначено цільову аудиторію з фокусом на відповідних сегментах або етапах шляху клієнта. Окрему увагу приділено прогнозуванню впливу на ключові метрики (NPS, CSAT, CES, утримання, CLV) та встановленню чітких KPI з цільовими орієнтирами на 6, 12 та 24 місяці. Завершує опис оцінка ризиків реалізації та класифікація ініціативи за часовим горизонтом відповідно до моделі Horizon 1/2/3.

Таблиця 3.2 – Сім блоків побудови клієнтоорієнтованості METRO

Сфера	Сутність та завдання	Інструменти та стандарти
Дані про клієнтів	Побудова єдиного інформаційного простору для збору та аналізу. Дозволяє сегментувати базу та персоналізувати сервіс	CRM системи Аналіз метрик NPS, CSAT, LTV
Процеси	Налаштування операційних процедур (реєстрація, замовлення, логістика) з фокусом на зручність клієнта, а не лише внутрішню ефективність	Дорожня карта клієнта Сервісна схема Усунення розривів досвіду
Люди	Розвиток компетенцій персоналу: знання продукту (особливо Fresh), розуміння бізнесу клієнта, навички емпатії та комунікації	Навчальні програми та тренінги KPI, прив'язані до клієнтського досвіду Системи мотивації
Культура	Формування середовища, де кожен працівник усвідомлює свій вплив на клієнта. Включає етику, прозорість та толерантність до зворотного зв'язку	Комунікація цінностей «Клієнт передусім» Політики прозорості Робота з помилками без покарань
Канали	Забезпечення безшовного омніканального досвіду. Інтеграція офлайн-центрів, цифрових платформ та контакт-центру в єдину екосистему	Е-commerce платформи та додатки Централізація історії звернень Узгодження цін та асортименту між каналами
Продукт / Послуга	Створення доданої вартості через асортимент та додаткові сервіси	Модель Кано (аналіз атрибутів якості)
Вимірювання	Системний моніторинг якості та замикання циклу управління: від збору даних до впровадження змін на їх основі	Збалансована система показників Стандарти ISO 9001, 10002, 10004 Операційні KPI

Джерело: створено автором.

1. Спрощення онбордингу та проактивна комунікація з новими клієнтами

Програма передбачає комплексну оптимізацію процесу залучення клієнта. Від моменту виникнення інтересу до здійснення першої закупівлі. Ключовими

елементами є діджиталізація реєстрації (впровадження онлайн-форми з мінімальним пакетом документів), прискорення активації клієнтської картки та запровадження пакету, що включає навчальні матеріали та закріплення персонального менеджера. Важливою складовою є налаштування проактивної комунікації (дзвінки, email) у перші місяці співпраці для оперативного вирішення питань та збору зворотного зв'язку.

Ініціатива спрямована на реалізацію імперативу зручності та швидкості обслуговування. Попередній аналіз Customer Journey Map виявив, що бюрократизована процедура реєстрації створює суттєві бар'єри для клієнтів. Усунення цього «тертя» є критичним для нових клієнтів, особливо представників малого бізнесу, які потребують підтримки на етапах ознайомлення та початку закупівель.

Реалізація заходу дозволить підвищити рівень задоволеності на старті співпраці та знизити клієнтські зусилля. Очікується зростання конверсії зареєстрованих користувачів у активних покупців, що безпосередньо вплине на показники утримання та закладе фундамент для збільшення позитивної цінності клієнта.

Динаміка цільових показників реалізації пріоритету наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозні KPI програми спрощення онбордингу

Показник	Базовий рівень	6 міс.	12 міс.	24 міс.
Час реєстрації (від подачі до активації)	3 дні	1 день	0,5 дня	0,5 дня
Конверсія (покупка в 1-й місяць)	60%	75%	85%	90%
CSAT онбордингу	3,5	4,2	4,5	4,8
NPS (через 1 міс. після старту)	+10	+25	+40	+50

Джерело: створено автором.

Прогнозні показники KPI сформовано на основі оцінки ефективності цифровізації B2B-процесів у ритейлі. Зокрема, перехід від паперового до цифрового документообігу в середньому скорочує час обробки заявки на 80–90%, що закладено в цільовий показник скорочення часу реєстрації з 3 до 0,5 днів.

Серед основних ризиків виокремлено необхідність забезпечення

відповідності спрощених процедур законодавчим вимогам щодо ідентифікації клієнтів. Можливий опір персоналу або технічні затримки впровадження цифрових інструментів нівелюються через систему навчання, KPI та збереження альтернативних каналів реєстрації для консервативних клієнтів. Важливо також синхронізувати процес онбордингу з операційними процесами мультиканальних центрів, щоб уникнути розриву між очікуваннями та реальністю першої закупівлі.

Ініціатива класифікується в короткостроковій перспективі. Більшість заходів, включаючи розробку онлайн-форми та запуск кампанії, необхідно реалізувати та автоматизувати протягом 12 місяців. Подальший розвиток у середньостроковій перспективі має відбуватися в межах операційної підтримки.

2. Підвищення надійності поставок та логістики
Проект передбачає перебудову логістичних процесів компанії з фокусом на дисципліну виконання замовлень. Йдеться не просто про доставку, а про гарантію того, що клієнт отримає саме те, що замовив, і саме тоді, коли очікував. Реалізація охоплює весь ланцюг: від роботи з постачальниками (щоб товар фізично був на складі) до доставки. Ключовим інструментом стає впровадження системи автоматичного прогнозування попиту та фіксація взаємних зобов'язань через угоди про рівень сервісу.

Для професійного клієнта відсутність замовленого товару – це не просто незручність, а зупинка бізнес-процесів. Аналіз шляху клієнта показав, що етап отримання товару є найбільш вразливим місцем у сервісній моделі METRO, де часто виникає розрив між очікуваннями та реальністю. В умовах воєнного стану та нестабільної логістики здатність гарантувати надійність стає ключовою конкурентною перевагою.

Головним наслідком стане зміна сприйняття бренду: перехід від ситуативного постачальника до надійного бізнес-партнера. Це прямо впливає на фінансові результати: зменшується втрачена вигода від відсутності товарів та зростає частка клієнтського гаманця, оскільки впевненість у наявності

асортименту дозволяє клієнту не «страхуватися» закупівлями у конкурентів.

Прогнозні показники базуються на необхідності досягнення галузевих стандартів для збереження ринкових позицій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Динаміка цільових показників проєкту підвищення надійності поставок та логістики

Показник	Базовий рівень	6 міс.	12 міс.	24 міс.
OTIF (Вчасно та в повному обсязі)	85%	92%	96%	98%
Рівень виконання (% наповнення чеку)	93%	97%	99%	99%
CSAT доставки	4,0	4,5	4,8	5,0
Сприйняття надійності (% оцінок «відмінно»)	70%	85%	95%	>95%

Джерело: створено автором.

Показник OTIF 98%: цей рівень є показником для провідних логістичних операторів. Досягти його планується за рахунок мінімізації людського фактору в прогнозуванні залишків (перехід на AI-алгоритми).

Динаміка: поступове зростання протягом 24 місяців закладено з урахуванням інерційності ланцюгів постачання та необхідності перегляду контрактів із постачальниками.

Окрім очевидних зовнішніх загроз (ситуація з безпекою, паливом, мобілізація водіїв), значним викликом є внутрішній опір змінам. Персонал складів та логістики може саботувати нові, більш жорсткі нормативи без адекватної системи мотивації. Також існують фінансові ризики при передчасному введенні штрафних санкцій за порушення, доки внутрішні процеси не будуть відпрацьовані до автоматизму.

Це ініціатива середньострокової перспективи. Хоча точкові покращення по топ-асортименту можливі вже в перші півроку, побудова стабільної системи, що видає 98% надійності незалежно від сезону, потребуватиме близько 18–24 місяців системної роботи.

3. Розвиток цифрових каналів та інструментів

Цей напрям передбачає фундаментальну цифрову трансформацію взаємодії з клієнтом. Мета – створити єдину екосистему, де веб-портал, мобільний додаток та фізичний магазин працюють як єдине ціле. Ключовим

завданням є не просто оновлення сайту Metro.ua, а впровадження функціоналу, що допомагає бізнесу клієнта: персоналізовані каталоги на основі історії закупівель, відображення реальних залишків та «розумний» особистий кабінет. Важливою складовою є інтеграція CRM-системи, яка об'єднує історію комунікації з усіх каналів (телефон, чат, email), дозволяючи менеджеру бачити повний контекст звернення клієнта.

Ініціатива відповідає на виклики імперативу діджиталізації. Поточний клієнтський досвід є фрагментованим: розрив між інформацією на сайті та на полиці, а також застарілі інструменти замовлення створюють зайве тертя. Пандемія та умови воєнного часу кардинально змінили звички навіть консервативних B2B-клієнтів, сформувавши запит на діджитальний підхід. Це стосується всіх сегментів, але насамперед – технологічно адаптованих представників HoReCa та молодих підприємців, для яких можливість зробити замовлення «в два кліки» є критерієм вибору постачальника.

Головний результат – зниження зусиль клієнта. Коли рутинні операції переходять у зручний формат, лояльність зростає. Дослідження підтверджують, що омніканальні клієнти, які взаємодіють з брендом і онлайн, і офлайн, демонструють вищу частку витрат. Для компанії це також означає масштабування сервісу без лінійного зростання витрат на персонал, оскільки частина запитів закривається через самообслуговування.

Прогнозовані метрики відображають міграцію клієнтської активності в цифрові канали (табл. 3.5).

Частка онлайн-замовлень (до 70%): таке значне зростання базується на глобальних трендах B2B-ритейлу (за даними McKinsey, понад 65% B2B-покупців надають перевагу віддаленим транзакціям).

Автоматизація підтримки – це стандартний показник для сучасних чат-ботів, які здатні закривати типові запити (статус замовлення, графік роботи, наявність товару) без залучення людини, працюючи за принципом Парето.

Таблиця 3.5 – Прогнозні КРІ впровадження омніканальної-платформи

Показник	Базовий рівень	6 міс.	12 міс.	24 міс.
Частка онлайн-замовлень	20%	30%	50%	70%
CES	7,0	6,5	6,0	5,5
Автоматизація підтримки (% звернень без оператора)	0%	20%	40%	50%

Джерело: створено автором.

Основні ризики лежать у площині ІТ: затримки розробки та питання кібербезпеки.

Реалізація ініціативи належить до середньострокової перспективи, де перші релізи цифрових інструментів очікуються за півроку, а повна інтеграція омніканальної платформи завершується протягом двох років.

4. Розвиток персоналу і стандартів сервісу
Це системна ініціатива з інвестування в людський капітал, покликана стандартизувати якість обслуговування на всіх рівнях: від лінійного персоналу торговельного залу до менеджерів по роботі з ключовими клієнтами. Методологічною основою програми є модель SERVQUAL, яка декомпозує поняття «якість сервісу» на п'ять вимірів: надійність, чуйність, гарантії, емпатія та матеріальна складова. Реалізація передбачає розробку та впровадження «Довідника стандартів сервісу», запуск навчальних модулів з акцентом на специфіку B2B-клієнтів, а також систему коучингу на робочому місці, де наставники коригують поведінку працівників у режимі реального часу.

Необхідність програми зумовлена варіабельністю рівня сервісу, виявленою під час аналізу. Якщо контакт-центр показує стабільно високі результати, то на рівні фізичних магазинів спостерігаються випадки байдужості або недостатньої компетентності персоналу, що негативно впливає на сприйняття емпатії та професіоналізму бренду. Для клієнтів HoReCa, які шукають не просто товар, а експертну пораду, компетентність персоналу є критичним фактором вибору постачальника. Програма охоплює всі контактні зони, де присутній людський фактор: консультації, каси, доставка та

післяпродажна підтримка.

Впровадження програми базується на концепції ланцюга «сервіс-прибуток»: підвищення кваліфікації та задоволеності персоналу прямо корелює зі зростанням лояльності клієнтів і, як наслідок, прибутковістю бізнесу. Очікується зростання показника CSAT у точках живого контакту та зниження індексу клієнтських зусиль, оскільки проактивний персонал здатен вирішувати проблеми клієнта одразу, не допускаючи ескалації конфліктів. У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню утримання, адже клієнти схильні залишатися там, де відчують персоналізовану турботу.

Програма стартує в короткостроковому періоді (до 12 місяців) з розробки стандартів та першої хвилі навчання, надалі переходячи в статус постійного операційного процесу для підтримки кваліфікації нових та існуючих працівників.

5. Створення бізнес-екосистеми та підписки. Ініціатива передбачає перехід від застарілої моделі «знижка за обсяг» до створення повноцінної бізнес-екосистеми. Пропонується впровадити гібридну модель лояльності, що включає елемент підписки (на кшталт Amazon Prime для бізнесу). Ключові елементи нової моделі:

- Підписка «METRO Prime»: за фіксовану місячну плату (або при досягненні певного обороту) клієнт отримує безлімітну безкоштовну доставку, пріоритет в виборі часу обслуговування та заморожування цін на топ-20 позицій.
- Маркетплейс партнерів: METRO домовляється з партнерами про ексклюзивні умови для своїх клієнтів. Картка METRO стає перепусткою до знижок на паливо, дешевших кредитів чи страхування бізнесу.
- Закрита спільнота: доступ до закритого клубу професіоналів (наприклад, база перевіреного персоналу, чорні списки недобросовісних працівників, нетворкінг-вечері).

Стандартні цінові програми лояльності втрачають ефективність: конкуренти легко копіюють знижки, починається «цінова війна», що вбиває

маржу. Аналіз показує, що клієнти HoReCa страждають не лише від цін на продукти, а й від таких операційних проблем, як логістика, кадри, вартість енергоносіїв. Поточна система METRO фокусується лише на товарі, ігноруючи ширші болі підприємця. Створення екосистеми формує високі бар'єри перемикання: клієнту невигідно йти до конкурента, бо він втратить не лише знижку на томати, а й дешевий кредит та безкоштовну доставку.

Фокус на сегментах, чутливих до сервісу: ресторани середнього рівня, кав'ярні, локальні магазини. Це впливає на етап Розвиток відносин та Утримання. Підписка змушує клієнта психологічно прив'язатися до постачальника.

Головний результат – максимізація частки гаманця клієнта. Клієнт перестає докуповувати на ринках чи в інших мережах, консолідує 90% замовлень у METRO заради бонусів екосистеми. Також це інструмент стабілізації грошового потоку. Для бренду це означає диференціацію: конкуренти продають їжу, METRO продає успішність бізнесу.

Впровадження екосистеми розраховане на середньо- та довгостроковий горизонт (12–36 місяців), що передбачає етап технічної розробки та пілотування моделі в перший рік із подальшим масштабуванням партнерської мережі.

6. Впровадження системи управління клієнтським досвідом. Цей пріоритет є фундаментальним для забезпечення сталості змін. Він передбачає перехід від ситуативного реагування на скарги до створення постійно діючої управлінської вертикалі – Офіс управління клієнтським досвідом. Це не просто новий відділ, а координаційний центр, що впроваджує єдину екосистему моніторингу VoC. Ключова інновація полягає у впровадженні механізму замкненого циклу:

1. Операційний рівень: миттєва реакція на критичний відгук (наприклад, детрактор NPS або оцінка CSAT <3). Менеджер зв'язується з клієнтом протягом 24 годин для вирішення проблеми.

2. Стратегічний рівень: системний аналіз кореневих причин невдоволення та зміна бізнес-процесів компанії.

Дані з усіх каналів (опитування після доставки, звернення в контакт-центр, метрики CES) консолідуються в інтерактивні аналітичні дашборди, які стають основою для прийняття рішень на рівні Ради директорів.

На відміну від попередніх пріоритетів, які покращують окремі точки контакту, ця ініціатива працює як мультиплікатор ефективності. Вона гарантує, що результати проєктів з онбордингу чи логістики не будуть втрачені з часом. Прозорість даних створює атмосферу здорової конкуренції між підрозділами та підвищує залученість персоналу, який нарешті бачить прямий зв'язок між своєю роботою та оцінкою клієнта.

Створення управлінської вертикалі є наскрізною ініціативою, формування команди та інструментарію відбувається в перші 6 місяців, а розвиток культури прийняття рішень на основі даних триває протягом усього стратегічного періоду.

Для забезпечення цілісності запропонованої стратегії та контролю її ефективності, розрізнені ініціативи необхідно об'єднати в єдину управлінську модель. Оптимальним інструментом для цього є Збалансована система показників. Ця концепція, розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном, дозволяє трансформувати місію клієнтоорієнтованості в набір конкретних операційних цілей, збалансованих за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та розвиток персоналу.

Логіка побудови стратегії METRO базується на причинно-наслідкових зв'язках: інвестиції в корпоративну культуру та навички персоналу створюють підґрунтя для вдосконалення операційних процесів; ефективні процеси забезпечують високий рівень клієнтського досвіду; задоволені та лояльні клієнти, у свою чергу, генерують стійкий фінансовий результат (рис 3.1).

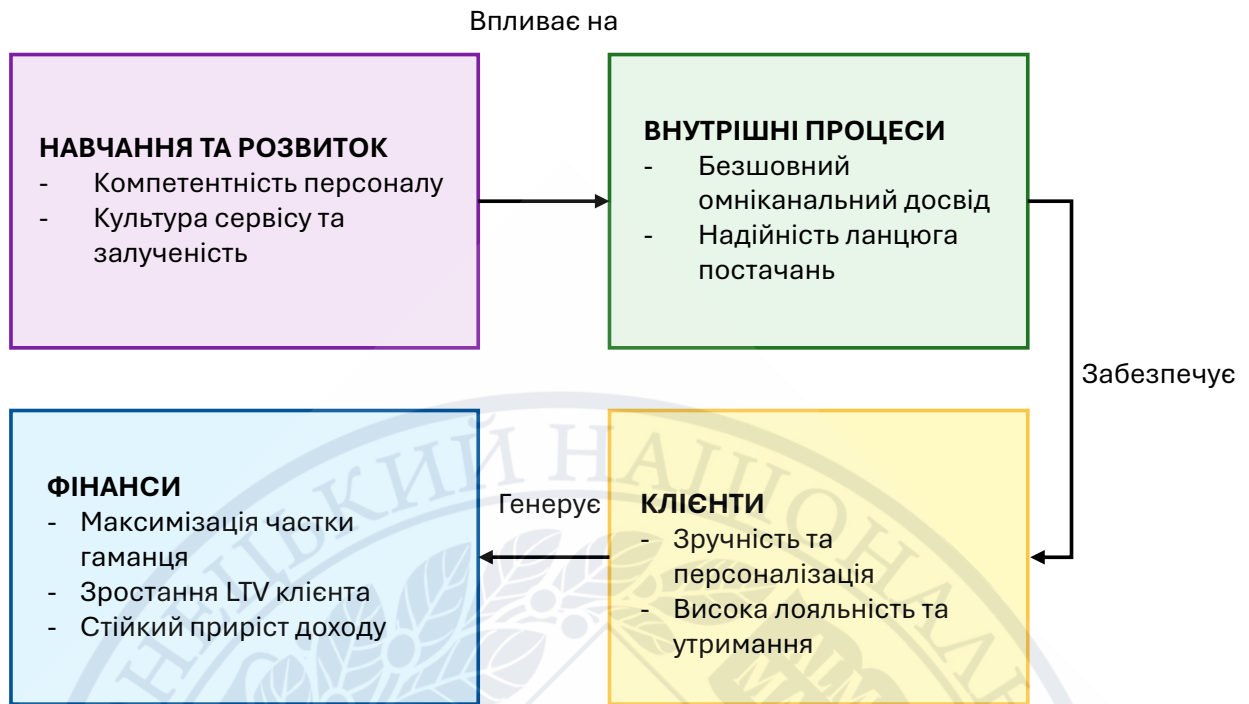


Рисунок 3.1 – Стратегічна карта впровадження клієнтоорієнтованості

Джерело: створено автором.

На основі розробленої карти сформовано матрицю збалансованої системи показників (таблиця 3.6), яка пов'язує стратегічні цілі з ключовими показниками ефективності та відповідними ініціативами.

Архітектура збалансованої системи показників вибудовується за принципом ієрархії. У фінансовій площині фокус зміщується з разових продажів на зростання позиттєвої цінності клієнта: лояльні партнери купують частіше й менш чутливі до цін. Тому розвиток логістики та екосистеми спрямований на утримання маржинальності та збільшення частки гаманця.

Ці результати можливі завдяки цілям клієнтської складової – досягненню NPS >50 та зниженню відтоку через покращений онбординг. Задоволеність клієнтів спирається на ефективні внутрішні процеси: ключові показники для B2B – надійність постачань та робота за принципом замкнутого циклу для системного вирішення проблем.

Фундамент моделі – навчання та розвиток: високий eNPS, сильні сервісні компетенції та інституціоналізація CX через систему управління CX, що перетворює клієнтоорієнтованість на стандарт щоденної роботи.

Таблиця 3.6 – Збалансована система показників стратегії клієнтоорієнтованості

Перспектива	Стратегічна ціль	Ключові показники	Стратегічний орієнтир	Підтримуючі ініціативи
Фінанси	Зростання цінності клієнтської бази	Темп приросту виторгу (B2B)	Збільшення темпів росту ринку	Екосистема «Prime»
	Перехід від екстенсивного росту до інтенсивного	Пожиттєва цінність клієнта	Позитивна динаміка	Підвищення надійності поставок та логістики
		Частка гаманця	≥ 60% у топ-клієнтів	
Клієнти	Емоційна лояльність та довіра	NPS	> +50	Екосистема «Prime»
		Утримання	≥ 90% (річний)	Система управління CX
		Відтік	Зниження до <5%	Спрощення онбордингу
Процеси	Забезпечення стабільної якості на всіх етапах мапи шляху клієнта	Показник OTIF	Галузевий лідер: 98%	Підвищення надійності поставок та логістики
		CES	Мінімізація балу	Омніканальність
		Цикл зворотного зв'язку (%)	100% обробки скарг	Система управління CX
Навчання	Зміна менталітету персоналу та набуття нових компетенцій	Охоплення навчанням CX	100% персоналу	Розвиток персоналу та стандартів сервісу
		Таємний покупець	Відповідність ≥ 95%	Система управління CX
		eNPS (залученість співробітників)	Зростання показника	Система управління CX

Джерело: створено автором.

Впровадження запропонованих ініціатив вимагає від менеджменту METRO врахування низки ризиків та дотримання високих етичних стандартів, що є невіддільною частиною сталого розвитку бізнесу.

На підставі систем збалансованих показників визначено цільовий коефіцієнт задоволеності споживачів ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Цільові показники оцінювання задоволеності споживачів
ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Ключові показники	Стратегічний орієнтир	Підтримуючі ініціативи	Цільовий показник (базовий)	Цільовий показник (проектний)
NPS	> +50	Екосистема «Prime»	46	48
Утримання	≥ 90% (річний)	Система управління CX	80	84
Частка лояльних споживачів	Зниження відтоку клієнтів до <5%	Спрощення процедури онбордингу клієнтів	82	86
Інтегральний показник	-	-	69,3	72,6

Аналіз ключових показників клієнтського досвіду дозволив визначити базові та проектні значення індикаторів, що найбільш повно відображають рівень задоволеності та лояльності споживачів. Запропоновані стратегічні орієнтири та підтримуючі ініціативи забезпечують цілеспрямований розвиток системи клієнтоорієнтованості, спрямований на зростання NPS, покращення утримання клієнтів та зниження рівня відтоку. На цій основі розраховано інтегральний показник задоволеності, який демонструє позитивну динаміку під впливом запропонованих перетворень.

3.2. Формування стратегії розвитку клієнтського досвіду компанії

Розробка стратегії розвитку клієнтського досвіду для ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» є логічним продовженням визначених у попередньому підрозділі стратегічних пріоритетів. Враховуючи специфіку B2B-моделі компанії, де взаємодія з клієнтом носить циклічний та довгостроковий характер, стратегія не може обмежуватися точковими покращеннями сервісу. Вона має являти собою комплексну дорожню карту трансформації бізнес-процесів, технологічної інфраструктури та корпоративної культури, спрямовану на створення стійкої конкурентної переваги в умовах воєнного та повоєнного відновлення економіки України.

Базуючись на результатах аналізу поточного стану, проведеної у другому розділі (SWOT-аналіз, мапа шляху клієнта, аналіз фінансових показників), процес формування стратегії доцільно структурувати за методикою «Трьох горизонтів» компанії McKinsey. Цей підхід дозволяє збалансувати необхідність термінового вирішення операційних проблем із завданнями довгострокового розвитку та інновацій.

Стратегія розвитку клієнтського досвіду ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» розрахована на середньострокову перспективу (3 роки) і включає три послідовні етапи. Детальна характеристика кожного етапу, їх стратегічні фокуси, ключові завдання та очікувані результати систематизовані в Таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Стратегічні горизонти розвитку CX ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Характеристика	Операційна стабілізація (0–12 міс.)	Диференціація та масштабування (12–24 міс.)	Трансформація бізнес-моделі (24–36 міс.)
Стратегічний фокус	Усунення «больових точок» та розривів у базовому сервісі	Побудова унікальної сервісної екосистеми та омніканальності	Створення інноваційних продуктів та партнерська інтеграція
Ключові завдання	Цифровізація онбордингу Стабілізація OTIF (логістика) Навчання персоналу стандартам	Запуск підписки «METRO Prime» Гіперперсоналізація пропозицій Інтеграція Web/App/Store	Консалтингові послуги для HoReCa Фінтех-рішення
Цільова аудиторія	Всі клієнтські сегменти (усунення негативу)	Ядро клієнтської бази (HoReCa, трейдери)	Стратегічні партнери та інноватори
Очікуваний результат	Зниження відтоку клієнтів на 2–3% Зростання CSAT базових процесів	Зростання частки гаманця та частоти покупок	Зростання LTV та частки сервісних доходів у структурі EBITDA
Ресурсне забезпечення	Оптимізація існуючих ресурсів	Значні інвестиції в маркетинг та розробку нових продуктів	Стратегічні партнерства

Джерело: створено автором.

Деталізація кожного горизонту дозволяє сформулювати чіткий план дій, який враховує виявлені у розділі 2 слабкі сторони компанії, такі як бюрократизованість процедур та нестабільність поставок.

Операційна стабілізація та цифрова гігієна

Першочерговим завданням є нівелювання розривів якості, виявлених за допомогою моделі SERVQUAL. Клієнти не будуть сприймати складні програми лояльності, якщо компанія не може гарантувати наявності товару або швидку реєстрацію.

Ініціатива 1.1: Реінжиніринг та автоматизація процесу онбордингу

Аналіз мапи шляху клієнта показав, що етап реєстрації є бар'єром для входу нових клієнтів через необхідність надання паперових копій документів. Для вирішення цієї проблеми розроблено механізм «Цифровий вхід»

Технологічне рішення: впровадження API-шлюзу для інтеграції CRM-системи METRO з державними реєстрами (через сервіси Opendatabot або YouControl) та застосунком «Дія». Це дозволить реалізувати сценарій реєстрації, де клієнт вводить лише код ЄДРПОУ/ПН, а система автоматично заповнює юридичну назву, адресу та статус платника податків.

Юридична оптимізація: перехід від двосторонніх паперових договорів до публічної оферти для клієнтів з річним оборотом до 1 млн грн. Використання КЕП (кваліфікованого електронного підпису) дозволить легітимізувати угоду дистанційно за лічені хвилини.

Операційний результат: скорочення часу від першого контакту до можливості зробити замовлення з 3 діб до 15–20 хвилин. Це критично важливо для залучення малого бізнесу, який приймає рішення імпульсивно.

Ініціатива 1.2: Впровадження надбудови над ERP-системою у логістиці

Для забезпечення імперативу надійності пропонується створення єдиного центру управління ланцюгами поставок. Проблема відсутності товару на полиці або складі є найбільш критичною для професійного клієнта, чий бізнес зупиняється без інгредієнтів.

Архітектура рішення: розгортання надбудови над ERP-системою (програмне забезпечення, що інтегрує та автоматизує основні бізнес-процеси компанії), яка агрегує дані про залишки товарів у реальному часі з усіх точок: розподільчих центрів, магазинів та навіть товарів у дорозі.

Інтеграція з клієнтським інтерфейсом: відображення на сайті та в додатку статусу «Гарантована наявність». Якщо система бачить ризик відсутності товару, вона блокує можливість його замовлення або пропонує релевантний аналог ще на етапі формування кошика, а не за фактом недовозу.

Проактивний сервіс: у разі форс-мажору (повітряна тривога, поломка авто), система автоматично генерує сповіщення клієнту та завдання для контакт-центру (партнера Simply Contact) для узгодження нового часу доставки.

Ініціатива 1.3: Стандартизація сервісних процедур

Розробка та впровадження оновленої «Книги стандартів сервісу METRO», яка регламентує поведінку персоналу в типових та нестандартних ситуаціях. Особливий акцент робиться на емпатії та вирішенні проблем. Навчання має охопити 100% фронт-лайн персоналу протягом перших 6 місяців.

Диференціація через екосистему та персоналізацію

Після налагодження базових процесів, стратегія фокусується на створенні доданої вартості, яка формує високі витрати перемикання для клієнта.

Ініціатива 2.1: Запуск програми підписки «METRO Prime»

На відміну від традиційних програм лояльності, що базуються на знижках, модель підписки створює емоційну та економічну прив'язаність. Пропонується впровадження багаторівневої моделі:

1. Рівень «Basic» (безкоштовний): доступ до оптових цін, участь у регулярних каталогах, цифрові фіскальні чеки.
2. Рівень «Prime» (платний або за умови досягнення обсягу закупівель, наприклад більше 50 тис грн/міс): логістичні привілеї

(безкоштовна доставка без обмеження мінімального чеку або зі зниженим порогом, пріоритетні слоти доставки, експрес-доставка день-у-день; цінова стабільність (фіксація ціни на індивідуальний перелік топ-20 товарів на місяць, це захищає клієнта HoReCa від інфляційних коливань та дозволяє планувати собівартість меню); фінансові інструменти (збільшений період відтермінування платежу до 45 днів, спрощена процедура повернення товару без бюрократії).

Економічна логіка «METRO Prime» полягає в тому, що незначна втрата маржі на доставці компенсується суттєвим зростанням частки гаманця клієнта (консолідація закупівель в одного постачальника заради збереження статусу).

Ініціатива 2.2: Гіперперсоналізація на основі Big Data

Використання накопичених історичних даних про транзакції клієнтів для створення персоналізованого досвіду.

Розумний кошик: алгоритми машинного навчання аналізують циклічність закупівель клієнта (наприклад, ресторан замовляє лосось щовівторка) і формують попередньо заповнений кошик. Клієнту залишається лише підтвердити замовлення, що економить до 30-40 хвилин часу менеджера із закупівель.

Персональні промо: відмова від масових розсилок на користь таргетованих пропозицій. Наприклад, якщо клієнт купує кавомашину, система автоматично пропонує знижку на зернову каву власної торгової марки Rioba.

Трансформація в сервісну платформу

Третій етап передбачає вихід за межі чистого ритейлу та надання послуг, що допомагають клієнтам розвивати їхній власний бізнес.

Ініціатива 3.1: Консалтинговий хаб «METRO Business Solutions»

Створення платформи знань та сервісів для HoReCa та роздрібною торгівлі:

Аналітичні дашборди: надання клієнтам у особистому кабінеті аналітики їхніх закупівель (динаміка цін, структура витрат, порівняння з середніми показниками по ринку).

Освітня академія: проведення тренінгів з HACCP, управління фудкостом, цифрового маркетингу для ресторанів. Це позиціонує METRO не просто як постачальника, а як партнера по розвитку.

Ініціатива 3.2: Фінтех-інтеграція

Розробка вбудованих фінансових рішень. Партнерство з банками для надання миттєвого кредитування або овердрафту прямо в інтерфейсі замовлення. Скоринг клієнта відбувається автоматично на основі історії його закупівель у METRO, що значно спрощує доступ до обігових коштів для МСБ.

Організаційне забезпечення та управління змінами

Реалізація запропонованої стратегії вимагає не лише ресурсного забезпечення, а й докорінної перебудови управлінської архітектури компанії. Масштабність змін – від цифровізації онбордингу до впровадження екосистеми лояльності диктує необхідність створення централізованого центру компетенцій, здатного долати функціональні колодязі та забезпечувати єдиний стандарт взаємодії з клієнтом.

Для вирішення цього завдання пропонується створення Офісу управління клієнтським досвідом. Це не допоміжний підрозділ, а стратегічна надбудова, що інтегрує голос клієнта в операційні процеси бізнесу. Структура підпорядкування та внутрішня архітектура Офісу зображені на рисунку 3.2.

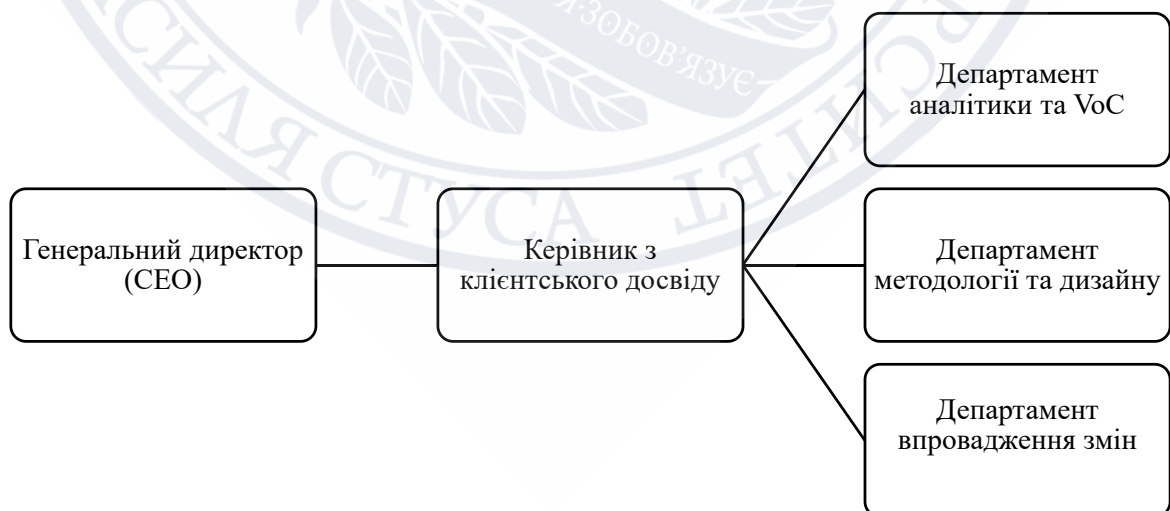


Рисунок 3.2 – Організаційна структура та підпорядкування Офісу управління клієнтським досвідом. Джерело: створено автором.

Функціональна модель Офісу управління клієнтським досвідом базується на трьох ключових вертикалях, кожна з яких виконує критичну роль у забезпеченні життєздатності стратегії. Детальний розподіл компетенцій та зон відповідальності наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Функціональна архітектура Офісу управління клієнтським досвідом

Структурна одиниця / Вертикаль	Роль у системі	Ключові завдання та аргументація
Стратегічне управління	Підпорядковується безпосередньо СЕО для гарантування незалежності суджень	Виступає арбітром у конфліктах між короткостроковим прибутком та лояльністю клієнта Має мандат на блокування операційних рішень, що несуть ризики для СХ Формує візію сервісної стратегії компанії
Вертикаль аналітики та VoC	Забезпечує організацію об'єктивними даними в режимі реального часу	Збір, валідація та інтерпретація метрик (NPS, CSAT, CES) Глибинний аналіз текстових відгуків для виявлення прихованих проблем. Прогнозування відтоку клієнтів на основі поведінкових даних
Вертикаль методології та дизайну	Трансформують абстрактну турботу про клієнта в чіткі регламенти	Проектування та актуалізація карт шляху клієнта Розробка єдиних стандартів обслуговування для всіх каналів Створення сценаріїв поведінки персоналу в критичних ситуаціях
Вертикаль впровадження змін	Відповідають за практичну реалізацію ініціатив у полях	Координація крос-функціональних команд (ІТ, HR, логістика) Контроль дотримання термінів сервісних проєктів Робота з опором персоналу та внутрішня комунікація змін

Джерело: створено автором.

Для уникнення дублювання функцій та розмивання зон відповідальності між новим підрозділом та існуючими департаментами, розроблено Матрицю розподілу відповідальності (RACI), представлену в Додатку А. Вона чітко регламентує ролі учасників у ключових стратегічних ініціативах.

Легенда матриці:

R (Responsible) – Виконавець: особа, яка безпосередньо виконує роботу.

A (Accountable) – Відповідальний: особа, яка приймає роботу та несе кінцеву відповідальність (має право вето).

C (Consulted) – Консультант: особа, чия експертна думка враховується перед прийняттям рішення.

I (Informed) – Інформований: особа, яку повідомляють про результат після завершення дії.

Такий розподіл ролей гарантує, що Офіс управління клієнтським досвідом виступає не лише контролером, а й інтегратором, який об'єднує зусилля IT, HR та операційного блоку навколо єдиної мети – створення виняткової цінності для клієнта.

Ресурсне планування

Бюджет стратегії формується за принципом розподілу інвестицій 60/40 між капітальними та операційними витратами.

- Капітальні витрати: основна частина інвестицій спрямовується на IT-розробку (модернізація CRM, API-шлюзи, мобільний додаток).
- Поточні витрати: витрати на навчання персоналу, фонд оплати праці CX-команди, маркетингову підтримку запуску нових продуктів.

Важливим елементом ресурсної підтримки є HR-стратегія. Необхідно інтегрувати показники клієнтоорієнтованості (NPS/CSAT) у систему KPI всіх співробітників компанії, від топ-менеджменту до комплектувальників замовлень. Вага клієнтських метрик у річному бонусі має становити не менше 15–20%, що забезпечить реальну, а не декларативну орієнтацію на споживача.

3.3. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення клієнтського досвіду

Реалізація комплексної стратегії трансформації клієнтського досвіду неминуче пов'язана з мобілізацією значних фінансових та організаційних ресурсів компанії. В умовах обмеженого бюджету та необхідності швидкого реагування на ринкові виклики, критично важливим етапом є доведення інвестиційної привабливості запропонованих змін. Обґрунтування доцільності впровадження базується на прогнозуванні багатовекторного ефекту:

економічного (прямий фінансовий результат), соціального (вплив на персонал та спільноту) та якісного (зміцнення ринкових позицій).

Методологічним фундаментом для оцінки ефективності обрано модель ланцюга «сервіс-прибуток». Ця концепція дозволяє встановити чіткий причинно-наслідковий зв'язок між «м'якими» метриками та «твердими» фінансовими результатами. Логіка моделі постулює, що висока якість внутрішнього середовища та задоволеність персоналу трансформуються у якісний сервіс, який формує лояльність клієнтів. Саме лояльність, у свою чергу, є ключовим драйвером прибутковості та зростання бізнесу.

Моделювання економічного ефекту від впровадження стратегії CX базується на синергії трьох ключових фінансових драйверів, кожен з яких впливає на кінцевий результат через різні операційні важелі.

Першим і найвагомішим драйвером є зростання доходів. Цей ефект досягається двома шляхами: через збільшення частки гаманця та мінімізацію відтоку клієнтів. Економічна логіка тут проста: лояльний професійний клієнт не лише залишається з компанією довше, збільшуючи свою життєву цінність, але й схильний концентрувати свої закупівлі в одного надійного постачальника. Крім того, лояльні клієнти демонструють меншу чутливість до ціни, що дозволяє утримувати маржинальність.

Другий драйвер – це оптимізація операційних витрат. Цифровізація клієнтського шляху, зокрема автоматизація онбордингу та впровадження інструментів самообслуговування, дозволяє суттєво знизити собівартість обслуговування однієї транзакції. Зменшення частки ручної праці персоналу та переведення рутинних операцій у цифрові канали вивільняє ресурси, які можна спрямувати на створення додаткової цінності.

Третім елементом є зниження вартості залучення нових клієнтів. Високий рівень NPS запускає механізм рекомендацій або «сарафанного радіо». В B2B-сегменті рекомендація від колеги по цеху працює ефективніше за будь-яку пряму рекламу. Це дозволяє залучати нових партнерів органічним шляхом, суттєво заощаджуючи маркетинговий бюджет на лідогенерацію.

В якості розрахункової бази для сценарного моделювання використано фактичні фінансові показники діяльності ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» за 2024 рік. Зокрема, вихідною точкою є чистий дохід компанії на рівні 28 754 млн грн та валовий прибуток у розмірі 4 818 млн грн, що відповідає маржинальності близько 16,7%. Ці дані слугують фундаментом для подальшої оцінки рентабельності інвестицій у запропоновані стратегічні ініціативи.

Для верифікації фінансової доцільності запропонованої стратегії проведено сценарне моделювання повернення інвестицій (ROI). За основу розрахунків взято консервативний сценарій розвитку подій на горизонті одного року після повного впровадження ініціатив. Такий підхід дозволяє уникнути завищених очікувань та оцінити стійкість проєкту навіть за умов стриманого росту ринку.

Фінансова модель базується на трьох ключових припущеннях, що впливають з очікуваних ефектів реалізації стратегічних пріоритетів:

1. Мінімізація відтоку: прогнозується зниження рівня відтоку клієнтів на 2%, що дозволяє зберегти дохід від клієнтів групи ризику, які за відсутності змін перейшли б до конкурентів.
2. Активізація продажів: очікується зростання середнього чеку та частоти закупівель на 3% сумарно. Цей ефект досягається завдяки підвищенню надійності поставок та стимулюючій дії екосистеми «METRO Prime».
3. Операційна оптимізація: автоматизація процесів онбордингу та документообігу забезпечить економію операційних витрат на рівні 0,1% від обороту.

Детальний розрахунок прогнозованого економічного ефекту наведено в таблиці 3.10.

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення клієнтського досвіду забезпечує зростання чистого доходу від реалізації на 862,6 млн грн при відносно помірному збільшенні собівартості на 478,7 млн грн. Це дозволяє підвищити валовий прибуток компанії на 383,9 млн грн, що є прямим

результатом покращення якості обслуговування та активізації перехресних продажів.

Таблиця 3.10 – Розрахунок прогнозованого економічного ефекту (млн грн)

Показник	Базовий рівень (2024)	Вплив економічного ефекту	Прогноз (після впровадження)	Ефект (Δ)
Чистий дохід від реалізації	28 754,2	Зростання перехресних продажів на 3%	29 616,8	+862,6
Собівартість реалізованої продукції	23 935,5	Зростання собівартості на 2%	24 414,2	(478,7)
Валовий прибуток	4 818,7	Приріст валового прибутку	5 202,6	+383,9
Інвестиційний бюджет (капітальні та поточні витрати)	–	Структура бюджету: ІТ-розробка (40 млн), Навчання персоналу (15 млн), Маркетинг (15 млн), ФОП СХ-офісу (10 млн).	80,0	(80,0)
Загальні витрати	23 935,5	Зростання собівартості та інвестиції	24 494,2	(558,7)
Загальні доходи	28 754,2	Загальний чистий дохід	29 616,8	+862,6
Чистий економічний ефект	–	Приріст ВП мінус інвестиції	303,9	+303,9
ROI	–	Відношення ЧЕЕ до інвестицій	–	380 %
Термін окупності, років	–	Інвестиції / чистий ефект	–	0,26 (3 місяці)

Джерело: створено автором.

Необхідний інвестиційний бюджет у розмірі 80 млн грн повністю компенсується додатково отриманим валовим прибутком уже в перший рік реалізації проєкту: чистий економічний ефект становить 303,9 млн грн, рентабельність інвестицій сягає близько 380 %, а термін окупності – лише 0,26 року (приблизно три місяці). Це свідчить про високу економічну доцільність і ефективність запропонованих заходів та підтверджує доцільність їх впровадження в операційну діяльність ТОВ «Метро Кеш енд Кері».

Окрім прямого фінансового результату, впровадження стратегії створює критично важливі нематеріальні активи, які формують довгострокову ринкову

стійкість компанії. Систематизація цих якісних ефектів наведена в Таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Якісні та стратегічні ефекти впровадження CX-стратегії

Стратегічний актив	Характеристика та вплив на бізнес
Посилення HR-бренду та зростання eNPS	Згідно з концепцією ланцюга «сервіс-прибуток», висока задоволеність клієнтів неможлива без мотивованого персоналу. Впровадження чітких стандартів та автоматизація рутинних процесів через цифрові інструменти суттєво знижує операційний стрес працівників. Робота в сучасній, технологічній компанії формує почуття гордості, що трансформується у зростання індексу лояльності персоналу (eNPS) та зниження плинності кадрів
Репутаційний капітал	В умовах невизначеності репутація партнера, який гарантує надійність поставок, стає більш вагомим активом, ніж ціновий демпінг. Прозорість процесів та стабільність виконання зобов'язань формують високий рівень довіри, що є фундаментом для відновлення контрактів з міжнародними готельними мережами та великими корпоративними клієнтами
Ринкова стійкість та бар'єри перемикання	Створення екосистеми сервісів (проект «METRO Prime») та глибока ІТ-інтеграція в бізнес-процеси клієнта формують високі витрати перемикання. Клієнту стає економічно не вигідно переходити до конкурентів навіть за умови ситуативно нижчої ціни, оскільки він ризикує втратити комплекс переваг: відтермінування платежів, зручну аналітику та логістичні привілеї
Соціальна відповідальність	Стратегія виконує важливу соціальну функцію, спрощуючи доступ до товарів та фінансових ресурсів для малого бізнесу (ФОП, локальні кав'ярні). Виступаючи інфраструктурним партнером у відбудові галузі HoReCa, METRO не лише стимулює відновлення підприємницької активності в Україні, а й зміцнює емоційний зв'язок бренду зі спільнотою

Джерело: створено автором.

Будь-яка стратегічна ініціатива містить потенційні загрози, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Для забезпечення стійкості реалізації стратегії розроблено реєстр ризиків (таблиця 3.12).

Впровадження стратегії клієнтоорієнтованості в умовах невизначеності супроводжується значними викликами, передусім безпекового та кадрового характеру. Однак запропоновані заходи мінімізації – від технологічної міграції у «хмару» до зміни системи мотивації персоналу дозволяють перевести ці ризики у площину керованих завдань. Зсув фокусу з цінової конкуренції на створення системної цінності виступає головним інструментом хеджування

ринкових ризиків, забезпечуючи стійкість бізнес-моделі METRO навіть за умов агресивного зовнішнього середовища.

Таблиця 3.12 – Реєстр ризиків впровадження CX-стратегії та заходи з їх мінімізації

Група ризиків	Опис загрози	Рівень (Ймовірність / Вплив)	Стратегія управління
Операційно-безпекові	Основну загрозу становить фізичне пошкодження інфраструктури, включаючи торговельні центри та склади, внаслідок воєнних дій. Також критичним фактором є можливі блекаути, що можуть заблокувати роботу цифрових каналів продажу та серверного обладнання	Середня / Критичний	Для забезпечення безперервності бізнесу необхідна диверсифікація логістичних маршрутів та міграція критичної ІТ-інфраструктури у хмарне середовище. Додатково торговельні центри мають бути обладнані автономними джерелами живлення та системами зв'язку
Технологічні	Існують ризики затримок у розробці програмного забезпечення або складнощів інтеграції нових рішень із застарілими системами	Середня / Високий	Мінімізація технічних ризиків досягається через використання гнучкої мікросервісної архітектури та поетапний запуск продуктів (MVP) для раннього виявлення помилок
Кадрові (Опір змінам)	Людський фактор може проявитися у формі саботажу нових стандартів обслуговування	Висока / Середній	Подолання опору забезпечується комплексною програмою комунікації змін та призначенням амбасадорів змін
Ринкові	Зовнішній тиск може посилитися через агресивні цінові війни з боку конкурентів (АТБ, Сільпо, Fozzy) та демпінг цін на ключові категорії товарів, що загрожує маржинальності бізнесу	Висока / Середній	Компанія має фокусуватися на нецінових перевагах, які важко скопіювати, таких як надійність поставок, відтермінування платежів та високий рівень сервісу. Стратегія передбачає позиціонування цінності цілісної екосистеми, а не конкуренцію ціною окремого товару

Джерело: створено автором.

На основі обґрунтування напрямів удосконалення системи управління клієнтським досвідом сформульовано висновки до третього розділу.

Розроблена стратегія розвитку клієнтського досвіду базується на комплексній трансформації бізнес-процесів компанії та передбачає реалізацію пріоритетних ініціатив, спрямованих на цифровізацію онбордингу, підвищення надійності логістичного ланцюга та впровадження екосистеми лояльності за моделлю підписки. Запропоноване створення Офісу управління клієнтським досвідом дозволить інституціоналізувати функцію контролю якості та забезпечити системну роботу зі зворотним зв'язком за принципом замкненого циклу, що сприятиме переходу від ситуативного реагування на проблеми до проактивного управління очікуваннями споживачів. Економічне обґрунтування підтверджує високу ефективність запропонованих заходів, оскільки прогнозоване зростання позитивної цінності клієнта та оптимізація операційних витрат забезпечують високий рівень рентабельності інвестицій, дозволяючи компанії зміцнити ринкові позиції та сформувати стійку конкурентну перевагу на основі партнерської моделі взаємодії.

ВИСНОВКИ

У межах магістерської роботи досліджено проблематику оцінювання та підвищення рівня задоволеності споживачів через удосконалення системи управління клієнтським досвідом ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна». Досягнення мети забезпечено послідовним розв'язанням поставлених завдань: від уточнення теоретичних засад і методичного інструментарію до діагностики поточного стану клієнтського досвіду та обґрунтування практичних заходів розвитку клієнтоорієнтованості.

У теоретичній частині узагальнено зміст категорій «задоволеність», «лояльність» і «клієнтський досвід» та обґрунтовано їх взаємозв'язок у логіці створення цінності для клієнта. Показано, що задоволеність має багатовимірний характер і формується як результат зіставлення очікувань із фактично отриманим досвідом, а лояльність виступає наслідком системно відтворюваного позитивного клієнтського досвіду. Уточнено доцільність комплексного вимірювання клієнтського досвіду за допомогою поєднання опитувальних метрик та поведінкових показників, що фіксуються в операційній і CRM-аналітиці, оскільки саме така комбінація дозволяє перейти від констатації рівня задоволеності до управлінських рішень, спрямованих на зниження тертя та підвищення цінності сервісу.

У методичній площині сформовано підхід до оцінювання клієнтського досвіду, який поєднує індекси лояльності та задоволеності із метриками клієнтських зусиль і операційними KPI сервісних процесів. Обґрунтовано, що керованість клієнтського досвіду досягається за умови перетворення «голосу клієнта» на набір вимірюваних показників, прив'язаних до конкретних точок контакту та внутрішніх процесів. Визначено, що системна якість клієнтського досвіду у B2B-сегменті є похідною не лише комунікацій і сервісу, а й доступності асортименту, надійності постачань, прозорості інформації та організації після продажної підтримки.

У практичній частині здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства та аналіз результатів діяльності за 2022–2024 рр., що засвідчив відновлення фінансової динаміки та повернення до прибутковості. Проведений стратегічний аналіз (зокрема узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а також оцінювання стратегічних зон господарювання) підтвердив диверсифікованість діяльності компанії та водночас актуалізував потребу у посиленні нецінових конкурентних переваг через клієнтський досвід, особливо в умовах зростання ринкової конкуренції та підвищеної чутливості клієнтів до надійності сервісу.

Аналіз клієнтського досвіду виявив циклічність і раціональність поведінки професійних клієнтів (HoReCa та трейдерів), для яких критичними є стабільність асортименту, логістична надійність, швидкість вирішення проблем і мінімізація адміністративних бар'єрів. Побудована карта шляху клієнта продемонструвала, що найістотніші резерви покращення зосереджені на етапах адміністративної взаємодії та підтримки: бюрократизований онбординг із верифікацією підвищує клієнтські зусилля та створює ризик втрати лідів, а звернення до контакт-центру виступає типовою «больовою точкою», що потребує реформатування в більш зручні цифрові канали й сценарії самообслуговування. Водночас на операційних етапах закупівлі та отримання товару компанія демонструє відносно високий потенціал задоволеності, який, однак, є чутливим до проблем доступності товару на полиці та якості виконання замовлень.

За результатами дослідження обґрунтовано середньострокові пріоритети розвитку клієнтоорієнтованості ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», спрямовані на усунення ключового тертя та створення цілісної цінності для B2B-клієнта. Запропоновано комплекс заходів, що охоплює спрощення та діджиталізацію онбордингу й проактивну комунікацію з новими клієнтами, підвищення надійності поставок і логістики, розвиток цифрових каналів та інструментів як єдиної екосистеми взаємодії, розвиток персоналу та стандартів сервісу, формування бізнес-екосистеми й підписки «METRO

Prime», а також впровадження інституційної системи управління клієнтським досвідом із чітким розподілом відповідальності та контуром «операційної реакції» і «стратегічного усунення причин». Практичне значення запропонованої моделі полягає у перенесенні фокусу з фрагментарних покращень на керовану систему, де клієнтські метрики інтегровані в управлінські рішення та мотивацію персоналу, що дозволяє масштабувати результат і підтримувати його в часі.

Ефективність запропонованих заходів підтверджено фінансово-економічним обґрунтуванням на основі сценарного моделювання. За консервативного підходу, що передбачає помірні зміни ключових драйверів (зниження відтоку, активізація продажів та операційна оптимізація), отримано показник рентабельності інвестицій на рівні 172% за загальних інвестицій 80 млн грн та розрахункового чистого економічного ефекту 137,7 млн грн, а термін окупності визначено як менший за 12 місяців. Це дозволяє зробити висновок про доцільність реалізації стратегії вдосконалення клієнтського досвіду та її здатність забезпечувати не лише покращення сервісних показників, але й відчутний економічний результат за рахунок утримання клієнтів, зростання частоти та обсягу закупівель і зниження витрат на обслуговування.

Перспективи подальшого розвитку тематики доцільно пов'язувати з поглибленням кількісного вимірювання ефектів клієнтського досвіду на базі сегментації B2B-клієнтів, розширенням аналітики позиттєвої цінності клієнта та уточненням причинно-наслідкових зв'язків між клієнтськими метриками й фінансовими результатами. Практичне використання отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих пріоритетів, організаційної моделі та набору управлінських інструментів як основи для формування та реалізації програми клієнтоорієнтованої трансформації компанії на середньостроковому горизонті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gounaris S., Almoraish A. A dynamic, relational approach to B2B customer experience: A customer-centric perspective from a longitudinal investigation. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 177. Art. 114606. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114606> (дата звернення: 04.10.2025).
2. Jones C. The Difference Between Customer-Focused and Customer-Centric. *Lexer Blog*. URL: <https://www.lexer.io/blog/the-difference-between-customer-focused-and-customer-centric> (дата звернення: 05.10.2025).
3. What Is Customer Obsession And Why Does It Matter?. *Forrester*. URL: <https://www.forrester.com/bold/customer-obsession/> (дата звернення: 06.10.2025).
4. Dynamic B2B customer experience: mapping multi-stakeholder service ecosystem adaptation. *Cogent Business & Management*. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2361321> (дата звернення: 07.10.2025).
5. A cross-national investigation of the customer experience. *Journal of Service Research*. URL: <https://doi.org/10.1177/10946705211052410> (дата звернення: 08.10.2025).
6. The dynamic customer journey: capturing shifting perspectives. *Journal of Service Management*. URL: <https://doi.org/10.1177/14707853231209893> (дата звернення: 09.10.2025).
7. The Importance of the Service-Profit Chain Theory. *Work Institute*. URL: <https://workinstitute.com/blog/the-importance-of-the-service-profit-chain-theory/> (дата звернення: 10.10.2025).
8. Defining Vox: The Voice of Experience with J.D. Power. *Rayogram Case Studies*. URL: <https://www.rayogram.com/rayogram-case-studies/defining-vox-the-voice-of-experience-with-jd-power> (дата звернення: 12.10.2025).
9. Маркетинг: підручник / Н. В. Бутенко, А. О. Старостіна, О. О. Зозульов та ін. URL: <https://textbook.com.ua/marketing/1473451002/s-35> (дата звернення: 13.10.2025).

10. Ramasamy G., Ramasamy G. D., Ramasamy P. Conceptual review of consumer satisfaction theories with expectation-confirmation and disconfirmation paradigm for business sustainable growth and decision making. *F1000Research*. 2024. Vol. 13. Art. 1399. URL: <https://f1000research.com/articles/13-1399> (дата звернення: 14.10.2025).
11. Лабурцева О. О. Інструменти оцінювання задоволеності споживачів. *Scientia fructuosa*. 2018. № 5. С. 71-83. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/747> (дата звернення: 15.10.2025).
12. Talukder A. K. Customer satisfaction: a conceptual review. *International Journal of Creative Research Thoughts*. 2018. Vol. 6, Issue 1. P. 794-802. URL: <https://www.ijert.org/papers/IJCRT1802540.pdf> (дата звернення: 16.10.2025).
13. Student Thesis Archive. Swedish University of Agricultural Sciences (SLU). URL: <https://slunik.slu.se/kursfiler/SH0123/10292.1415/> (дата звернення: 17.10.2025).
14. Матеріали конференції / публікації. Електронний архів Національного університету «Львівська політехніка». URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/bb19542e-9f73-4a3c-bd62-78b069f8f85a/content> (дата звернення: 18.10.2025).
15. Should I stay or should I go: Customer retention and satisfaction. *Kreative Motive Blog*. 2016. URL: <https://www.kreativemotive.com/kmblog/2016/12/9/should-i-stay-or-should-i-go-customer-retention-and-satisfaction> (дата звернення: 19.10.2025).
16. Srivastava M., Rai A. K. Mechanics of engendering customer loyalty: A conceptual framework. *IIMB Management Review*. 2018. Vol. 30, No. 3. P. 207-218. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0970389618302416> (дата звернення: 20.10.2025).
17. The Service-Profit Chain. Harvard Business School Online Blog. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/service-profit-chain> (дата звернення: 21.10.2025).

18. Котлер Ф., Тріас де Бес Ф. Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2003. 224 p. ISBN 9780471455165.

19. Курбанов Е. М., Красна Г. О., Гончаров В. Ф. Матриця діагностики рівня лояльності споживачів підприємства. Електронний архів Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (ХНАДУ). URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/601cd780-3070-48e2-af6a-e6fb92f1fab2/download> (дата звернення: 22.10.2025).

20. Article in International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology (IJCET). URL: <https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/IJCET/article/view/13839> (дата звернення: 23.10.2025).

21. Strategies for enhancing customer lifetime value through data modeling. European Journal of Business, Economics and Management. URL: <https://pinnaclepubs.com/index.php/EJBEM/article/view/14> (дата звернення: 25.10.2025).

22. American Customer Satisfaction Index (ACSI). Cogoport. Knowledge Center. URL: <https://www.cogoport.com/uk-UA/knowledge-center/resources/shipping-terms/american-customer-satisfaction-index-acsi-143> (дата звернення: 26.10.2025).

23. Holmlund M., Van Vaerenbergh Y., Ciuchita R. та ін. Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. Journal of Business Research. 2020. Vol. 116. P. 356-365. URL: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/d6d9c4d9-03c5-462b-95b5-3e1db746a678/content> (дата звернення: 27.10.2025).

24. Управління клієнтським досвідом як інструмент підвищення лояльності споживачів. Економіка та суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4843> (дата звернення: 28.10.2025).

25. Service Blueprinting FAQ. Nielsen Norman Group. URL: <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprinting-faq> (дата звернення: 29.10.2025).
26. ISO Online Browsing Platform. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/> (дата звернення: 30.10.2025).
27. Стаття з журналу «Економіка та суспільство» щодо стратегічних аспектів управління клієнтським досвідом. Економіка та суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5231> (дата звернення: 31.10.2025).
28. B2C Still Sets The Standard For B2B. Forrester Research. URL: <https://www.forrester.com/report/b2c-still-sets-the-standard-for-b2b/RES61686> (дата звернення: 01.11.2025).
29. Business Prime. Amazon Business. URL: <https://business.amazon.com/en/business-prime> (дата звернення: 02.11.2025).
30. How T-Mobile's Team Of Experts Reinvented Customer Support. Forbes BrandVoice – T-Mobile. 2019. URL: <https://www.forbes.com/sites/tmobile/2019/11/14/how-t-mobiles-team-of-experts-reinvented-customer-support/> (дата звернення: 03.11.2025).
31. Gillette's Demand Razor Service Heads North. Consumer Goods Technology. URL: <https://consumergoods.com/gillettes-demand-razor-service-heads-north> (дата звернення: 04.11.2025).
32. SaaS Companies Are Investing In Customer Education. Adlabz. URL: <https://www.adlabz.co/saas-companies-are-investing-in-customer-education> (дата звернення: 05.11.2025).
33. How Apple Generates Over \$25 Million Additional Revenue Only By Using NPS Survey. Merren. URL: <https://merren.io/how-apple-generates-over-25-million-additional-revenue-only-by-using-nps-survey/> (дата звернення: 06.11.2025).

34. How Netflix's Personalize Recommendation Algorithm Works. Attract Group. URL: <https://attractgroup.com/blog/how-netflixs-personalize-recommendation-algorithm-works/> (дата звернення: 08.11.2025).
35. The Gamification Masterstroke: How Starbucks Redefined Customer Engagement. SmartDev. URL: <https://smartdev.com/the-gamification-masterstroke-how-starbucks-redefined-customer-engagement/> (дата звернення: 09.11.2025).
36. Про компанію. METRO Україна. URL: <https://www.metro.ua/about-metro> (дата звернення: 10.11.2025).
37. Combined Management Report: Principles of the Group. Business model. METRO AG Annual Report 2023/24. URL: <https://reports.metroag.de/annual-report/2023-2024/combined-management-report/principles-of-the-group/business-model.html> (дата звернення: 11.11.2025).
38. ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна». Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/en/member/tov-metro-kesh-end-keri-ukrayina/> (дата звернення: 12.11.2025).
39. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» (код ЄДРПОУ 32049199). Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32049199> (дата звернення: 13.11.2025).
40. Власні торгові марки. METRO Zakaz.ua. URL: <https://metro.zakaz.ua/uk/service-page/own-brands/> (дата звернення: 14.11.2025).
41. Система контролю якості. METRO Україна. URL: <https://www.metro.ua/business/control> (дата звернення: 15.11.2025).
42. Чому METRO? Цінові переваги. METRO Україна. URL: <https://www.metro.ua/chomu-metro/tsinovi-perevagy-vid-METRO> (дата звернення: 16.11.2025).
43. Новини рітейлу. TradeMaster.ua. URL: <https://trademaster.ua/news/28714> (дата звернення: 17.11.2025).
44. Індекс Опендатабота 2024: Рітейл. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/index-retail-2024> (дата звернення: 18.11.2025).

45. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»: досьє компанії. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/32049199> (дата звернення: 19.11.2025).
46. МЕТРО Кеш енд Кері Україна. LB.ua. Досьє компанії. URL: https://lb.ua/file/company/4438_metro_ukraina.html (дата звернення: 21.11.2025).
47. Можливість співпраці з МЕТРО. Вінницька торгово-промислова палата. URL: <https://cci.vn.ua/en/mozhlyvist-spiivpratsi-z-metro/> (дата звернення: 22.11.2025).
48. Брендинг та цінності. МЕТРО Україна. URL: <https://www.metro.ua/about-metro/branding> (дата звернення: 23.11.2025).
49. Digital-інструменти для бізнесу. МЕТРО Україна. URL: <https://www.metro.ua/business/digital> (дата звернення: 24.11.2025).
50. Research of the Ukrainian Ecommerce Market. Promodo Blog. URL: <https://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-ecommerce-market> (дата звернення: 25.11.2025).
51. Customer Support for Wholesale Retailer: Case Study. Simply Contact. URL: <https://simplycontact.com/cases/customer-support-for-wholesale-retailer> (дата звернення: 26.11.2025).
52. Рибак Я. Ю. Цифрова трансформація вимірювання задоволеності споживачів у B2B-рітейлі. Розвиток суспільства та науки в умовах цифрової трансформації: матеріали IX Міжнародної мультидисциплінарної студентської наукової конференції, м. Тернопіль, 31 жовт. 2025 р. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 40-42. DOI: 10.62732/liga-inter-31.10.2025.
53. Khadzhynov, I., Kovalska, L., Taranych, A., Boyko, A., & Samiilenko, H. (2022). Determining impact of digitalization on the potential-forming space of regions in the context of sustainable development. *Amazonia Investiga*, 11(50), 272-281. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.50.02.25>
54. Khanin, S., Kovalchuk, S., Yakymova, N., Harvat, O., Taranych A. (2023). Modeling the influence of intellectual and innovative determinants on the economic systems' development in the conditions of the creative economy

formation. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, Vol. 46. No. 2: 133-141 DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.14>

55. Taranych, A., & Taranych, O. (2022). Corporate culture management as a component of the enterprise's marketing development strategy. Scientific International Conference "Strategies and Policies of Management in the Contemporary Economy", June 9-10, 2022. Chisinau: ASEM, 411 p. P. 68-77. DOI: 10.5281/zenodo.7347111

56. Багорка М. О. Юрченко Н. І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. Вчені записки Таврійського національного університету Сер.: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70). № 1. С. 102-109

57. Таранич А. В. Вплив глобальних викликів сучасності на особливості та перспективи розвитку світового господарства. Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 3. С. 160-166 [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N3\(282\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N3(282).pdf)

58. Таранич А. В., Гезгін А. Співпраця HR-департаменту та відділу маркетингу. Соціальна економіка. 2021. Випуск 62 <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/view/18256> (фахове видання категорії Б)

59. Таранич А., Пелехацький Д. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. Економіка України. 2024 URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>

60. Таранич А., Таранич О. Оцінка та порівняння міжнародної конкурентоспроможності країн. Економіка і організація управління, 2021. Випуск 4 (44). С. 256-267 <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/11183/11078>

61. Таранич А., Титаренко О., Таранич О. Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством на засадах територіального маркетингу. Економіка і організація управління, 2020. Випуск 1 (37). С. 89-100 <http://jeou.donnu.edu.ua/article/download/7925/7925>

62. Таранич А.В., Пелехацький Д. О. Маркетинг послуг / партнерських відносин в цифровій економіці. Економічний вісник Донбасу. 2023. №3 (73). С. 32-38 DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-32-38](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-32-38)

63. Таранич О.В., Винниченко А.А., Таранич А.В. Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. Економіка і організація управління, 2022. Випуск 3 (47). С. 62-74 (фахове видання категорії Б) DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.7

64. Таранич А.В., Шаповал А.С. Особливості брендингової політики споживчих товарів. Економіка і організація управління: Збірник наукових праць. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. Вип. 1 (33). С. 92-102 <http://jeou.donnu.edu.ua/article/viewFile/7069/7098>



Додаток А

**Матриця розподілу відповідальності для впровадження стратегії
клієнтоорієнтованості**

Процес / Ініціатива	ССО	СЕО	ІТ директор	Операційний директор	HR директор	Marketing директор
Розробка CX- стратегії	R/A	I	C	C	C	C
Впровадження цифрового онбордингу	C	I	R	C	I	I
Забезпечення OTIF (Логістика)	C	A	I	R	I	I
Навчання персоналу стандартам	C	I	I	I	R	I
Запуск підписки «METRO Prime»	C	A	C	I	I	R
Моніторинг та звітність (NPS)	R	A	I	I	I	I