

JEL: D11

**Обруч Г.В.**, доцент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, к.е.н.

**Торопова Д.Д.**, аспірант кафедри маркетингу, комерційної діяльності та економічної теорії Українського державного університету залізничного транспорту

## УПРАВЛІННЯ ДОСВІДОМ КЛІЄНТІВ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Анотація.** Доведено доцільність провадження підприємствами залізничного транспорту політики клієнтоцентричного мислення, адаптації бізнес-моделі розвитку компанії до нових трендів клієнтської поведінки, забезпечення цифрової трансформації клієнтського сервісу. Запропоновано використання таких ефективних інструментів управління клієнтським досвідом як рішення у сфері проєктування досвіду споживачів, метрики оцінювання ефективності взаємодії клієнтів з підприємствами залізничного транспорту, нові підходи до формування їх маркетингової політики та інструменти digital-маркетингу.

**Постановка проблеми.** Часта зміна керівництва АТ «Укрзалізниця» і пріоритетів його розвитку, гальмування необхідних реформаційних змін, непослідовність і безсистемність реалізованої політики розвитку залізничного транспорту призвели до вкрай складного фінансового і технічного стану залізничної компанії. Результатом технічної деградації залізничного транспорту і зниження його пропускної та провізної спроможності стали катастрофічне погіршення якості послуг підприємств залізничної галузі і поступова втрата ними частки ринку вантажних перевезень на користь інших видів транспорту. Тому на сьогодні вкрай важливого значення для залізничної компанії набуває відновлення довіри споживачів і забезпечення збалансованого розвитку послуг на основі використання новітніх інноваційних рішень у сфері транспортно-логістичного та сервісного обслуговування.

Зважаючи на активне протікання процесів цифровізації економіки та суспільства і позиціонування сучасного етапу як «епоха клієнта» визначального значення для підприємств залізничного транспорту набуває забезпечення їх вчасної адаптації до таких змін на основі реалізації ініціатив щодо цифрової трансформації клієнтського сервісу, впровадження яких сприятиме більш глибокому розумінню потреб клієнтів, налагодженню безперервного діалогу з останніми та персоналізації обслуговування споживачів.

**Основні матеріали дослідження.** Цифровізація на сьогодні є ключовим драйвером забезпечення сталого інноваційного розвитку компаній. Практика реалізованих передовими компаніями цифрових проєктів свідчить, що впровадження цифрових ініціатив здійснюється за трьома ключовими напрямками: по-перше, автоматизація та роботизація процесів, впровадження Process Mining та Business Process Management, а також цифрових моделей і двійників; по-друге, управління підприємством на основі даних (аналітика, прогнозування даних, штучний інтелект і «великі дані», системи підтримки прийняття рішень тощо) і, по-третє, управління клієнтським досвідом (digital-маркетинг і CDP (Customer data platform – база даних про реакцію клієнтів на маркетингові рішення), інструменти досліджень досвіду клієнтів, омніканальна взаємодія, аналітика і кластеризація клієнтської поведінки).

Отже, на сучасному етапі виникає необхідність у кардинальному перегляді принципів управління взаємовідносинами підприємств залізничного транспорту зі споживачами, що полягає у переході від клієнтоорієнтованого до клієнтоцентричного мислення, адаптації бізнес-моделі розвитку залізничної компанії до нових трендів клієнтської поведінки, зміни

застарілих процесів і неефективних на сьогодні методів управління клієнтським досвідом, що застосовуються в компанії, на основі використання новітніх цифрових рішень.

Перехід від клієнтоорієнтованого до клієнтоцентричного мислення зумовлює залучення до процесу управління досвідом клієнтів всіх без виключення співробітників підприємств залізничного транспорту. Так, наприклад, топ-менеджмент має задавати загальний вектор розвитку підприємств та ініціювати впровадження клієнтоцентричного підходу в їх діяльність, а у подальшому контролювати процес досягнення встановлених цілей розвитку компанії. HR-менеджер має контролювати процеси стимулювання та винагородження співробітників за покращення досвіду клієнтів. На IT-відділ мають бути покладені функції щодо формування програмного базису для аналізу даних щодо досвіду взаємодії клієнтів та залізничної компанії. Команда маркетингу має займатися розробленням пропозицій та різного роду інсайтів щодо покращення досвіду взаємодії клієнтів з залізничною компанією.

У свою чергу, пандемія коронавірусу та поглиблення соціально-економічної кризи призвели до підвищення зацікавленості компаній цифровою трансформацією їх діяльності, оскільки в умовах «віддаленої» роботи виникла необхідність доступу до корпоративних ресурсів з будь-якої географічної точки, організації спільної роботи і управління проектами в умовах розподіленої команди і віддаленої взаємодії, проведення нарад на основі використання технологій відео-конференцій, управління на основі даних і забезпечення інформаційної безпеки. Поряд з цим цифровізація створила низку можливостей для аналізу досвіду взаємодії клієнтів з компанією і покращення їх вражень від продукції та підприємства. Компаніями активно реалізуються проекти щодо digital-трансформації клієнтського сервісу на основі інтеграції окремих цифрових рішень, спрямованих на підвищення якості клієнтського сервісу і покращення лояльності клієнтів.

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

Іншим трендом, на який слід звернути особливу увагу підприємствам залізничного транспорту при удосконаленні політики у сфері управління якістю їх послуг, є персоналізація сервісу, що передбачає розуміння компанією цінностей та інтересів клієнтів і усвідомлення індивідуальних особливостей сприйняття і реакції споживачів на продукцію чи послугу. З огляду на це важливим інструментом управління досвідом споживачів є розроблення digital-профілю клієнта, який закумулює дані з різних джерел щодо точок взаємодії споживача з брендом і надасть змогу сформуванню для нього персоналізовані пропозиції. При цьому слід враховувати, що збір даних про клієнта і формування його цифрового профілю це безперервний автоматизований процес динамічного оновлення даних. Безпосередньо для підприємств залізничного транспорту важливого значення набуває використання таких цифрових рішень в цій сфері як маркетплейси для вантажних перевезень, сервіси мультимодальних перевезень, єдині транспортні карти клієнтів, системи біометричної ідентифікації пасажирів, поліфункціональні особисті кабінети клієнтів, персоналізовані сервісні пропозиції, мобільні додатки для клієнтів, смарт-контрактинг та ін.

Щодо ефективних інструментів управління клієнтським досвідом, слід звернути увагу і на метрики оцінювання ефективності взаємодії клієнта з компанією, нові підходи до

формування маркетингової політики та інструменти digital-маркетингу (зокрема органічний трафік SEO, інструменти платного пошуку і ретаргетінгу, бізнес-аналітики, маркетингу в соціальних мережах, PR та influencers marketing, управління контентом, аналізу User Experience та ін.). Так, проектування клієнтського досвіду здійснюється завдяки формуванню карти клієнтського шляху – Customer Journey Map. Такого роду карти дозволяють візуалізувати всі етапи та точки взаємодії клієнта з компанією, оцінити їх ефективність і удосконалити процес взаємодії споживачів з продукцією та компанією загалом.

Важливим етапом у процесі управління досвідом клієнтів залізничної компанії є оцінювання ефективності взаємодії споживачів з підприємствами галузі. Для цього можна використовувати такі традиційні метрики, як:

- індекс споживчої лояльності (NPS) – це простий і швидкий спосіб оцінювання лояльності клієнтів на основі опитування, які зазвичай складаються з одного питання (наприклад, «Наскільки ви готові порекомендувати нашу компанію друзям або знайомим?»), десятибальної шкали і поля для коментарів клієнта. Результати NPS-опитувань легко зібрати і проаналізувати за сегментами, щоб зрозуміти, з клієнтським досвідом якого сегмента компанії вдається працювати добре, а над яким сегментом потрібно ще попрацювати;

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

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

Останнім часом експерти одногосно стверджують, що зіставлення результатів аналізу даних метрик не дає повної картини клієнтського досвіду і потребують застосування нові підходи до оцінювання, серед яких особливе місце займає показник оцінювання ефективності інвестицій, вкладених у клієнтський досвід (ROX, Return Of Experience). Не дивлячись на те, що дана метрика потребує розроблення індивідуальної методики оцінювання досвіду клієнта для конкретного бізнесу, компанії все більше уваги приділяють оцінці саме даного показника. Так, наприклад, у ритейлі в ROX входять, крім звичних показників середньої величини чека, кількості повторних відвідувань та ін., метрики оцінювання задоволеності клієнта від взаємодії з компанією, міцність його лояльності, цінність клієнта як медіаінфлюенсера (визначається широтою кола його спілкування і активністю в соцмережах) тощо. Такого роду практика може бути застосована і в діяльності підприємств залізничного транспорту з урахуванням специфіки даної бізнес-сфери.

**Висновки.** Отже, сьогочасний етап розвитку бізнесу отримав назву «епоха клієнта», що обумовлено визначальною роллю споживача в отриманні позитивних фінансових результатів і нарощенні економічного потенціалу підприємствами. З огляду на погіршення якості послуг залізничного транспорту і втрату лояльності клієнтів до залізничної компанії, останній варто акцентувати увагу на формуванні унікального сервісу та позитивного клієнтського досвіду на основі впровадження цифрових технологій управління клієнтським досвідом. Перегляд принципів управління взаємовідносинами підприємств залізничного транспорту зі споживачами на основі провадження політики клієнтоцентричного мислення, адаптації бізнес-моделі розвитку компанії до нових трендів клієнтської поведінки, забезпечення цифрової трансформації клієнтського сервісу, сприятиме підвищенню лояльності споживачів до транспортних та сервісних послуг і залізничної компанії в цілому, зниженню відтоку клієнтів, зростанню повторних продажів і нарощенню прибутку залізничною компанією.