МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління клієнтоорієнтованістю в PSP Platon»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Березовська В.В.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, доцент
Головань О.О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Березовська Вікторія Валеріївна

1. Тема роботи «Управління клієнтоорієнтованістю в PSP Platon»
керівник роботи: Головань О.О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 470-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ПОНЯТТЯ ТА РОЛЬ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ
2. УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ В PSP PLATON
3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ В PSP PLATON

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) ___
15 таблиць
16 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О.О.		
2	Головань О.О.		
3	Головань О.О.		

7. Дата видачі завдання 21.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ В.В. Березовська
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.О. Головань
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 69 с., 16 рис., 15 табл., 45 джерел.

Предмет дослідження: управління клієнтоорієнтованістю у платіжних системах та FinTech-компаніях.

Об’єкт дослідження: платіжний сервіс-провайдер PSP Platon.

Мета роботи – обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління клієнтоорієнтованістю в PSP Platon на основі комплексної оцінки очікувань, задоволеності та поведінкової лояльності клієнтів.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід, метод аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, метод Net Promoter Score (NPS), модель Н. Кано, елементи сервісного дизайну та клієнтського шляху, CRM-аналітика.

Специфіка роботи полягає у поєднанні теоретичних засад клієнтоорієнтованості у цифровому середовищі з практичним аналізом діяльності FinTech-компанії PSP Platon. Особливу увагу приділено оцінці задоволеності мерчантів на основі методик NPS та Кано, дослідженню стратегічних можливостей та загроз, визначенню рівня розвитку клієнтського сервісу та цифрових інструментів у компанії.

Для досягнення мети:

- розкрито сутність і сучасні підходи до клієнтоорієнтованості платіжних систем;
- проаналізовано тенденції розвитку FinTech-ринку України та позиціонування PSP Platon серед конкурентів;
- досліджено клієнтоорієнтовану політику компанії, інструменти CRM, моніторинг лояльності та рівень сервісу;
- проведено опитування мерчантів PSP Platon за NPS та моделлю Кано та визначено ключові двигуни задоволеності;
- запропоновано комплекс практичних рішень щодо вдосконалення клієнтського досвіду: оновлення кабінету, омніканальна підтримка, удосконалення onboarding-процесу, BNPL, впровадження навчальних ініціатив, автоматизація CRM.

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, FINTECH, ПЛАТІЖНІ СИСТЕМИ, PSP PLATON, NPS, CRM, МОДЕЛЬ КАНО, КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД, ЛОЯЛЬНІСТЬ, СЕРВІС

ABSTRACT

Master's Thesis: 69 pp., 16 fig., 15 tables, 45 sources.

The subject of the research is customer-centric management in payment systems and FinTech companies.

The object of the research is the payment service provider PSP Platon.

The goal of the study is to substantiate and develop practical recommendations for improving the customer-centric management system at PSP Platon based on a comprehensive assessment of customer expectations, satisfaction, and behavioral loyalty.

Research methods. The thesis applies a set of general scientific and special methods, including: systemic approach, analysis and synthesis, comparative analysis, SWOT analysis, Net Promoter Score (NPS) methodology, N. Kano model, elements of service design and customer journey mapping, and CRM analytics.

The specificity of the work are in combining the theoretical foundations of customer centricity in a digital environment with a practical analysis of the operations of the FinTech company PSP Platon. Particular attention is paid to assessing merchant satisfaction using NPS and Kano methodologies, examining strategic opportunities and threats, and evaluating the maturity of customer service and digital tools within the company.

To achieve the goal, the following tasks were performed:

— the essence and modern approaches to customer centricity in payment systems were revealed;
— the development trends of the Ukrainian FinTech market and the competitive positioning of PSP Platon were analyzed;
— the company's customer-centric policy, CRM tools, loyalty monitoring, and service level were examined;
— a merchant survey based on NPS and the Kano model was conducted, and key satisfaction drivers were identified;
— a set of practical solutions was proposed to improve the customer experience, including: cabinet redesign, omnichannel support, onboarding optimization, BNPL integration, implementation of educational initiatives, and CRM automation.

CUSTOMER FOCUS, FINTECH, PAYMENT SYSTEMS, PSP PLATON, NPS, CRM, KANO MODEL, CUSTOMER EXPERIENCE, LOYALTY, SERVICE

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА……..……...2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT…..…….……5
ВСТУП.....7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ …….....…….....…….....9
1.1 Поняття та роль клієнтоорієнтованості в сучасному бізнесі.....9
1.2 Методи та моделі управління клієнтоорієнтованістю….....…16
1.3 Особливості та специфіка клієнтоорієнтованого підходу у цифровому середовищі.....23
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ В PSP PLATON..…...28
2.1 Тенденції розвитку ринку FinTech в Україні.. …….……34
2.2 Місце PSP Platon на ринку FinTech……..……39
2.3. Аналіз клієнтоорієнтованої політики цифрового платіжного сервісу……..44
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ В PSP PLATON …….50
3.1 Аналіз задоволеності клієнтів PSP Platon ……50
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення сервісу та клієнтського досвіду PSP Platon.....54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....66
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....67

ВСТУП

Фінансові технології посідають важливе місце в економіці України, забезпечуючи швидку та безпечну взаємодію між бізнесом і споживачами. Онлайн-еквайринг і цифрові платіжні сервіси стали ключовими інструментами сучасних компаній, а повномасштабна війна лише посилила потребу у стабільних та надійних платіжних рішеннях. У цих умовах клієнти очікують від сервісів оперативності, прозорості та безперебійної підтримки.

Швидкий розвиток українського FinTech-ринку та зростання конкуренції перетворили клієнтоорієнтованість на один із провідних чинників успішності платіжних компаній. Технічна надійність уже не є достатньою умовою: для збереження клієнтів необхідні якісний сервіс, ефективні комунікації та індивідуальний супровід.

Особливо значущими ці аспекти є для PSP Platon — одного з провідних українських провайдерів онлайн-платежів. Компанія працює з великою кількістю клієнтів (мерчантів) різних сегментів, що потребує гнучких сервісних підходів і своєчасної адаптації процесів в умовах воєнних та економічних викликів.

Управління клієнтським досвідом у платіжних компаніях передбачає вимірювання лояльності, аналіз задоволеності та сегментацію клієнтів. Для цього застосовуються сучасні методики, зокрема NPS та модель Кано, які дають змогу визначити очікування бізнес-користувачів і чинники довгострокової співпраці.

Об’єктом дослідження є діяльність платіжного провайдера PSP Platon у сфері взаємодії з клієнтами.

Предметом дослідження — інструменти та методи управління клієнтоорієнтованістю у платіжній компанії.

Метою магістерської роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління клієнтоорієнтованістю PSP Platon на основі аналізу

теоретичних підходів, ринкових тенденцій та результатів оцінювання задоволеності клієнтів.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

— дослідити сутність клієнтоорієнтованості та моделі управління взаємовідносинами з клієнтами;
— визначити тенденції розвитку FinTech-ринку України та конкурентне середовище PSP Platon;
— проаналізувати клієнтоорієнтовану політику компанії та інструменти сервісної взаємодії;
— провести опитування клієнтів PSP Platon із застосуванням NPS та моделі Кано;
— установити ключові чинники задоволеності та лояльності;
— розробити рекомендації щодо підвищення якості сервісу та зміцнення клієнтських відносин.

У роботі використано системний підхід, методи аналізу та узагальнення, SWOT-аналіз, опитування й інструменти оцінювання задоволеності клієнтів. Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення сервісних процесів у платіжних компаніях, посиленням конкуренції на ринку FinTech та зростанням вимог бізнес-клієнтів. Отримані результати можуть бути використані PSP Platon для підвищення ефективності управління клієнтським досвідом і зміцнення позицій компанії на ринку.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ

1.1 Поняття та роль клієнтоорієнтованості в сучасному бізнесі

Клієнтоорієнтованість є стратегічним підходом в управлінні бізнесом, що передбачає фокусування всіх бізнес-процесів на потребах і очікуваннях споживача. Ця концепція почала активно формуватися наприкінці XX століття під впливом змін у ринковому середовищі: підвищення рівня конкуренції, насиченості товарних ринків, а також зростання інформованості та вимогливості споживачів. За цих умов компанії втрачали здатність диктувати умови, натомість змушені були адаптуватися до запитів цільової аудиторії, що і стало основою клієнтоцентричної бізнес-моделі.

Починаючи з 1950–1960-х років і до сьогодення, концепцію клієнтоорієнтованості активно досліджують провідні науковці, маркетологи та консалтингові компанії. Серед них — Ф. Котлер [1], С. Браун [2], П. Друкер [3], К. Келлер [4], А. Пейн, П. Фроум [5], Л. М. Карамушка, Я.В. Гончаренко [6], а також міжнародні аналітичні компанії: Gartner [7], McKinsey & Company [8] та інші (табл. 1.1).

Маркетинговий підхід до визначення клієнтоорієнтованості є найбільш поширеним і вважається класичним. Клієнтоорієнтованість розглядається як принцип маркетингової діяльності, що передбачає всебічне вивчення потреб споживача, формування ціннісної пропозиції і задоволення цих потреб краще, ніж конкуренти. Цей підхід підтримують Ф. Котлер, Т. Левітт, К. Келлер, які вважають клієнта центром маркетингової стратегії.

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «клієнтоорієнтованість» зарубіжними та вітчизняними дослідниками

Дослідник	Визначення терміну «клієнтоорієнтованість»
Ф. Котлер [1]	Бізнес має орієнтуватися на виявлення та задоволення потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти. Це є ключовим принципом маркетингу.
С. Браун [2]	Клієнтоорієнтованість – це основа для стратегії, що передбачає побудову довгострокових відносин із клієнтами, через глибоке розуміння їхніх очікувань, потреб і поведінки.
П. Друкер [3]	Клієнтоорієнтованість — це філософія для управління, за якої мета бізнесу полягає у створенні клієнта, тобто в задоволенні і глибокому розумінні його потреб як головної цінності організації.
К. Келлер [4]	Компанії мають бути здатні створювати цінність для клієнта, пропонуючи персоналізовані рішення та підтримку протягом усього життєвого циклу клієнта.
А. Пейн, П. Фроум [5]	Підхід, який базується на всебічному управлінні взаємовідносинами з клієнтами з метою підвищення їх лояльності, задоволеності та довгострокової вигоди.
Л. М. Карамушка, Я.В. Гончаренко [6]	Комплексний організаційно-психологічний процес, що забезпечує клієнтоорієнтованість через спеціальну політику компанії, стандарти обслуговування, систему навчання та мотивацію персоналу.
Gartner [7]	Клієнтоорієнтованість — це здатність компанії в центр усіх бізнес-процесів, рішень і інновацій ставити клієнта, вдосконалювати і поліпшувати клієнтський досвід.
McKinsey & Company [8]	Систематичне використання даних і зворотного зв'язку для оптимізації шляху клієнта, побудови довіри та сталих переваг на ринку.

В управлінському підході, який представлений працями П. Друкера, а також сучасними підходами до стратегічного управління, клієнтоорієнтованість — це основа всієї організаційної філософії, де кожен процес — від виробництва до логістики — має враховувати інтереси клієнта.

Українські дослідники, такі як Л. М. Карамушка, фокусуються на поведінкових аспектах працівників і організаційній культурі, використовують поведінковий і психологічний підхід. Клієнтоорієнтованість тут визначається як наявність у персоналу відповідних цінностей, компетенцій і мотивації до ефективної взаємодії з клієнтами.

Також можна відокремити сформований у 2000-х роках цифровий та технологічний підхід, під впливом розвитку CRM-систем, big data, персоналізованого маркетингу. Визначення клієнтоорієнтованості базується на здатності компанії аналізувати цифрові сліди клієнтів, адаптувати пропозиції у реальному часі, автоматизувати взаємодію з урахуванням очікувань споживача [9].

У науковій та прикладній літературі поняття клієнтоорієнтованості не має однозначного трактування, що породжує низку дискусійних моментів, які стосуються як теоретичних підходів, так і практичної реалізації цієї концепції в бізнесі (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 — Сформовані підходи до клієнтоорієнтованості

Одним із ключових аспектів наукової дискусії щодо природи клієнтоорієнтованості є питання про те, чи варто розглядати її як самостійну стратегічну орієнтацію компанії або ж як набір прикладних операційних інструментів. У сучасній українській науковій школі вагомий внесок зробила Терлецька О. В., яка досліджує проблематику стратегічного менеджменту та сервіс-менеджменту. Дослідниця наголошує, що клієнтоорієнтованість доцільно трактувати насамперед як стратегічний вибір, що передбачає комплексну трансформацію управлінських процесів відповідно до очікувань та потреб споживачів [10]. На її думку, така орієнтація зумовлює фундаментальні зміни у структурі управління, корпоративній культурі та підходах до оцінювання ефективності бізнесу.

У противагу цьому, низка авторів акцентує увагу на прикладному, інструментальному вимірі клієнтоорієнтованості. Представники сфери маркетингових технологій та цифрової трансформації бізнесу визначають її як систему управлінських інструментів, спрямованих на підвищення якості взаємодії з клієнтами [11]. До таких інструментів належать CRM-системи, індекс лояльності Net Promoter Score, методологія Customer Journey Mapping, персоналізований сервіс, автоматизовані платформи підтримки. У цьому контексті клієнтоорієнтованість постає як технологічна основа, що забезпечує оптимізацію операцій та посилення сервісної результативності.

Важливим напрямом наукової дискусії є питання визначення самого поняття «клієнт». У сучасних сервісних концепціях дедалі частіше застосовується підхід, згідно з яким клієнтом виступає не лише зовнішній споживач, але й внутрішні стейкхолдери — працівники компанії. Значний внесок у розвиток цього підходу зробили автори моделі «Service Profit Chain». Представники американської школи сервісного маркетингу доводять, що задоволеність персоналу є критичним чинником, який визначає якість взаємодії з клієнтами та фінансову результативність підприємства [12]. Їхні праці

висвітлюють стійкий взаємозв'язок між організаційною культурою, мотиваційними практиками та рівнем клієнтського досвіду, що робить модель особливо релевантною для сервісноорієнтованих організацій.

Окремої уваги потребує проблема формалізації клієнтоорієнтованості, яка виникає у разі поверхневого впровадження клієнтських інструментів без реального перегляду сервісних процесів. Дослідження Лемішко О. М., представниці сервіс-менеджменту та поведінкової економіки, є цінним для розуміння цього явища [13]. Авторка підкреслює, що формальне використання скриптів, стандартних протоколів або автоматизованих опитувань без глибинного переосмислення концепції сервісу не створює доданої цінності для споживача. Такий «імітаційний клієнтоцентризм» може підривати довіру до бренду та послаблювати лояльність, що є критичним у конкурентному середовищі.

Не менш значущими є дискусії щодо фінансової доцільності надмірної клієнтоорієнтованості. У сучасних аналітичних дослідженнях підкреслюється, що прагнення задовольнити індивідуальні потреби всіх клієнтів може призводити до суттєвого зростання витрат компанії. Доведено, що за відсутності стратегічного контролю та ефективного розподілу ресурсів надмірна гнучкість здатна спричинити зниження рентабельності бізнесу [14]. Ця проблема є особливо актуальною для компаній, які працюють у нестабільному економічному середовищі або мають обмежені інвестиційні можливості.

Таким чином, клієнтоорієнтованість постає як багатовимірне концептуальне явище, що поєднує стратегічні підходи, технологічні інструменти, елементи сервісної культури та економічні аспекти ефективності. Усі зазначені суперечливі позиції й наукові підходи, узагальнені та структуровані на рис. 1.2, де відображено основні дискусійні аспекти, що сформувалися у дослідницьких підходах до трактування клієнтоорієнтованості, є важливими для побудови цілісної моделі клієнтоцентричного управління в умовах сучасного бізнес-середовища.



Рисунок 1.2 Сформовані підходи до клієнтоорієнтованості

Клієнтоорієнтованість відіграє вирішальну роль у досягненні конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі. Вона пронизує всі рівні та сфери діяльності компанії — від стратегічного бачення і планування до повсякденних операційних процесів. В умовах цифрової трансформації та надзвичайної швидкості поширення інформації про бренд, ставлення до клієнта перетворюється з формального обслуговування на фундаментальний принцип, що визначає довгострокову життєздатність і прибутковість компанії. Компанії, які обирають клієнтоорієнтованість не як тимчасову маркетингову стратегію, а як стрижень своєї бізнес-філософії, формують сталі зв’язки зі споживачами, підвищують рівень довіри й завойовують позитивну репутацію на ринку. Одним із найпомітніших ефектів клієнтоорієнтованості є зростання лояльності клієнтів. Лояльний клієнт — це не лише постійний покупець, а й адвокат бренду, готовий рекомендувати його в соціальному колі, брати участь у спільнотах, взаємодіяти з брендом у соціальних мережах і навіть захищати його від критики. Відповідно до дослідження Deloitte [15], компанії, які послідовно будують лояльність, демонструють на 60% вищу прибутковість, ніж ті, що нехтують цим аспектом. Лояльність базується не лише на раціональних аргументах (ціна, якість), але й на

емоційному досвіді — увазі до потреб клієнта, персоналізації сервісу, прозорій комунікації та швидкому реагуванні на запити.

Ще один вагомий аргумент на користь клієнтоорієнтованого підходу — значне зменшення витрат на залучення нових клієнтів. Принцип Парето (80/20), який активно застосовується у сфері продажів, свідчить: 80% доходу формують лише 20% постійних клієнтів. Утримання таких споживачів — це інвестиція з високою віддачою. Сучасні дослідження доводять, що утримання існуючих клієнтів є значно вигіднішим, ніж залучення нових. Згідно з аналітичним звітом Bain & Company зростання показника утримання клієнтів всього на 5 % здатне підвищити прибутковість компанії на 25–95 %, залежно від специфіки галузі [16]. В українських умовах це підтверджується результатами дослідження KPMG Ukraine, де підкреслюється, що довіра та позитивний клієнтський досвід у Fintech напряму корелюють із показниками росту клієнтської бази та повторних транзакцій [17].

Таким чином, системне управління лояльністю клієнтів стає не лише маркетинговим інструментом, а стратегічною передумовою фінансової стійкості компаній на цифровому ринку (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Комплексний вплив клієнтоорієнтованості на бізнес

Клієнтоорієнтованість безпосередньо впливає на формування позитивної репутації бренду. У світі, де кожен покупець є водночас і медіа — автором відгуку, коментаря чи поста — репутаційний капітал компанії формується не через зовнішню рекламу, а через реальний досвід споживачів. Задоволені клієнти залишають позитивні відгуки, діляться враженнями, рекомендують бренд іншим. Це створює ефект "соціального доказу", який є набагато потужнішим за традиційне рекламне повідомлення. Компанії з високим рівнем клієнтоорієнтованості мають конкурентну перевагу у формуванні довіри — ресурсу, який складно купити, але легко втратити.

Інтеграція принципів клієнтоорієнтованості в організаційну культуру позитивно трансформує внутрішні процеси компанії. Замість ізольованої роботи окремих відділів формується скоординована екосистема, в якій маркетинг, продажі, підтримка клієнтів, IT, логістика та інші підрозділи взаємодіють задля створення цінності для споживача. Такий підхід дозволяє уникати дублювання функцій, знижує ризики помилок, пришвидшує прийняття рішень і підвищує загальну продуктивність. Працівники починають краще розуміти свою роль у загальній ціннісній пропозиції, що сприяє мотивації та згуртованості команди.

У підсумку, клієнтоорієнтованість — це не просто «гарна» риса бізнесу, а системна, стратегічна необхідність для компаній, які прагнуть до сталого зростання, лідерства на ринку та глибоких, довготривалих відносин зі споживачами

1.2 Методи та моделі управління клієнтоорієнтованістю

Управління клієнтоорієнтованістю — це процес організації, планування, мотивації та контролю за діяльністю компанії, орієнтованої на виявлення, розуміння та задоволення потреб клієнтів з метою формування довготривалих відносин і підвищення прибутковості бізнесу.

Для глибшого розуміння клієнтських потреб і підвищення якості взаємодії з ними у сучасному бізнесі використовуються різні практики, що охоплюють як технологічні рішення, так і методи збору зворотного зв'язку та аналізу клієнтського досвіду. Серед ключових методів можна виділити системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), які дозволяють вести облік комунікацій і персоналізувати пропозиції; індекс лояльності (NPS), що показує загальний настрій клієнтів; побудову карти шляху клієнта (Customer Journey Mapping), яка допомагає оптимізувати кожен етап взаємодії; а також методику Voice of Customer, яка збирає зворотній зв'язок із різних каналів для виявлення справжніх очікувань клієнтів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Ключові методи управління клієнтоорієнтованістю

Метод	Основна функція	Що дає бізнесу?	Приклад використання
CRM	Зберігання та аналіз даних про клієнтів, задачі і бізнес процеси	Автоматизація, персоналізація, сегментація	Salesforce, Zoho, HubSpot, KeepinCRM, KeyCRM
NPS	Вимірювання лояльності	Виявлення загального настрою, критичних зон	Післяпокупкове опитування
CJM	Візуалізація клієнтського шляху	Оптимізація процесів, поліпшення досвіду	Аналіз UX, сервіс-дизайн
VoC	Аналіз зворотного зв'язку	Впровадження змін на основі думки клієнта	Онлайн-опитування, соцмережі

Серед розглянутих методів особливу увагу заслуговує індекс лояльності клієнтів (NPS), який доцільно більш детально проаналізувати як один із базових індикаторів рівня клієнтоорієнтованості.

Індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score, NPS) є одним із застосованіших сучасних індикаторів, що дозволяє кількісно оцінити ступінь

задоволеності та прихильності клієнтів до компанії. Його особливістю є простота розрахунку, універсальність і можливість швидко визначити рівень емоційного зв'язку клієнтів із брендом [18].

Методика Net Promoter Score (NPS) була розроблена американським науковцем і консультантом Фредом Райхельдом. У своїй роботі [19] дослідник довів, що рівень лояльності клієнтів до компанії можна оцінити за допомогою лише одного запитання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нашу компанію своїм друзям або колегам?»

Райхельд обґрунтував, що відповідь на це запитання дає змогу виявити не тільки ступінь задоволеності споживача, а й потенціал компанії до подальшого зростання, оскільки рекомендаційна поведінка клієнтів безпосередньо пов'язана з прибутковістю бізнесу.

В основі методики лежить поділ споживачів на три категорії відповідно до їх оцінки [20]:

— промоутери (9–10 балів) — постійні клієнти, які схильні активно рекомендувати компанію іншим;
— пасивні (7–8 балів) — задоволені користувачі, однак вони не демонструють високого рівня залученості;
— детрактори (0–6 балів) — клієнти, які мають негативний досвід і можуть формувати несприятливий імідж компанії;
— індекс визначається за простою формулою: NPS = частка промоутерів – частка детракторів.

Отриманий показник може набувати значення від –100 до +100 пунктів. Чим вище результат, тим більшою є лояльність клієнтів. Загальноприйнятим вважається, що показник вище +50 свідчить про стійку довіру клієнтів і позитивне сприйняття бренду. Згідно з сучасними аналітичними висновками, компанії «лідери лояльності», які протягом кількох років мають найвищі значення NPS у своїй галузі, у середньому зростають більш ніж удвічі швидше, ніж

конкуренти, а за окремими оцінками — до 2,5 раза швидше. Дослідження, що узагальнюють практику використання NPS, також показують: підвищення індексу на декілька пунктів (приблизно на 7–10) корелює з помітним зростанням виручки компанії, орієнтовно на 1–3 % [21].

У низці наукових досліджень наголошується на тому, що NPS має не лише діагностичну, а й прогностичну цінність. Так, Keiningham та співавтори довели, що показники NPS здатні передбачати динаміку фінансових результатів підприємств у середньостроковій перспективі, оскільки високі значення індикатора тісно пов'язані з поведінковою лояльністю, наміром здійснювати повторні покупки та схильністю клієнтів залишатися в межах бренду навіть за умов підвищеної конкуренції [22]. Дослідники підкреслюють, що NPS особливо ефективний у сервісно орієнтованих галузях, де емоційна взаємодія між клієнтом і брендом відіграє визначальну роль у формуванні конкурентних переваг.

Водночас актуальні звіти підтверджують, що навіть незначне збільшення частки промоутерів (приблизно на 5 %) може суттєво вплинути на довгострокову прибутковість клієнтів. За даними Satmetrix [23], це зростання здатне підвищити показник Customer Lifetime Value (CLV) на 25–40 %, оскільки промоутери демонструють у кілька разів більшу схильність до повторних покупок, більш тривалі відносини з брендом та вищий середній чек. У телекомунікаціях, e-commerce та фінансових послугах саме збільшення NPS є одним із найефективніших інструментів утримання клієнтів.

Простота використання NPS, універсальність формули та можливість автоматизувати збирання даних зробили індикатор базовим елементом сучасних систем Customer Experience Management (CXM). У Adobe Digital Trends Report [24] зазначено, що понад 70 % компаній, які успішно реалізують трансформації у сфері клієнтського досвіду, використовують NPS як ключовий показник своєї сервісної ефективності. Він дозволяє регулярно оцінювати емоційний стан

клієнтів, аналізувати роботу сервісних команд та виявляти слабкі місця в процесах обслуговування.

У сучасному менеджменті клієнтоорієнтованість розглядається не лише як принцип взаємодії, а як концептуальна основа для побудови бізнес-стратегій. Для системного управління цією складовою діяльності компанії застосовуються різноманітні моделі, які дозволяють аналізувати якість обслуговування, клієнтський досвід та життєву цінність клієнта. Розгляд таких моделей є доцільним як з теоретичної точки зору, так і для практичного впровадження у діяльність підприємств різних галузей (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 — Порівняння моделей управління клієнтоорієнтованістю

Модель	Основна мета	Ключові характеристики	Область застосування
SERVQUAL	Вимірювання якості сервісу	Надійність, оперативність, компетентність, емпатія, матеріальність	Оцінювання обслуговування в B2C і B2B
CEM (Customer Experience Management)	Управління емоційним досвідом клієнта	Емоції в точках контакту, дизайн досвіду, wow-ефекти	Рітейл, банкінг, сфера послуг
Модель Кано	Визначення впливу характеристик на задоволеність	Базові, лінійні, захоплюючі характеристики	Розробка продуктів, UX-дизайн
CLV (Customer Lifetime Value)	Оцінка довгострокової прибутковості клієнта	Сегментація, прогнозування, оптимізація інвестицій	Маркетинг, стратегічне планування

Однією з базових концепцій оцінювання якості сервісу є модель SERVQUAL, яка спрямована на вимірювання розриву між очікуваннями клієнта та його фактичним досвідом взаємодії з компанією. У її основі лежить п’ять вимірів:

— надійність, яка відображає здатність підприємства дотримуватись обіцянок;

— оперативність, що характеризує готовність персоналу швидко реагувати на потреби споживачів;
— компетентність і впевненість, пов’язані з професіоналізмом співробітників та довірою до них; емпатія, яка вказує на індивідуалізований підхід;
— матеріальні атрибути, до яких належать зовнішній вигляд працівників, приміщень і технічного забезпечення [25].

Ця модель широко застосовується як у B2C-, так і в B2B-сегментах для регулярного моніторингу сервісної якості.

Іншим підходом, який набув значної популярності, є модель управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management, CEM). Вона акцентує увагу на емоційному аспекті взаємодії споживача з брендом, розглядаючи клієнта як суб’єкта, що реагує не лише на функціональні характеристики продукту, а й на враження, які супроводжують процес користування. Ефективне управління клієнтським досвідом передбачає не просто задоволення потреб, а створення унікального та позитивного враження, що стимулює емоційну прихильність. Ключовими складовими є управління точками контакту, емоційне проектування комунікації, інтеграція wow-ефектів і безперервний моніторинг рівня залученості клієнта [26].

Особливої уваги заслуговує також модель Кано, яка дозволяє класифікувати характеристики продуктів або послуг за їх впливом на задоволеність споживача. У межах цієї моделі виділяють базові характеристики, які сприймаються як самоочевидні й очікувані (їхня відсутність викликає негативну реакцію), лінійні характеристики, які прямо пропорційно впливають на рівень задоволення, та захоплюючі характеристики, що викликають позитивні емоції навіть тоді, коли клієнт не очіував їх отримати [27]. На рис. 1.4 наведено класифікацію характеристик за методом Кано, що дозволяє краще зрозуміти, як різні типи властивостей впливають на сприйняття цінності продукту споживачами. Цей

підхід дозволяє ефективно розставляти пріоритети у розробці нових функцій або сервісних інновацій.



Рисунок 1.4 – Класифікація характеристик за методом Кано

Ще одним важливим інструментом є модель оцінювання життєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value, CLV). Вона дає змогу розрахувати сукупний прибуток, який може принести окремий клієнт протягом усього періоду співпраці з компанією. Завдяки цій моделі компанії можуть здійснювати сегментацію клієнтської бази за прибутковістю, оптимізувати витрати на залучення та утримання, а також розробляти довгострокові стратегічні підходи до побудови взаємин із цільовими сегментами. CLV виступає основою для прийняття рішень у сферах маркетингу, ціноутворення та розробки програм лояльності [28].

Таким чином, сучасні моделі управління клієнтоорієнтованістю дозволяють підприємствам не лише оцінювати ефективність сервісної взаємодії, але й

прогнозувати поведінку споживачів, впроваджувати персоналізовані рішення та формувати довготривалу цінність для обох сторін — як для клієнта, так і для бізнесу.

1.3 Особливості та специфіка клієнтоорієнтованого підходу у цифровому середовищі

У цифровому середовищі клієнтоорієнтованість набуває нових форм і значення. Якщо раніше цей підхід передбачав загальну увагу до потреб клієнта, то сьогодні він базується на глибокому аналізі даних, індивідуалізації взаємодії та технологічній гнучкості. Визначальними рисами цифрової клієнтоорієнтованості є фокус на зручності користування сервісами, швидкість реагування, багатоканальність, персоналізований підхід, прозорість і активна участь клієнтів у формуванні досвіду взаємодії.

Цифровий клієнт — це активний, обізнаний споживач, який очікує безшовної взаємодії з брендом через різні канали: веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі, месенджери, кол-центри тощо. У цьому контексті успішна компанія забезпечує цілісний досвід — незалежно від того, яким каналом скористався клієнт. Важливою особливістю є можливість переходу між каналами без втрати контексту, що досягається завдяки сучасним CRM-системам та інтегрованим платформам керування даними [29].

Персоналізація стала ключовим елементом клієнтоорієнтованості. Компанії збирають великі обсяги інформації про поведінку користувачів — їхні запити, перегляди, покупки, взаємодії в соціальних мережах — і на основі цієї інформації формують індивідуальні пропозиції, рекомендації та навіть прогнозують потреби. Це не лише підвищує лояльність клієнтів, а й дозволяє компаніям залишатися релевантними в умовах зростаючої конкуренції.

У цифровому середовищі швидкість реакції має критичне значення. Користувачі очікують майже миттєвого зворотного зв’язку — через онлайн-чат, месенджер або e-mail. Компанії все частіше застосовують чат-ботів, голосових помічників та інші інструменти штучного інтелекту, які здатні обробляти стандартні запити 24/7. Це дозволяє не лише забезпечити оперативність, а й розвантажити персонал для вирішення складніших завдань.

Розглянемо досвід кількох світових та українських компаній, які системно розвивають клієнтоорієнтовану стратегію в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 Приклади застосування цифрових технологій у клієнтоорієнтованості

Технологія	Сфера застосування	Приклад компанії
Big Data	Аналіз історії покупок, прогнозування попиту	Walmart — аналіз мільйонів транзакцій щогодини
Штучний інтелект	Рекомендаційні системи	Netflix, Amazon
Чат-боти	Автоматизована підтримка клієнтів	Monobank, Приватбанк
Predictive Analytics	Визначення клієнтів із високим ризиком відтоку	Vodafone, PayPal

Ці приклади підтверджують, що клієнтоорієнтованість не є абстрактною концепцією, а має конкретні інструменти реалізації, які дозволяють досягати фінансових і репутаційних результатів.

У сучасному бізнесі технології стали ключовим інструментом побудови клієнтоорієнтованої стратегії. Зокрема, використання Big Data та штучного інтелекту (ШІ) дозволяє компаніям:

— прогнозувати поведінку споживачів на основі історії транзакцій;

— формувати індивідуальні пропозиції (персоналізований маркетинг);

— автоматизувати комунікацію (чат-боти, voice-assistants, recommendation engines);
— виявляти клієнтів із високим ризиком відтоку (churn prediction).

Ще однією специфічною рисою цифрової клієнтоорієнтованості є прозорість. Споживачі мають доступ до великої кількості публічної інформації: рейтинги, відгуки, незалежні огляди. Один негативний досвід легко стає надбанням широкої аудиторії, тому компанії мають приділяти особливу увагу якості сервісу, а також активно працювати з відгуками. Водночас клієнти перестали бути пасивними споживачами — вони стають співавторами досвіду: залишають коментарі, створюють контент, впливають на репутацію бренду.

Для реалізації клієнтоорієнтованості в цифровому просторі компанії використовують комплекс інструментів. Це, зокрема, сучасні CRM- та CDP-системи, що забезпечують повноцінний клієнтський профіль та можливість точної сегментації аудиторії. Аналітичні платформи та інструменти Big Data дозволяють виявляти тренди, вузькі місця та оптимізувати шлях клієнта. Важливу роль відіграють також соціальні мережі, які з маркетингових інструментів перетворилися на платформи підтримки та обслуговування [30].

Разом із можливостями цифрове середовище створює низку викликів. Найактуальніші серед них — це необхідність дотримання законодавчих вимог щодо захисту персональних даних, надмірність інформації, яка не завжди перетворюється на якість сервісу, та технічна складність інтеграції систем. Водночас споживач легко змінює бренд, якщо інший пропонує більш комфортний досвід, тому конкуренція у сфері цифрової клієнтоорієнтованості особливо висока.

У підсумку, клієнтоорієнтованість у цифрову епоху вимагає не лише технологічної досконалості, а й емоційного інтелекту. Компанії, здатні поєднати аналітичний підхід із розумінням потреб клієнтів, забезпечують собі довготривалу конкурентну перевагу. Технології є лише інструментом, а справжню

цінність створює людяність, емпатія та постійне прагнення до вдосконалення клієнтського досвіду.

Сучасні дослідження демонструють, що клієнтоорієнтованість перетворилася з додаткової переваги бізнесу на критичний чинник успіху компаній у глобальному середовищі. Більшість споживачів очікують не лише якісного продукту чи конкурентної ціни, а й високого рівня клієнтського досвіду. Це підтверджують міжнародні дослідження (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. Ключові статистичні показники у сфері клієнтоорієнтованості

Джерело	Показник	Результат
PwC (2021) [31]	Частка клієнтів, які вважають досвід важливішим за ціну чи продукт	73%
Harvard Business Review [32]	Збільшення рівня утримання клієнтів на 5%	Зростання прибутку на 25–95%
Deloitte (2021) [15]	Компанії з високим Net Promoter Score (NPS)	На 60% більш прибуткові за конкурентів
Bain & Company [16]	Ймовірність повторної покупки у лояльних клієнтів	у 5 разів вища
Accenture [33]	Частка клієнтів, які готові змінити бренд через поганий сервіс	понад 50%

Таким чином, статистика підтверджує, що клієнтоорієнтованість безпосередньо впливає на фінансову ефективність компаній та їхнє довгострокове позиціонування на ринку.

Цифровізація клієнтоорієнтованості дозволяє не лише знижувати операційні витрати, а й формувати глибокі та персоналізовані відносини зі споживачами.

Технології не лише знижують операційні витрати, а й створюють умови для глибшої персоналізації. Це дозволяє будувати довготривалі відносини з клієнтами, які відчувають себе у центрі уваги компанії.

Поряд із перевагами цифрове середовище створює й низку викликів:

— необхідність захисту персональних даних і дотримання законодавчих вимог;
— надмірність інформації, яка не завжди конвертується у якість сервісу;
— складність інтеграції різних технологічних платформ;
— висока конкуренція, оскільки клієнт легко може змінити бренд.

Клієнтоорієнтованість у цифрову епоху вимагає поєднання технологічної досконалості та емоційного інтелекту. Компанії, здатні не лише аналізувати дані, а й демонструвати емпатію до клієнтів, формують довготривалу конкурентну перевагу. Технології є важливим інструментом, однак справжня цінність створюється завдяки людяному підходу й постійному вдосконаленню досвіду взаємодії.

РОЗДІЛ 2
УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ В PSP PLATON

2.1. Тенденції розвитку ринку FinTech в Україні

Фінансові технології (FinTech) — це комплекс сучасних інноваційних рішень, що використовуються для створення, удосконалення та оптимізації фінансових послуг. Під цим поняттям розуміють як нові технологічні додатки і програмні продукти, так і бізнес-моделі, які спрямовані на підвищення ефективності фінансових операцій у бізнесі та для кінцевих споживачів [34].

З погляду організаційних процедур, термін FinTech охоплює нові способи надання фінансових послуг у цифровому середовищі. Це можуть бути мобільні та веб-додатки, автоматизовані процеси, інноваційні продукти або бізнес-моделі, що забезпечують швидший і зручніший доступ користувачів до банківських і небанківських фінансових послуг. Важливою рисою таких рішень є їхня переважно дистанційна природа: більшість послуг FinTech реалізуються повністю онлайн. Як правило, в екосистемі FinTech одночасно взаємодіє кілька незалежних учасників — стартапи, провайдери технологій, банки, страхові компанії. Ця взаємодія відбувається через стандартизовані інтерфейси (API) та регулюється профільними законами й нормативними актами. Прикладом міжнародного регулювання є Європейська директива платіжних послуг (European Payment Services Directive), яка стала основою розвитку конкурентного ринку платіжних сервісів у ЄС [35].

Протягом 2024 року український ринок фінансових технологій поповнився трьома новими компаніями, і загальна кількість гравців на кінець року досягла цифри 260 (рис. 2.1).

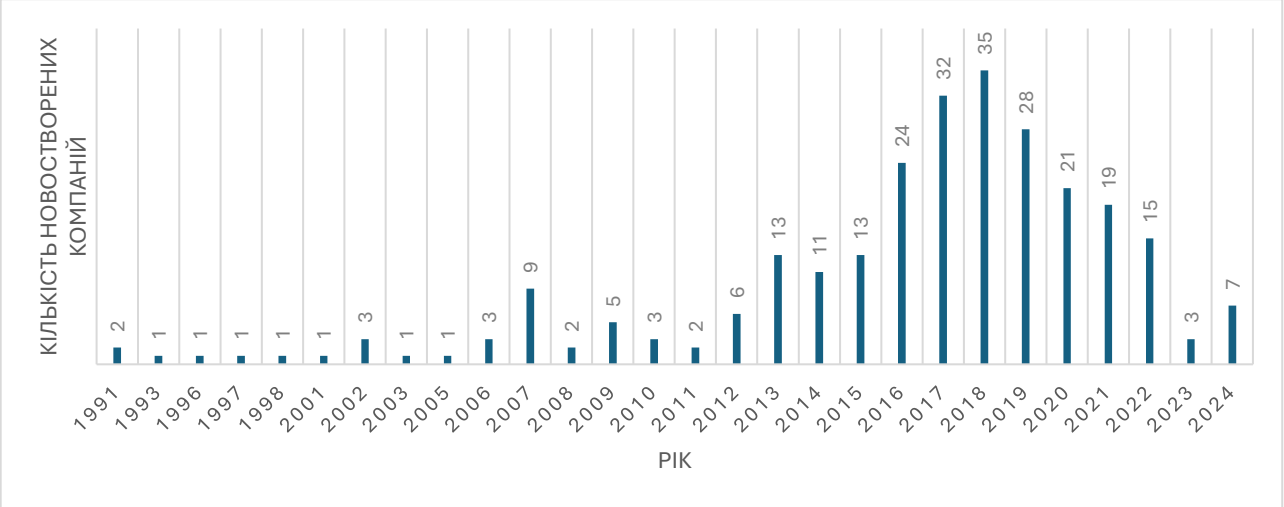


Рисунок 2.1 – Кількість компаній, які були створені в Україні в розрізі 1991-2024 р. [34]

При цьому частина учасників була змушена припинити діяльність, проте навіть у складних умовах сектор відновлюється і продовжує формувати одну з найбільш інноваційних екосистем Східної Європи [36]. За оцінками експертів, загальна вартісна оцінка ринку складає приблизно 1,2 млрд доларів США [34], що підтверджує його інвестиційну привабливість. Визначальною характеристикою FinTech -компаній є їхня здатність генерувати інновації. Саме це дозволяє їм оперативно реагувати на зміну

На сучасному етапі FinTech перетворився на ключову основу більшості онлайн-транзакцій — від оплати товарів та послуг до кредитування, інвестицій та здійснення грошових переказів. У сектор входять як численні технологічні стартапи, що спеціалізуються на вузьких нішах, так і великі фінансові організації, які прагнуть модернізувати власні сервіси [37].

В Україні розвиток фінансових технологій відбувається у межах державної стратегії, затвердженої Національним банком України у липні 2020 року [38]. Згідно з дослідженням «Український фінтех-каталог» [34], яке щорічно готує Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній, кількість учасників ринку стрімко зростає (рис 2.2).

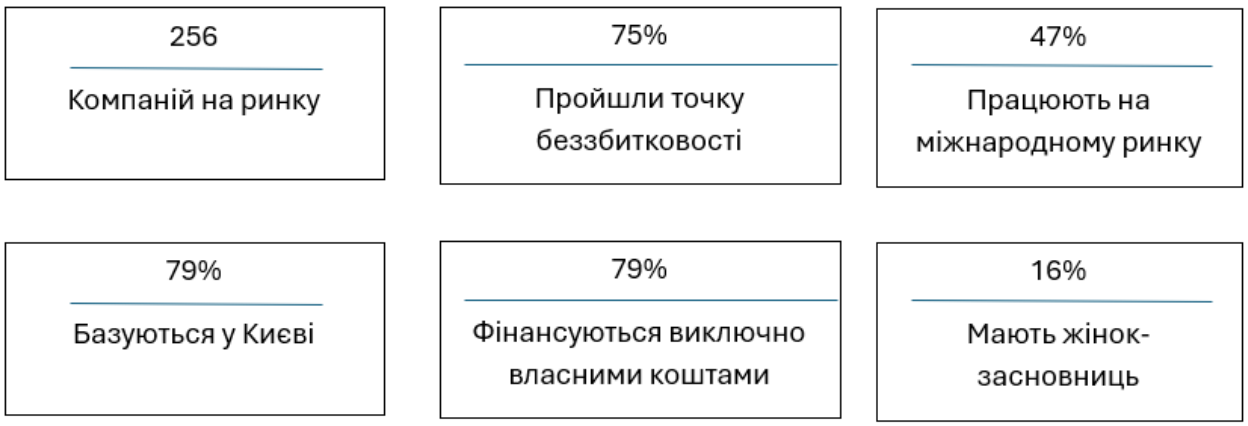


Рисунок 2.2 – Українській FinTech в цифрах

Динаміка зростання FinTech-ринку визначається також високим рівнем проникнення цифрових технологій у щоденне життя українців. Сьогодні FinTech-рішення використовуються у сфері платежів і грошових переказів, кредитування, інвестицій, страхування, кібербезпеки, управління особистими фінансами та консалтингу. Найбільший розвиток демонструє сегмент технологічної інфраструктури, що у 2024 році склав 36 % від загальної кількості компаній, тоді як платіжні сервіси стабільно зберігають другу позицію (15 %) [34]. Водночас спостерігається скорочення частки необанків, споживчого кредитування та криптовалютних сервісів, що пояснюється підвищеними ризиками й економічною невизначеністю. Натомість зростає попит на бізнес-кредитування та послуги у сфері кібербезпеки, що відповідає актуальним викликам цифрової трансформації.

Важливою характеристикою ринку є походження засновників FinTech-компаній (рис. 2.3). За останні роки зросла частка вихідців із IT-сфери — сьогодні вони становлять 43 % усіх засновників. Це свідчить про технологічну спрямованість галузі та домінування IT-підходів у створенні фінансових рішень. Разом із тим помітно зросла вага представників банківського сектору (17 %), тоді як частка вихідців із фінансових компаній та сфери права зменшилася. У ринку

також представлені засновники з консалтингу, ритейлу, кредитування та страхування, що забезпечує різноманітність досвіду й управлінських практик. На схемі нижче представлено сфери діяльності засновників FinTech-компаній в Україні, що дозволяє зрозуміти, які професійні компетенції формують основу інноваційного розвитку галузі.

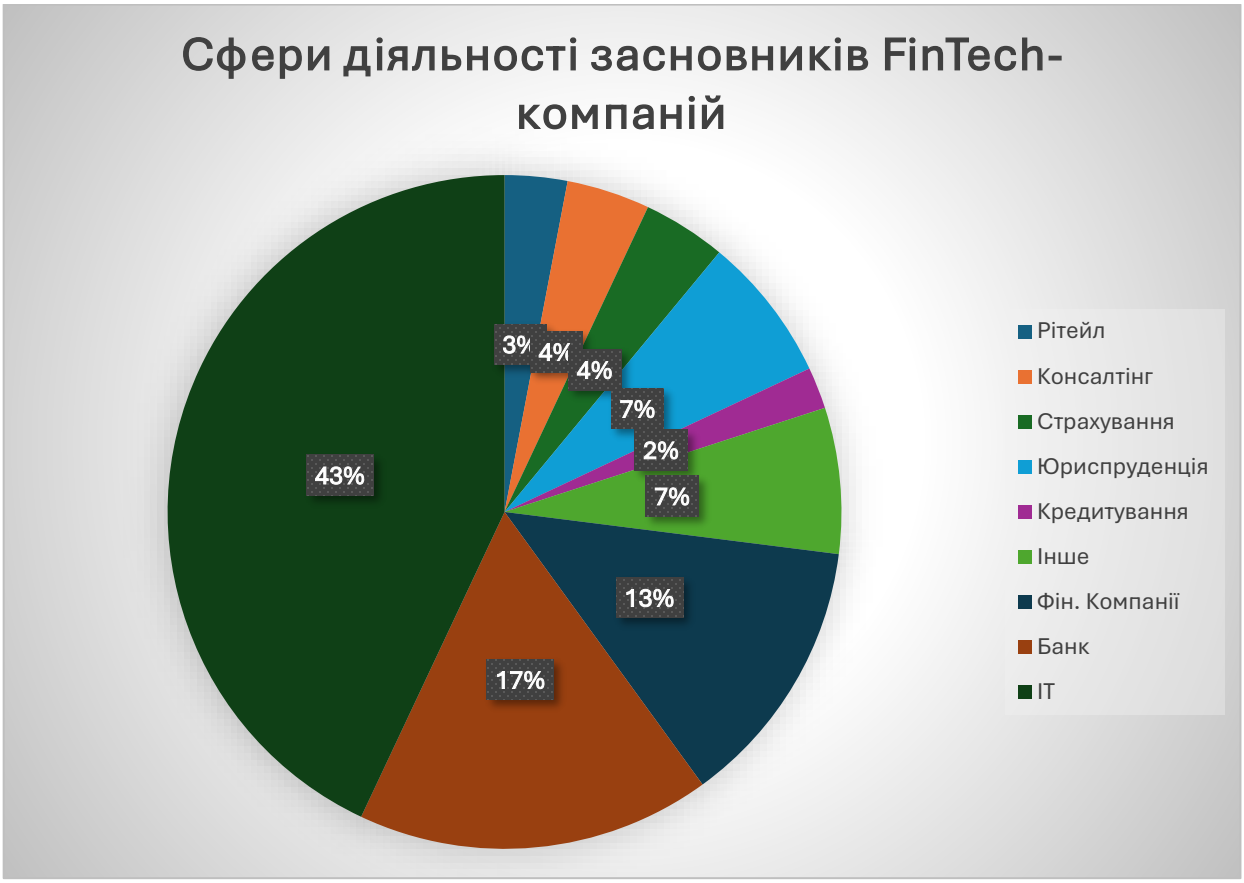


Рисунок 2.3 – Сфери діяльності засновників FinTech компаній [34]

Таким чином, розвиток FinTech в Україні ґрунтується на поєднанні державної підтримки, інноваційної активності бізнесу та високого попиту з боку споживачів на сучасні фінансові послуги. Проте всередині FinTech-ринку існують окремі сегменти, які мають особливе значення для економіки. До них належать саме еквайрингові послуги, що забезпечують можливість бізнесам

приймати безготівкові платежі та організовувати онлайн-розрахунки.

Учасників ринку еквайрингу можна умовно поділити на кілька груп (рис. 2.4). Передусім це великі банки з власними процесинговими центрами, які напряму обслуговують клієнтів і забезпечують як інтернет-, так і POS-еквайринг (ПриватБанк, Ощадбанк, Укрсиббанк). Друга група — фінансові компанії, що мають ліцензію на еквайринг і пропонують гнучкі рішення для електронної комерції (WayForPay, Portmone), саме до цього сегменту належить PSP Platon — одна з провідних компаній України, що спеціалізується на інтернет-еквайрингу та вирізняється високим рівнем клієнтоорієнтованості. Окрему нішу займають компанії, які працюють за агентською моделлю: вони мають платіжні шлюзи й технологічні рішення, але не володіють ліцензією та діють у партнерстві з банками (Fondy, PayU).



Рисунок 2.4 – Три групи учасників ринку еквайрінгу

FinTech-компанії активно впроваджують широкий спектр сучасних технологій (рис. 2.5), серед яких штучний інтелект (AI), аналітика великих даних, роботизована автоматизація процесів (RPA) та блокчейн.

Технології штучного інтелекту дають змогу отримувати детальну інформацію про поведінку клієнтів під час здійснення витрат, що допомагає

фінансовим організаціям глибше розуміти свою аудиторію. Окремим напрямом використання AI є чат-боти, які все частіше застосовуються банками для підвищення якості та швидкості обслуговування.

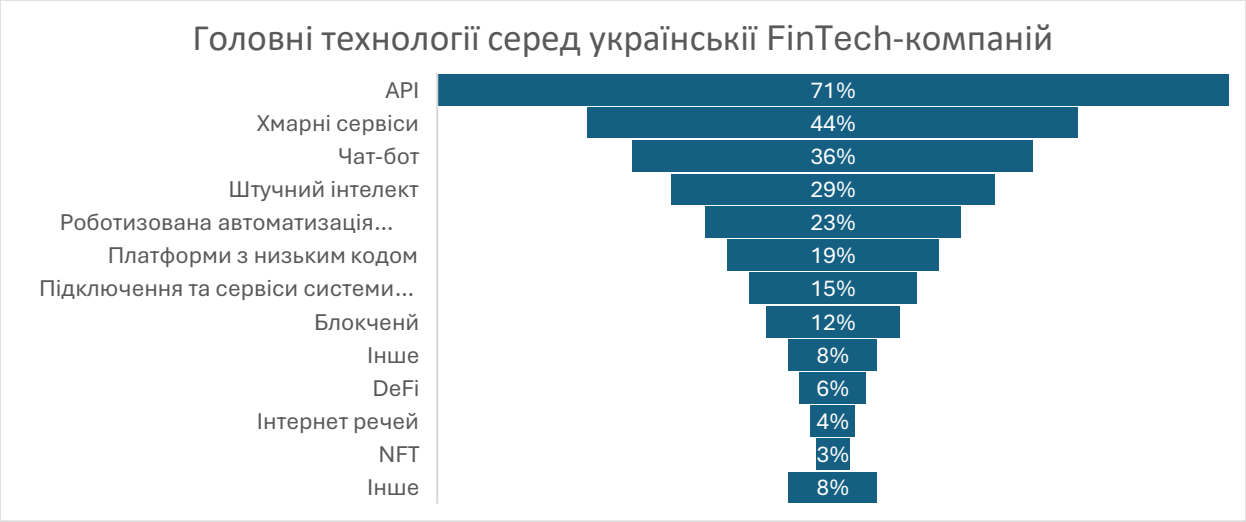


Рисунок 2.5 – Головні технології серед українських FinTech -компаній [34]

Аналітичні інструменти на основі великих даних дають можливість прогнозувати інвестиційні дії клієнтів і коливання ринку, що дозволяє формувати нові стратегії та портфелі, вивчати споживчі звички, підвищувати ефективність виявлення шахрайських операцій та розробляти дієві маркетингові рішення. RPA, як окремий напрям штучного інтелекту, спрямований на автоматизацію рутинних і повторюваних операцій. Завдяки цій технології обробка фінансових даних, зокрема інформації щодо дебіторської та кредиторської заборгованості, відбувається значно швидше та точніше порівняно з традиційним ручним виконанням.

Блокчейн, що є відносно новою технологією для фінансового сектору, привертає значні інвестиції з боку ринку. Його децентралізована архітектура потенційно дозволяє відмовитися від участі посередників у проведенні транзакцій.

Представлена класифікація має умовний характер, адже під інноваційними рішеннями зазвичай розуміють ті підходи, що здатні докорінно змінювати усталені моделі та процеси.

2.2 Місце PSP Platon на ринку FinTech

PSP Platon — український платіжний провайдер, заснований в 2012 році, який спеціалізується на онлайн-еквайрингу, регулярних платежах, P2P-переказах та інших платіжних рішеннях для e-commerce, освітніх проектів, хостинг-провайдерів та МФО.

PSP Platon установа яка надає фінансові платіжні послуги з переказу коштів на користь клієнтів в якості оплати платниками товарів/послуг та/або від клієнта на користь платників. Установа забезпечує технологічний супровід прийому платежів та переказу коштів на підставі договору про співробітництво з технологічним оператором платіжних послуг – Товариством з обмеженою відповідальністю «ПЛАТЕЖІ ОНЛАЙН» (код ЄДРПОУ 38150149), яке під час надання послуг використовує систему Platon [39].

Платіжний сервіс Platon є одним з учасників ринку платіжних послуг України, партнером міжнародної платіжної системи VISA і одним з реселерів процесингового рішення Cybersource by VISA.

Клієнти компанії – від малого бізнесу до великих корпорацій, зокрема українські та міжнародні компанії: Epicentr, Samsung, antischool.online, justschool.me, Sweet TV, Luxoptica, Raiffeisen group, Berghoff, Lotto та інші [40].

З метою систематизації відомостей про PSP Platon нижче наведено основні реквізити та показники, що характеризують правовий статус, сферу діяльності та ресурси підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники, які характеризують правовий статус PSP Platon

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ПрофітГід»
Організаційно-правова форма	товариство
Галузь	Небанківська фінансова установа
Види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД	64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.у. (основний) 64.19 Інші види грошового посередництва 64.92 Інші види кредитування
Інформація про основні види продукції або послуг	PSP Platon здійснює процесинг платежів і надає послуги з інтернет еквайрінгу
Середня кількість працівників	50
Статутний капітал	9 000 000,00 грн.

Platon обслуговує понад 1 000 юридичних осіб, а щоденна кількість транзакцій перевищує 3 000 000. Орієнтація на різні категорії клієнтів вимагає від PSP Platon гнучкого підходу до формування продуктового портфеля.

Головними банками партнерами Platon виступають: Raiffeisen bank, Privatbank, Universal Bank/Monobank, Ощадбанк, A-Bank та інші.

Рішення платіжного сервісу Platon містять наступні платіжні можливості [40]:

— оплата банківською карткою (Visa, Mastercard, Prostir), GooglePay, Apple Pay;
— оплата частинами в онлайні та офлайні від 4ьох банків України;
— інвойсинг (оплата за посилання або QR-кодом для онлайн/офлайн, в т.ч. “Оплата частинами”);
— розщеплення платежу для гнучкості роботи зі значною кількістю юридичних осіб;

— токенізація банківської картки для майбутньої оплати в “один клік”;
— брендування платіжної сторінки під корпоративний стиль;
— прийом оплати на акційних умовах;
— використання ШІ для випередження шахрайства;
— стратегічна співпраця з Visa у напрямку сервісу знижок для ваших покупців.

У табл. 2.2 наведено основні клієнтські сегменти компанії та рішення, які забезпечують задоволення їхніх ключових потреб.

Таблиця 2.2. – Клієнтські сегменти та рішення PSP Platon

Сегмент	Основні потреби	Рішення PSP Platon
Фрілансери	Прийом платежів із-за кордону, швидкість	Інвойсинг, інтеграція без складних налаштувань
Малий та середній бізнес	Автоматизація рахунків, безпека	Модулі для CMS, API, антифрод-рішення
E-commerce та маркетплейси	Масові платежі, стабільність, BNPL	Каскадування платежів, ApplePay, GooglePay, «Оплата частинами»
IT-компанії та стартапи	Швидка інтеграція, міжнародні платежі	SDK, токенізація, кастомізація сторінок
Великі корпорації	Масштабування, багаторівневі платежі	Split-платежі, брендовані платіжні сторінки

Визначення цільових сегментів користувачів створює підґрунтя для формування чіткого ринкового позиціонування PSP Platon. Це позиціонування відображає унікальні переваги компанії, її ціннісну пропозицію та відмінності від основних конкурентів.

Загальна ідея позиціонування PSP Platon – це надійний, інноваційний та клієнтоорієнтований провайдер платіжних рішень, що надає бізнесам інструменти для ефективної, безпечної та швидкої обробки онлайн-платежів.

Важливою складовою маркетингової стратегії компанії PSP Platon є чітке визначення та розуміння своєї цільової аудиторії. Основними клієнтськими сегментами компанії є малий та середній бізнес, який активно виходить в онлайн-простір і шукає прості та швидкі способи інтеграції платіжних сервісів; великі компанії та маркетплейси, що потребують гнучких технічних рішень з високим рівнем безпеки; а також IT-компанії та стартапи, для яких ключовими критеріями вибору платіжного партнера є стабільність API, наявність якісної технічної підтримки та можливість швидкої адаптації продукту під власні потреби.

На рис. 2.6 подано сегментацію клієнтів PSP Platon, що відображає основні напрями діяльності компанії на ринку електронних платежів та дозволяє краще зрозуміти специфіку обслуговуваних категорій бізнесу [36].



Рисунок 2.6 — Сегментація клієнтів PSP Platon

На ринку платіжних рішень PSP Platon вирізняється серед основних конкурентів — таких як LiqPay, WayForPay та Portmone — завдяки швидкості реакції служби підтримки, персоналізованому підходу до інтеграції та високій стабільності роботи сервісу, зокрема завдяки каскадуванню оплат через кілька банків.

Для наочного порівняння ключових характеристик PSP Platon з іншими учасниками ринку подано табл. 2.3, що відображає основні конкурентні переваги компанії.

Таблиця 2.3 – Порівняння PSP Platon з основними конкурентами [41][42]

Компанія	**Основні переваги**	**Основні недоліки**	**Цільова аудиторія**
PSP Platon	Надійність, клієнтоорієнтованість, каскадування платежів, гнучкість інтеграцій, стратегічне партнерство з Visa та Mastercard, високий рівень технічної підтримки	Відносно менша впізнаваність серед масового споживача, концентрація на B2B-сегменті	Малий і середній бізнес, e-commerce, IT-компанії, B2B
LiqPay	Простота інтеграції, швидке підключення, належність до ПриватБанку, довіра клієнтів	Обмежений функціонал для B2B, прив'язка до банківської екосистеми, слабка кастомізація	Масовий бізнес, фрилансери, невеликі онлайн-магазини
MonoPay	Зручний інтерфейс, інтеграція з Monobank, сучасний дизайн, миттєві платежі через QR, ApplePay/GooglePay	Невелика кількість B2B-функцій, обмежена аналітика	Фрилансери, мікробізнес, користувачі мобільних додатків
NovaPay	Розгалужена мережа «Нова пошта», надійність, можливість платежів готівкою та онлайн, зручність для e-commerce	Залежність від логістичного бізнесу, обмежена функціональність для великих клієнтів	E-commerce, роздрібна торгівля, логістика
WayForPay	Широкий набір готових рішень, підтримка CMS, швидка інтеграція, мультивалютність	Менш персоналізована підтримка, стандартні рішення без адаптації під бізнес	Онлайн-магазини, маркетплейси, стартапи
Portmone	Довіра завдяки тривалому існуванню, підтримка комунальних та державних сервісів, надійна база користувачів	Повільні оновлення функціоналу, застарілий інтерфейс	B2C, державні сервіси, користувачі ЖКГ
iPay.ua	Підтримка карт усіх банків, можливість рекурентних платежів, зрозумілий інтерфейс, власна система безпеки	Менше інновацій, слабка сегментація клієнтів	Приватні користувачі, малий бізнес, онлайн-платежі

Унікальна ціннісна пропозиція компанії ґрунтується на поєднанні високих стандартів безпеки, технологічної гнучкості та клієнтоорієнтованості. PSP Platon

має сертифікацію PCI DSS Level 1, що підтверджує відповідність міжнародним вимогам до захисту платіжних даних. Крім того, компанія забезпечує швидку інтеграцію завдяки готовим модулям для популярних CMS та SDK, а також пропонує гнучкі тарифні плани й персоналізоване обслуговування для бізнесів різного масштабу.

Для більш глибокого аналізу сприйняття бренду PSP Platon було побудовано карту-павутину, яка відображає оцінку компанії та її основних конкурентів за шістьма ключовими параметрами: рівень довіри, цінова політика, зручність інтерфейсу, безпека, якість клієнтської підтримки та інноваційність (рис 2.7). Така візуалізація дозволяє порівняти сильні та слабкі сторони платіжних сервісів у комплексі, а також визначити пріоритетні напрями подальшого вдосконалення клієнтського досвіду.

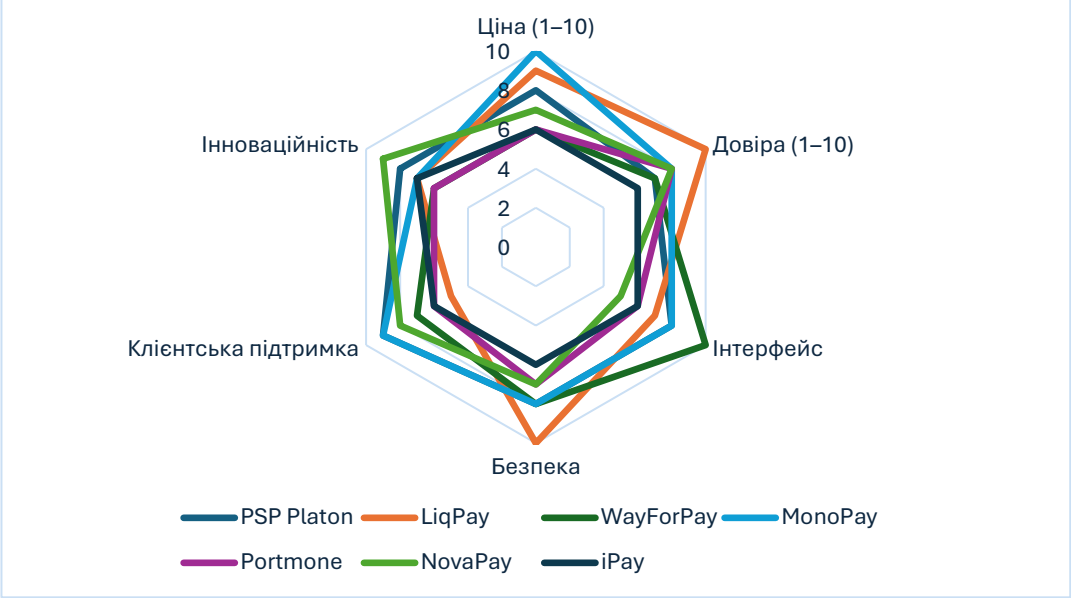
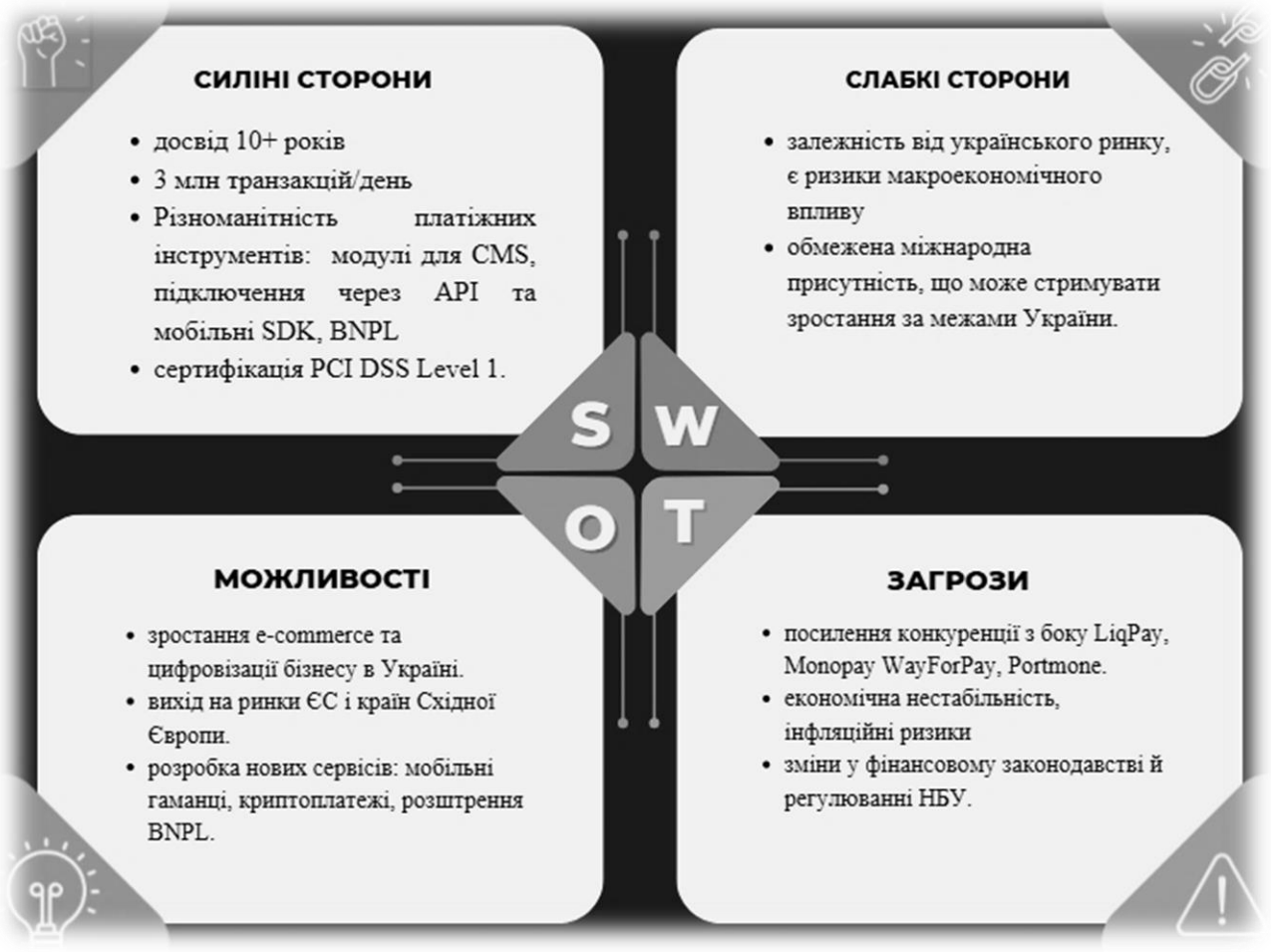


Рисунок 2.7 — Експертна оцінка сприйняття PSP Platon та конкурентів за ключовими параметрами

Комунікаційна стратегія компанії спрямована на формування іміджу надійного та технологічного партнера. У зовнішніх комунікаціях Platon акцентує увагу на безпеці, доступності та зручності своїх сервісів, використовуючи реальні

кейси клієнтів як доказ ефективності впроваджених рішень. Важливою складовою просування бренду є активна присутність компанії на профільних конференціях, форумах і в спеціалізованих засобах масової інформації, що дозволяє підтримувати професійний імідж і підвищувати впізнаваність серед представників цільової аудиторії.

Для комплексного розуміння позицій PSP Platon на ринку платіжних послуг України доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на її стратегічний розвиток (рис. 2.8).



.,

Рисунок 2.8 — SWOT-аналіз PSP Platon

У контексті клієнтоорієнтованої політики PSP Platon SWOT-аналіз дозволяє визначити чинники, що сприяють підвищенню лояльності клієнтів, стабільності бізнесу та розвитку інноваційних рішень.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить, що PSP Platon має вагомий потенціал для подальшого зростання та зміцнення позицій на ринку фінансових технологій України. Поточна кон'юнктура ринку сприятлива для розширення діяльності компанії завдяки цифровізації економіки, розвитку електронної комерції, популяризації безготівкових розрахунків і підвищенню довіри споживачів до онлайн-платежів.

Однією з ключових можливостей для подальшого розвитку є зростання сектору електронної комерції. Обсяг онлайн-продажів в Україні за останні три роки збільшився більш ніж на 45 %, а кількість інтернет-магазинів перевищила 30 тисяч [43]. Щорічне зростання обсягів e-commerce на 15–20 % стимулює попит на якісні платіжні сервіси, що забезпечують безпеку, швидкість і зручність транзакцій. Для PSP Platon це відкриває перспективи розширення клієнтської бази, особливо серед малого та середнього бізнесу, який активно переходить на цифрові канали продажів.

Суттєвим напрямом стратегічного зростання є вихід на міжнародні ринки. Географічна диверсифікація діяльності, зокрема інтеграція на ринки країн Європейського Союзу та Східної Європи, здатна забезпечити нові джерела прибутку та знизити залежність від коливань внутрішньої економіки. Ринок онлайн-платежів у країнах ЄС зростає у середньому на 12% щорічно, при цьому частка транскордонних операцій перевищує 30% загального обсягу. Потенційно привабливими для експансії є Польща, Чехія, Румунія та країни Балтії — регіони з активним розвитком e-commerce і зростаючою потребою в локалізованих сервісах еквайрингу [43]. Вихід PSP Platon на ці ринки може не лише збільшити клієнтську базу, а й зміцнити міжнародну репутацію компанії.

Ще однією важливою можливістю є впровадження інноваційних платіжних рішень. У світовому FinTech-секторі активно впроваджуються технології штучного інтелекту, блокчейну, біометричної ідентифікації та миттєвих платежів. PSP Platon може використовувати ці тенденції для розробки нових продуктів — зокрема, мобільних гаманців, сервісів “оплати частинами” (BNPL), криптовалютних транзакцій і систем аналітики на основі AI. Такі рішення дозволяють підвищити персоналізацію обслуговування клієнтів, скоротити операційні витрати й зміцнити позиції компанії як технологічного лідера серед небанківських платіжних установ України.

Крім того, перспективним напрямом розвитку є поглиблення партнерств із банками та IT-компаніями. Співпраця з великими банками, такими як Ощадбанк, Райффайзен Банк та А-Банк, а також з популярними e-commerce платформами (Rozetka, Prom.ua, Shopify) створює можливості для формування інтегрованих фінансових екосистем. Така синергія дозволить PSP Platon пропонувати клієнтам комплексні рішення — від прийому платежів до управління фінансовими потоками та аналітики продажів, що значно підвищить конкурентоспроможність компанії на ринку.

Водночас діяльність PSP Platon відбувається у середовищі підвищених зовнішніх ризиків, які становлять потенційні загрози для фінансової стабільності та довгострокового розвитку компанії. Однією з найсуттєвіших загроз є зростаюча конкуренція. Український ринок онлайн-платежів характеризується високою щільністю гравців — LiqPay, WayForPay, Portmone, iPay та низка банківських процесингів активно розширюють свої сервіси, впроваджують гнучкі тарифи й інвестують у маркетинг . Це створює тиск на частку ринку PSP Platon і підвищує вимоги клієнтів до якості та швидкості обслуговування.

Серйозним викликом залишається макроекономічна нестабільність. За даними Національного банку України [44], інфляційний показник у 2024 році сягнув 11,4 %, а коливання валютного курсу становили понад 20 % протягом року.

Такі фактори безпосередньо впливають на купівельну спроможність населення та обсяги безготівкових операцій. Для PSP Platon це означає ризик зниження транзакційної активності клієнтів у періоди економічного спаду.

Не менш значущим є ризик, пов'язаний із регуляторними змінами у фінансовому секторі. В останні роки Національний банк України суттєво посилив вимоги до небанківських фінансових установ у межах політики протидії відмиванню коштів (AML) та перевірки клієнтів (KYC). У 2025 році набули чинності нові стандарти звітності для платіжних систем, що вимагають від операторів значних витрат на адаптацію внутрішніх процесів і модернізацію IT-інфраструктури. Для PSP Platon це означає збільшення адміністративного навантаження, потребу в залученні додаткових ресурсів і можливе підвищення собівартості послуг.

Важливим чинником зовнішнього середовища є також технологічні ризики, зокрема кіберзагрози та шахрайство. Згідно з аналітичними звітами [45], понад 60 % українських фінансових компаній за 2024 рік стикалися з кібератаками або спробами несанкціонованого доступу до платіжних систем. Для PSP Platon, яка оперує великими обсягами фінансових даних, будь-який інцидент безпеки може мати серйозні репутаційні наслідки та знизити рівень довіри клієнтів. Тому подальше вдосконалення системи інформаційної безпеки та моніторингу транзакцій є стратегічно необхідним напрямом розвитку.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що PSP Platon має міцний потенціал для стабільного зростання та диверсифікації бізнесу. Основними рушійними факторами її розвитку виступають цифровізація економіки, розширення міжнародної присутності, впровадження інноваційних технологій і побудова партнерських фінансових екосистем. Проте реалізація цього потенціалу можлива лише за умови ефективного управління ризиками, адаптації до змін регуляторного середовища та системного підвищення клієнтської лояльності. Саме баланс між використанням можливостей і

мінімізацією загроз стане основою довгострокової конкурентної стійкості PSP Platon на FinTech-ринку України.

2.3. Аналіз клієнтоорієнтованої політики цифрового платіжного сервісу

Клієнтоорієнтованість у сфері фінансових технологій є одним із ключових чинників довгострокового успіху компаній. Для платіжних сервісів, що працюють у сегменті B2B і B2C, важливо не лише забезпечувати технічну стабільність, а й формувати позитивний емоційний досвід клієнта, заснований на довірі, прозорості та безпеці.

Відповідно до аналітики компанії VISA, клієнти платіжних систем найвище цінують чотири ключові аспекти: прибутковість, безпеку, прозорість і безтурботність. Для бізнесів різного масштабу ці цінності мають різний пріоритет: великі компанії орієнтуються на зниження витрат та підвищення прибутковості, середній бізнес — на безпеку даних і прозорість процесів, а мікробізнес та ФОП — на простоту й надійність у роботі з оплатами [34].

Компанія PSP Platon реалізує клієнтоцентричну модель управління, засновану на принципах персоналізованого підходу, автоматизації комунікацій і системного збору зворотного зв’язку. Основна мета цієї моделі — не лише залучення нових користувачів, а передусім підтримання високого рівня утримання клієнтів через формування довготривалих, стабільних відносин і підвищення рівня їхньої лояльності.

Як показано на рис. 2.9, ідеальний платіжний сервіс має створювати у клієнтів відчуття фінансової впевненості, захищеності та прогнозованості процесів, забезпечуючи при цьому мінімізацію ризиків і високу швидкість операцій.



Рисунок 2.9 — Відчуття, які має викликати ідеальний платіжний сервіс [34]

Компанія приділяє особливу увагу превентивному аналізу клієнтської поведінки. За допомогою вбудованої CRM-аналітики PSP Platon виявляє клієнтів, у яких знижується активність або які демонструють ознаки потенційного відтоку, і завчасно ініціює комунікацію. У таких випадках пропонуються гнучкі тарифні умови, індивідуальні консультації персонального менеджера, розширена технічна підтримка або тимчасові промоакції, спрямовані на утримання співпраці. Завдяки цьому компанії вдається мінімізувати відтік користувачів і перетворювати нейтральних клієнтів на промоутерів бренду.

Ключовим інструментом підтримання клієнтоорієнтованості виступає CRM-система, що інтегрована з усіма каналами комунікації: електронною поштою, онлайн-чатом, соціальними мережами, месенджерами, білінговими платформами та контакт-центром. Це дозволяє PSP Platon відстежувати історію взаємодій з кожним клієнтом, аналізувати типові запити, сегментувати аудиторію та оперативно реагувати на звернення.

Регулярні повторні контакти у вигляді опитувань задоволеності, інформаційних розсилок і персональних пропозицій сприяють підтриманню постійного діалогу з клієнтами. Компанія також використовує чат-боти в Telegram (рис. 2.10) для швидких відповідей на запитання, автоматизовані тригерні повідомлення про статус транзакцій і індивідуальні аналітичні звіти про обсяги платежів, що додають цінності для бізнес-клієнтів.

Окрім цього, PSP Platon практикує омніканальний підхід до комунікацій, поєднуючи традиційні та цифрові канали взаємодії. Клієнти можуть звертатися через контакт-центр, систему онлайн-підтримки або корпоративні сторінки в соціальних мережах. Така гнучкість забезпечує постійний доступ до сервісу незалежно від каналу та часу доби, що підсилює довіру до компанії.



Рисунок 2.10 — Приклади чатів в Telegram з партнерами

Для забезпечення стабільно високої якості сервісу PSP Platon впровадила чек-листи клієнтоорієнтованості, що використовуються на всіх етапах взаємодії з клієнтом — від першого підключення до післяпродажного супроводу. Вони допомагають стандартизувати процеси, підвищити прозорість комунікацій і підтримувати єдиний рівень сервісу у всіх підрозділах компанії.

Основними елементами цих чек-листів є:

— сегментація клієнтів за рівнем лояльності, галуззю діяльності та фінансовим оборотом, що дозволяє формувати диференційовані комунікаційні стратегії;
— оперативне реагування на зворотний зв'язок, особливо на скарги або негативні відгуки, з обов'язковим залученням відповідальних менеджерів для швидкого усунення проблем;
— навчання персоналу методам підвищення задоволеності клієнтів, емоційного інтелекту та ефективної комунікації;
— розвиток програм лояльності, що включають гнучкі знижки, бонуси за обсяг транзакцій та індивідуальні тарифні плани;
— реферальні програми, які заохочують клієнтів рекомендувати сервіс іншим партнерам через систему промо-бонусів.

Використання чек-листів дозволяє контролювати якість на кожному етапі клієнтського циклу — від первинної реєстрації до постійного користування сервісом. Така система сприяє підвищенню прозорості внутрішніх процесів, скороченню кількості скарг і формуванню стабільного позитивного клієнтського досвіду.

Крім того, PSP Platon впроваджує щомісячні аналітичні звіти про задоволеність клієнтів, результати яких обговорюються на внутрішніх стратегічних нарадах. Інструменти, які застосовує PSP Platon для вимірювання і підвищення клієнтоорієнтованості зібрані в табл. 2.4. На основі цих даних

коригуються стандарти комунікацій, створюються сценарії відповіді для менеджерів та оновлюються шаблони обслуговування у CRM.

Таблиця 2.4 Інструменти, які застосовує PSP Platon для вимірювання і підвищення клієнтоорієнтованості

Інструмент	Як застосовується у PSP Platon
CRM-система	Інтегрована з усіма каналами комунікації (електронна пошта, чат, соціальні мережі, месенджери, білінгові платформи). Дозволяє відстежувати історію взаємодій, аналізувати запити, сегментувати клієнтів і автоматизувати комунікації.
Превентивний аналіз клієнтської поведінки	За допомогою CRM-аналітики визначаються «ризикові» клієнти, яким пропонуються гнучкі тарифи, технічна підтримка чи персональні консультації для запобігання відтоку.
Омніканальні комунікації	Забезпечується взаємодія з клієнтами через різні канали: контакт-центр, онлайн-підтримку, соціальні мережі, чат-боти в Telegram. Клієнт отримує підтримку у зручний спосіб і в будь-який час.
Регулярні повторні контакти	Проведення інформаційних розсилок, персональних пропозицій, тригерних повідомлень про статус транзакцій. Підтримується постійний діалог і підвищується довіра до бренду.
Чек-листи клієнтоорієнтованості	Використовуються для стандартизації сервісу на всіх етапах взаємодії — від підключення клієнта до післяпродажного супроводу. Містять правила сегментації, реагування на скарги, навчання персоналу та роботу з відгуками.
Програми лояльності та реферальні ініціативи	Передбачають знижки, бонуси за обсяг транзакцій, спеціальні тарифи для постійних клієнтів і заохочення промоутерів за рекомендації сервісу.
Аналітичний моніторинг задоволеності	Щомісячний аналіз зворотного зв’язку, підготовка звітів і коригування комунікаційних сценаріїв у CRM відповідно до результатів оцінки клієнтського досвіду.
Персональні менеджери	Закріплення менеджерів за клієнтами з великим оборотом для надання оперативних консультацій і створення довготривалих партнерських відносин.

Таким чином, клієнтоорієнтована політика PSP Platon характеризується системністю, використанням сучасних цифрових інструментів і високим рівнем персоналізації взаємодії з клієнтами. Компанія розглядає клієнтський досвід як ключовий показник конкурентоспроможності, а стратегія утримання, CRM-аналітика та навчання персоналу забезпечують сталий розвиток і формування позитивного іміджу бренду на українському FinTech-ринку.

Аналіз клієнтоорієнтованої політики компанії засвідчив, що PSP Platon реалізує системний підхід до управління взаємовідносинами з клієнтами: використовує інтегровану CRM-систему, автоматизує комунікації, здійснює моніторинг поведінкових показників та вчасно реагує на ризик відтоку. Сильними сторонами є персоналізовані сервіси, широкий спектр каналів підтримки, наявність превентивних механізмів взаємодії та високий рівень технічної стабільності. Разом із тим потребують удосконалення такі аспекти, як розширення аналітичного функціоналу кабінету, прискорення обробки звернень у пікові періоди та подальша автоматизація процесів онбордингу.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ В PSP PLATON

3.1 Аналіз задоволеності клієнтів PSP Platon за результатами опитування мерчантів

Управління очікуваннями та задоволеністю клієнтів є одним із ключових чинників конкурентоспроможності компаній у сфері FinTech та e-commerce. На насиченому ринку платіжних сервісів саме рівень клієнтського досвіду визначає, чи залишиться клієнт із компанією, чи перейде до конкурента. Тому оцінка задоволеності користувачів стає невід'ємною складовою стратегічного менеджменту.

Попередній аналіз управління клієнтською лояльністю показав, що PSP Platon не використовувала системного моніторингу NPS і не мала формалізованої моделі оцінки очікувань клієнтів. Тому проведення комбінованого опитування за методами NPS та Кано стало логічним кроком для виявлення ключових чинників задоволеності користувачів і точок зростання клієнтоорієнтованості.

Досвід лідерів галузі підтверджує ефективність цих підходів. Так, необанки Revolut і Monobank використовують модель Кано для визначення пріоритетів розвитку функціоналу (мультивалютні рахунки, персоналізовані повідомлення, швидкі перекази), а Amazon і Shopify — для покращення інтерфейсів і підвищення конверсії продавців. Це свідчить, що глибоке розуміння очікувань клієнтів є основою сталого зростання їхньої лояльності.

З метою комплексного вимірювання як емоційної лояльності, так і раціональної оцінки якості сервісу PSP Platon було використано два взаємодоповнювальні методи: індекс лояльності клієнтів (NPS, Net Promoter

Score) та модель Кано. Обидві методики широко застосовуються у FinTech-компаніях, оскільки дають змогу отримати не лише кількісні показники задоволеності, а й розуміння структури клієнтських очікувань.

Опитування проводилось серед 100 активних мерчантів PSP Platon, які користуються послугами компанії понад шість місяців. Анкета складалася з двох частин: перша частина — це класичне питання NPS: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте PSP Platon своїм партнерам?» (шкала від 0 до 10), а друга частина — це блок подвійних запитань за моделлю Кано, що дозволив оцінити реакцію клієнтів на наявність чи відсутність визначених функцій сервісу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – опитування серед клієнтів PSP Platon за методикою NPS та Кано

№	Запитання	Тип запитання	Варіанти відповідей
	Частина 1. Метод NPS (Net Promoter Score)		
1	Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте PSP Platon своїм партнерам або колегам?	Шкала (0–10)	0 – зовсім не ймовірно; 10 – безумовно рекомендую
2	Що вплинуло на вашу оцінку?	Відкрите запитання	Власна відповідь респондента
	Частина 2. Метод Кано (оцінка характеристик сервісу)		
3	Якщо клієнтський кабінет має розширену аналітику та дашборди, як ви це оцінюєте?	Закрите (1–5)	1. Дуже подобається 2. Це нормально 3. Байдуже 4. Не подобається 5. Дратує
4	Якщо клієнтський кабінет не має розширеної аналітики, як ви це оцінюєте?		
5	Якщо підтримка клієнтів доступна 24/7, як ви це оцінюєте?		
6	Якщо підтримка клієнтів доступна лише у робочий час, як ви це оцінюєте?		
7	Якщо інтеграція з сайтом займає 1 день, як ви це оцінюєте?		
8	Якщо інтеграція з сайтом триває понад 3 дні, як ви це оцінюєте?		
9	Якщо транзакції захищені багаторівневою системою безпеки (3D Secure, fraud-monitoring), як ви це оцінюєте?		

Продовження табл. 3.1

10	Якщо сервіс має лише базовий рівень безпеки, як ви це оцінюєте?	Закрите (1–5)	1. Дуже подобається 2. Це нормально 3. Байдуже 4. Не подобається 5. Дратує
11	Якщо вам призначено персонального менеджера, як ви це оцінюєте?		
12	Якщо звернення обробляє загальна служба підтримки без персонального менеджера, як ви це оцінюєте?		
13	Якщо ви можете обирати серед кількох тарифних пакетів, як ви це оцінюєте?		
14	Якщо доступний лише один стандартний тариф, як ви це оцінюєте?		

Результати дослідження показали, що більшість клієнтів демонструють високий рівень прихильності до бренду PSP Platon. Частка промоутерів (тобто тих, хто поставив оцінку 9–10 балів) становила 54%, пасивних (7–8 балів) — 30%, а детракторів (0–6 балів) — 16%. Таким чином, розрахований показник NPS дорівнює +38, що відповідає стабільно позитивному рівню лояльності та є порівнянним із середніми європейськими показниками у FinTech-сегменті (від +30 до +45) [46].

Такий результат свідчить про довіру до компанії, позитивний користувацький досвід та задоволення основними параметрами сервісу — стабільністю платежів, швидкістю зарахування коштів і рівнем технічної підтримки. Водночас наявність 16% детракторів вказує на потенційні зони росту, зокрема в частині персоналізованої взаємодії, швидкості вирішення запитів та зручності інтерфейсу.

Аналіз відповідей за моделлю Кано дозволив більш глибоко класифікувати елементи сервісу за їхнім впливом на задоволення клієнтів. Відповіді клієнтів дозволили класифікувати атрибути сервісу PSP Platon за трьома категоріями наведеними в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 Аналіз опитування мерчантів PSP Platon за моделлю Кано

Категорія	Приклади характеристик	Значення для клієнта
Must-be (базові очікування)	Безпека транзакцій, стабільність роботи системи, підтримка 24/7	Їхня відсутність викликає незадоволення; сприймаються як «само собою зрозуміле»
One-dimensional (лінійні характеристики)	Швидкість інтеграції, якість аналітики, швидкість зарахування коштів	Рівень задоволеності зростає пропорційно якості
Attractive (приховані очікування)	Персональний менеджер, AI-чатбот, спрощений онбординг через «Дію»	Викликають позитивне здивування, створюють емоційний ефект і зміцнюють лояльність

Результати опитування показали, що:

— 35 % клієнтів високо оцінили наявність персонального менеджера як чинник, що суттєво підвищує їхню задоволеність;

— 28 % позитивно сприйняли можливість використання AI-чатбота для швидкої комунікації;

— 20 % вважають швидкий онбординг через цифрові платформи важливою перевагою сервісу.

З іншого боку, 42 % респондентів наголосили на потребі у більш оперативному зворотному зв’язку через месенджери або чат-боти, що свідчить про потребу компанії у вдосконаленні комунікаційних каналів.

Синергія результатів NPS і Кано продемонструвала, що кількісно вимірювана лояльність підкріплюється емоційними чинниками, пов’язаними з довірою, комфортом та відчуттям підтримки. Це дозволяє зробити висновок, що для подальшого зростання PSP Platon доцільно:

— підвищити рівень персоналізації сервісу через індивідуальне обслуговування клієнтів;

— розвивати цифрову аналітику та автоматизацію CRM-систем для глибшого розуміння потреб мерчантів;

— забезпечити багатоканальну комунікацію, включаючи месенджери та AI-чатботи;
— використовувати індекс NPS як постійний показник ефективності клієнтської взаємодії (KPI).

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення сервісу та клієнтського досвіду PSP Platon

Враховуючи результати опитування клієнтів PSP Platon, наведені у попередньому підрозділі, а також за підсумками аналізу поточного стану сервісної та операційної інфраструктури компанії, запропоновано комплекс інструментів, спрямованих на вдосконалення клієнтоорієнтованої моделі PSP Platon. Основна увага зосереджується на покращенні клієнтського інтерфейсу, розширенні омніканальних каналів підтримки, оптимізації процесів онбордингу, впровадженні нових фінансових рішень, розвитку навчального середовища для мерчантів та автоматизації персоналізованих комунікацій.

Сформовано комплекс із шести практичних кроків, представлено практичні рішення, що передбачають модернізацію сервісів, покращення взаємодії з мерчантами та оптимізацію бізнес-процесів. Кожен із кроків має власну економічну логіку, прогнозований ефект і оцінку ризиків, що дозволяє обґрунтовано планувати їхню реалізацію в межах загальної стратегії розвитку компанії.

Запропоновані заходи узгоджуються з теоретичними моделями, розглянутими у Розділі 1 — зокрема CEM (Customer Experience Management), SERVQUAL, CLV (Customer Lifetime Value) та CRM-підходами, що забезпечує методологічну цілісність дослідження та дозволяє трансформувати теоретичні принципи в практичні рішення для PSP Platon.

Крок 1. Оновлення і вдосконалення клієнтського кабінету. Ініціатива відповідає можливості підсилення цифрових сервісів, визначеній у SWOT-аналізі.

У вересні 2025 року PSP Platon реалізувала одну з ключових ініціатив у цьому напрямі — оновлений клієнтський кабінет із адаптивним дизайном, оптимізованим для мобільних пристроїв. Підготовчий етап передбачав опитування мерчантів у 2024 році, у ході якого були визначені найбільш очікувані функції та зручності. Після етапу тестування десятьох клієнтів новий інтерфейс отримав високу оцінку за параметрами інтуїтивності, швидкості навігації та якості аналітичних інструментів.

Подальший розвиток платформи передбачає інтеграцію інтерактивних графіків, персоналізованих шаблонів звітів і вдосконаленої навігації між юридичними особами. Очікується, що впровадження цих удосконалень дозволить знизити відтік клієнтів на 2%, що в грошовому еквіваленті становить приблизно 600 000 грн додаткового річного доходу. Орієнтовні витрати на розробку та підтримку системи оцінюються в 1 млн грн, а строк окупності проєкту становить близько двох років, що підтверджує економічну доцільність таких інвестицій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Оцінка витрат і вигод від оновлення клієнтського кабінету PSP Platon

Показник	**Припущення / дані**	**Коментар**
Кількість активних мерчантів	1 500	Поточна клієнтська база
Вартість розробки	800 000 ₴	UI/UX, тестування, впровадження
Річне обслуговування	200 000 ₴	Супровід, оновлення, техпідтримка
Зменшення відтоку	2 %	Ефект утримання клієнтів
Дохід з одного клієнта	20 000 ₴	Середній NPV
Очікуваний ефект	+600 000 ₴	Додатковий прибуток у рік

Розрахунок прогнозованого прибутку, за умови, якщо зменшити відтік клієнтів на 2 %:

— з 1 500 мерчантів → 30 мерчантів “врятовано”;

— дохід з одного — 20 000 ₴ → додатковий дохід: 30 × 20 000 = 600 000 ₴;

— відняти витрати на розробку / супровід → чистий ефект;

— чистий додатковий прибуток = 600 000 − (800 000 + 200 000) = −400 000 ₴.

Втрати в перший рік, але в наступні роки витрати не такі великі і ефект акумулюватиметься. Тому варто планувати багатоетапне поступове впровадження частини функціоналу, щоб мінімізувати початкові ризики.

Таким чином, модернізація інтерфейсу не лише покращує користувацький досвід, але й безпосередньо впливає на фінансові результати компанії, забезпечуючи довгострокову окупність інвестицій.

Запропоновані зміни узгоджуються з моделлю Customer Experience Management (CEM), оскільки спрямовані на покращення ключових точок контакту мерчанта з платформою та усунення бар’єрів у користувацькій взаємодії.

Крок 2. Розширення омніканальної підтримки. Цей крок мінімізує загрозу посилення конкуренції на ринку, оскільки забезпечує швидший і гнучкіший сервіс порівняно з іншими провайдерами. Компанія вже використовує Telegram-канали для комунікації з мерчантами, забезпечуючи швидкий доступ до технічної підтримки, фінансових консультацій і служби моніторингу транзакцій. Для підвищення якості обслуговування пропонується розширити наявні інструменти через інтеграцію з Viber, WhatsApp і Telegram Business API, що дозволить клієнтам обирати зручний для них канал спілкування.

Доцільним є впровадження чат-бота на базі штучного інтелекту, який зможе автоматично відповідати на типові запити, повідомляти про статус транзакцій або відправляти звіти. Це знизить навантаження на операторів приблизно на 20 %, забезпечуючи економію часу та ресурсів.

Для VIP-клієнтів рекомендується створити лінію швидкого реагування (SLA) із гарантією відповіді протягом 15 хвилин. Додатково можна запровадити практику регулярних «зворотних дзвінків» клієнтам з метою контролю рівня задоволеності та своєчасного виявлення проблем (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 Рекомендовані напрями вдосконалення омніканальної підтримки

Напрям	Очікуваний результат
Інтеграція месенджерів (Viber, WhatsApp, Telegram Business API)	Підвищення зручності комунікації, охоплення ширшої аудиторії
Впровадження ШІ-чат-бота	Автоматизація обробки 20 % звернень
SLA-лінії для VIP-клієнтів	Зростання рівня задоволеності та лояльності
Ticketing-платформа	Прозорий облік звернень і контроль виконання
Регулярні call-back-сесії	Зниження ймовірності відтоку клієнтів на 1–2 %

Оцінка ефекту:

— якщо впровадити чат-бот і автоматизацію, можна знизити навантаження на операторів на 20 %;

— якщо обслуговування стане більш оперативним, зменшиться кількість скарг і ймовірність відтоку.

Наприклад, 1 500 мерчантів × 5 % збільшення задоволеності → потенційне скорочення відтоку на 1 % → еквівалентно 15 мерчантам, що “залишилися” → доходи з одного — 20 000 ₴ → додатковий дохід: 15 × 20 000 = 300 000 ₴

Крок 3. Оптимізація процесів онбордінгу. PSP Platon постійно вдосконалює процес підключення нових мерчантів, забезпечуючи швидкість і зручність реєстрації. Уже реалізовано систему onboarding та отримання документів через портал Дія, що скорочує тривалість процесу до 10 хвилин. Документи клієнта автоматично підтягуються з державних реєстрів, підпис договорів здійснюється електронно, а API інтегрується вже наступного робочого дня.

Подальший розвиток передбачає інтеграцію навчальних матеріалів безпосередньо в інтерфейс системи — відеоуроків, покрокових інструкцій та анімаційних підказок. Доцільним є створення інтерактивного «checklist»-модуля в кабінеті, який дозволить клієнтам бачити прогрес підключення в реальному часі.

Удосконалений процес онбордингу відповідає підходам CEM, адже оптимізує перші точки контакту клієнта з сервісом. Додатково, впровадження інтерактивних матеріалів і чек-листів впливає на показники SERVQUAL — зокрема «assurance» (впевненість) і «responsiveness» (оперативність).

Очікується, що скорочення тривалості онбордингу з двох днів до 0,5 дня зменшить кількість клієнтів, які відмовляються від підключення, щонайменше на 5 %, що може забезпечити додаткові 100 000 грн річного прибутку. Це рішення реалізує можливість масштабування e-commerce сегменту, підкреслену у SWOT-аналізі.

Крок 4. Впровадження нових методів оплати BNPL. Одним із перспективних напрямів розвитку клієнтоорієнтованих сервісів PSP Platon є інтеграція платіжного інструменту «Buy Now — Pay Later» (BNPL). Цей механізм дає змогу мерчантам — інтернет-магазинам та сервісним компаніям — пропонувати своїм клієнтам оплату товарів і послуг частинами, що стимулює кінцевий попит та сприяє зростанню середнього чеку без необхідності проведення додаткової технічної інтеграції. Наразі у платіжній формі PSP Platon уже реалізована «оплата частинами» від Monobank та ПриватБанку; розширення переліку банків-партнерів у межах BNPL-моделі дозволить збільшити транзакційні обсяги та підвищити економічну ефективність співпраці для мерчантів.

Механізм функціонування сервісу передбачає можливість для мерчантів підключати опцію розстроченого платежу, за якої повна сума операції ділиться на 2–24 частини. Такий метод оплати вже інтегрований у платіжну форму PSP Platon,

тому мерчантам не потрібно укладати окремі договори з банківськими установами чи проходити додаткові процедури ідентифікації.

Покупець товарів/послуг має можливість оформити оплату частинами без переплат, а мерчант отримує повну суму покупки одразу (за вирахуванням комісії, яка включає маржу PSP Platon та собівартість фінансової послуги).

Очікувані ефекти від упровадження інструменту:

— зростання обсягу продажів у мерчантів на 20–40 %;

— збільшення середнього чеку на 10–20 %;

— формування додаткового комісійного доходу для PSP Platon як сервісного партнера.

Запровадження сервісу «оплата частинами» підвищує цінність платіжних рішень Platon для бізнес-клієнтів та посилює конкурентоспроможність компанії на ринку фінансових технологій.

Крок 5. Впровадження навчальних ініціатив. PSP Platon може організовувати онлайн-вебінари, серії коротких освітніх відео та інтерактивні гайди, присвячені ефективному використанню сервісів, налаштуванню інтеграцій та підвищенню фінансової грамотності бізнес-клієнтів. Такий формат підтримки сприятиме формуванню більш усвідомленого користувацького досвіду та зменшенню бар’єрів у роботі з платіжною інфраструктурою компанії.

Очікуваний ефект від упровадження навчальних програм полягає у зростанні довіри до сервісу, зниженні кількості звернень до технічної підтримки, підвищенні рівня самостійності клієнтів та формуванні іміджу PSP Platon як експертного технологічного партнера. Крім того, регулярна освітня комунікація стимулює активність мерчантів, оптимізує процеси інтеграції та сприяє тривалій лояльності користувачів. Це компенсує слабку сторону, визначену у SWOT — відсутність систематичної освітньої підтримки клієнтів.

Крок 6. CRM-автоматизація. У поточній моделі роботи CRM-система PSP Platon використовується переважно для базового моніторингу активності

клієнтів, включаючи періодичний контакт (раз на місяць, два чи три місяці) та нагадування щодо мерчантів, які демонструють ознаки неактивності. Такий підхід забезпечує мінімальний рівень супроводу, однак не дозволяє повною мірою використовувати потенціал автоматизованих технологій для підвищення лояльності клієнтів.

Для підсилення ефективності клієнтської взаємодії доцільно впровадити персоналізовані сценарії комунікацій, що базуються на сегментації клієнтів за поведінкою, життєвим циклом, обсягами операцій та рівнем їхньої активності. Це відкриває можливість запуску автоматичних маркетингових кампаній через email, SMS, push-сповіщення або месенджери, орієнтованих на конкретні сегменти користувачів. Додатково варто передбачити регулярні «реактиваційні» комунікації для клієнтів, які зменшили обсяги або припинили використання сервісу: спеціальні пропозиції, персоналізовані знижки чи індивідуальні консультації можуть значно підвищити їхню ймовірність повернення.

Завдяки розширенню автоматизації CRM PSP Platon зможе істотно підвищити ефективність роботи з клієнтами, зменшити навантаження на менеджерів та забезпечити системне зростання показників утримання та лояльності користувачів. CRM-автоматизація напряму усуває загрозу відтоку клієнтів, що була визначена у SWOT-матриці.

Використання CRM для поведінкової сегментації та запуску автоматичних сценаріїв напряму впливає на показник Customer Lifetime Value (CLV), оскільки забезпечує подовження життєвого циклу клієнта та знижує вартість його утримання.

Прогнозний ефект:

— підвищення retention на 5–7 %;

— припустимо, із базових 1 500 клієнтів — це додає 75–105 клієнтів;

— Доходи: 75 × 20 000 = 1 500 000 ₴.

Для обґрунтування доцільності запропонованих шести ініціатив проведено порівняльну оцінку їхніх витрат, очікуваного фінансового ефекту та можливих ризиків. У табл. 3.5 наведено аналіз запропанованих напрямів розвитку клієнтоорієнтованості PSP Platon, що дає змогу оцінити їхню економічну ефективність у коротко- та середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.5 Порівняльна оцінка ініціатив

Ініціатива	Витрати (разові + річні)	Очікуваний додатковий річний дохід	або строк окупності	Ризики/коментарі
Розширення кабінету	1 000 000 ₴ (розробка + супровід)	600 000 ₴	≈ 1,7 року	Якщо функції не будуть затребувані
Омніканальна підтримка	300 000 ₴	150 000 ₴	2 роки	Труднощі інтеграції ботів, помилки NLP
Покращення onboarding	150 000 ₴	100 000 ₴	1,5 року	Потрібна висока якість UX, тестування
BNPL	150 000 ₴ (інтеграція одного банку на платіжну форму)	15 000 ₴ (на одному мерчанті)	залежить від масштабу	Юридичні / нормативні ризики
Впровадження навчальних ініціатив	100 000 ₴	180 000 ₴	≈ 0,7 року	Низька активність клієнтів без мотивації; потреба в оновленні контенту
CRM-автоматизація	200 000 ₴	1 500 000 ₴	< 1 року	Помилки сегментації, “спам”-ефект

Для оцінювання потенційної економічної ефективності запропонованих шести ініціатив сформовано три сценарії розвитку, які відрізняються обсягом інвестицій, рівнем готовності клієнтів до адаптації нових функцій та швидкістю впровадження. Такий підхід дає змогу проаналізувати можливі фінансові наслідки як у разі повної реалізації проєкту, так і за умов часткового або уповільненого виконання.

Базовий сценарій передбачає впровадження трьох ключових ініціатив — оновлення клієнтського кабінету, автоматизації CRM та оптимізації онбордингу. У цьому разі очікується збалансоване зростання клієнтської активності, а строк окупності становитиме близько 1,6 року.

Оптимістичний сценарій враховує реалізацію всього комплексу заходів, включно з упровадженням BNPL, навчальних програм та розширенням омніканальної підтримки. За умови високої адаптації клієнтів і швидкої інтеграції інструментів прогнозується найбільший фінансовий ефект і найкоротший строк окупності — приблизно 1,2 року.

Песимістичний сценарій ґрунтується на мінімальному обсязі впровадження інновацій, можливих технічних затримках, недостатній активності клієнтів та зовнішніх ринкових ризиках. У такому випадку строк окупності збільшується до трьох років, а темпи зростання клієнтської бази залишаються помірними.

Прогноз фінансових результатів за кожним із сценаріїв наведено у таб. 3.6.

Таблиця 3.6 — Прогноз доходів і витрат на 3 роки відповідно до сценаріїв

Сценарій	Кількість впроваджених ініціатив	Сумарні витрати за 3 роки, тис. ₴	Сумарний додатковий дохід за 3 роки, тис. ₴	Строк окупності	Очікуваний результат
Базовий	3 (кабінет, CRM, onboarding)	1 350	2 200	1,6 року	Помірне зростання клієнтської бази на 3–4 % щорічно
Оптимістичний	5–6 (повний комплекс, включно з BNPL)	2 050	3 800	1,2 року	Посилення ринкових позицій, зростання лояльності до 10 %
Песимістичний	2 (мінімальний обсяг ініціатив)	900	900	3 роки	Повільне зростання, можливий частковий відтік клієнтів

Узагальнюючи результати моделювання, можна зробити висновок, що найефективнішим є оптимістичний сценарій, який забезпечує найвищий сукупний фінансовий результат та найкоротший строк окупності. Водночас

навіть базовий сценарій демонструє позитивний чистий ефект і підтверджує економічну доцільність інвестицій. Песимістичний сценарій лише збільшує термін окупності, але не робить проєкт збитковим, що вказує на стійкість обраної стратегії вдосконалення.

Запропоновані підходи до оцінювання задоволеності та лояльності клієнтів PSP Platon дають змогу точніше визначати їхні очікування та пріоритети взаємодії з сервісом. Отримані результати формують основу для корекції ключових бізнес-процесів і дозволяють своєчасно виявляти ризики відтоку клієнтів. Реалізація запропонованих ініціатив — від удосконалення інтерфейсу й автоматизації CRM до впровадження BNPL та навчальних програм — сприятиме підвищенню якості сервісу, зростанню лояльності мерчантів та зміцненню конкурентних позицій компанії на FinTech-ринку України.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило сформувати комплексні висновки щодо рівня клієнтоорієнтованості PSP Platon та визначити напрями її вдосконалення:

1. У ході роботи розкрито сутність клієнтоорієнтованості та сучасні підходи до управління клієнтським досвідом у цифровому середовищі. Встановлено, що лояльність клієнтів формується під впливом як функціональних, так і емоційних чинників, а ключову роль відіграють якість сервісу, швидкість обслуговування, прозорість взаємодії та персоналізований супровід.

2. На основі аналізу FinTech-ринку України визначено, що PSP Platon працює у висококонкурентному середовищі, де активно розвиваються платіжні сервіси, автоматизація процесів та інноваційні моделі оплати. Це зумовлює необхідність безперервного вдосконалення клієнтського сервісу, розширення цифрових інструментів і посилення сервісного супроводу.

3. Оцінка клієнтоорієнтованої політики PSP Platon засвідчила наявність сильних сторін (розвинена технічна інфраструктура, швидка підтримка, стабільність транзакцій), але також виявила окремі обмеження — недостатню автоматизацію CRM-процесів, обмежений функціонал кабінету та нерівномірну комунікацію з мерчантами.

4. Результати опитування мерчантів, проведеного за методиками NPS та моделі Кано, дозволили визначити актуальні очікування бізнес-клієнтів, зокрема потребу в зручнішому інтерфейсі, швидких каналах підтримки, персоналізації сервісу та розширенні інструментів оплати. Розрахований показник NPS (+38) свідчить про позитивний рівень лояльності, але й вказує на наявність сегменту «пасивно лояльних» клієнтів, що потребують додаткової уваги.

5. У роботі запропоновано комплекс із шести практичних ініціатив, спрямованих на вдосконалення взаємодії з клієнтами: оновлення кабінету,

розвиток омніканальної підтримки, оптимізація онбордингу, впровадження BNPL, запуск навчальних програм для мерчантів та поглиблена CRM-автоматизація. Кожна ініціатива містить прогнозний економічний ефект, потенційні ризики та обґрунтування доцільності впровадження.

6. Фінансово-економічні розрахунки довели ефективність запропонованих рішень. Інтеграція CRM-автоматизації та модернізації кабінету забезпечує найбільший економічний ефект, тоді як освітні ініціативи та BNPL підсилюють клієнтську лояльність та створюють додану цінність сервісу. Сценарний аналіз (базовий, оптимістичний і песимістичний) показав, що комплексне впровадження ініціатив забезпечує найкраще співвідношення витрат та вигод.

7. Практична значущість роботи полягає в можливості прямого застосування розроблених рекомендацій у діяльності PSP Platon. Запропоновані рішення базуються на реальних даних опитування клієнтів, мають чіткий операційний механізм, передбачуваний фінансовий ефект та можуть бути впроваджені без суттєвих організаційних змін. Результати дослідження можуть використовуватися як інструмент стратегічного планування, внутрішнього аудиту сервісної політики та підвищення ефективності комунікацій з мерчантами.

8. Узагальнюючи результати роботи, можна стверджувати, що запропоновані рекомендації спрямовані на системне підвищення якості сервісу PSP Platon, формування стабільної клієнтської лояльності та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку FinTech. Їх впровадження сприятиме зростанню транзакційної активності, підвищенню задоволеності мерчантів та довгостроковому розвитку компанії в умовах динамічних змін ринку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ : Вид. дім «Вільямс», 2019. 912 с.
2. Браун С. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage.London : Kogan Page, 2015.320 p.; пер. укр.: Фокус на клієнта.Київ : Наш Формат, 2017.320 с.
3. Друкер П. Менеджмент: завдання, обов’язки, практика. Київ : Наш Формат, 2019.432 с.
4. Keller K. L. Strategic Brand Management.4th ed.Pearson, 2013.608 p.; пер. укр.: Стратегічне управління брендом. Київ : Кондор, 2015.608 с.
5. Пейн А., Фроум П. Управління клієнтськими відносинами. Київ : Кондор, 2012.288 с.
6. Карамушка Л. М., Гончаренко Я. В. Клієнтоорієнтованість в організаціях. Харків : ХНУ, 2018. 224 с.
7. Gartner Research. The Importance of Customer Centricity. 2021. URL: https://www.gartner.com/en/insights/customer-experience (дата звернення: 15.09.2025)
8. McKinsey & Company. The Three Cs of Customer Satisfaction. 2020. URL: https://www.mckinsey.com (дата звернення: 20.09.2025)
9. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова трансформація бізнесу.Київ, 2024. URL: https://diia.gov.ua/projects/diia-business (дата звернення: 18.09.2025).
10. Терлецька Ю. Клієнтоорієнтованість як чинник формування рівня зрілості системи менеджменту підприємства. *Молодий вчений*. 2022. №7(107). С. 20–23.

11. Геращенко І. М. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування стратегічних конкурентних переваг компанії / І. М. Геращенко, Н. А. Запрій // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. - Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. - С. 205–209.

12. Briggs E., Deretti S., Kato H. Linking Organizational Service Orientation to Retailer Profitability. Journal of Business Research. 2020. P. 271–278.

13. Лемішко О. Формалізація процесів клієнтоорієнтованості. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2021. №76. С. 55–62.

14. Гуменна О. Управління клієнтським досвідом. *Ринкова економіка.* 2023. №2(54). С. 55–67.

15. Deloitte Insights. Global Customer Loyalty Report 2021. URL: https://www.deloitte.com (дата звернення: 22.09.2025).

16. Bain & Company. The Value of Promoters. URL: https://www.bain.com/insights/ (дата звернення: 11.09.2025).

17. KPMG Ukraine. *Customer Experience Excellence Report 2023-2024*. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/01/customer-experience-excellence-report-2023.pdf (дата звернення: 25.09.2025).

18. Novak A., Peters K. Net Promoter Score as a Measuring Instrument of Customer Brand Loyalty. ResearchGate. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication (дата звернення: 17.09.2025).

19. Reichheld F. F. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review. 2003. P. 46–54.

20. Qualtrics. What is Net Promoter Score (NPS)? URL: https://www.qualtrics.com (дата звернення: 19.09.2025).

21. Bain & Company. Why Customer Loyalty Beats Quarterly Earnings. URL: https://www.bain.com/insights/why-customer-loyalty-beats-quarterly-earnings-snap-chart/ (дата звернення: 30.09.2025).

22. Keiningham T. L., Aksoy L., Williams L. Customer Mindset Metrics. *Journal of Business Research.* 2022. Vol. 139. P. 802–820.

23. Satmetrix Systems. Net Promoter Score® Global Benchmark Report 2023. URL: https://www.netpromoter.com/know/ (дата звернення: 21.09.2025).

24. Adobe. Digital Trends Report 2022. URL: https://business.adobe.com/resources/digital-trends.html (дата звернення: 22.09.2025).

25. Aukanov A., Yaryshkina L., Raldugina O. Modern Application of SERVQUAL Model. *Journal of Service Quality Analytics*. 2022. №3. С. 15–27.

26. Adobe. Customer Experience Trends and Insights 2022. URL: https://business.adobe.com/resources/customer-experience-trends.html (дата звернення: 22.09.2025).

27. Xie G., Wang L. Applying the Kano Model to Digital Service Design. *Electronic Commerce Research and Applications.* 2023. Vol. 57.P. 101–113.

28. Pereira M., de Castro B., Cordeiro B. Factors of Customer Loyalty. *Journal of Theoretical and Applied E-Commerce Research.* 2025. Vol. 20. №2. P. 23-23.

29. Мельник А. О., Кинаш Ю. Є. Розробка підсистеми автоматизованого управління відносинами з клієнтами малого бізнесу. URL: https://cit.lntu.edu.ua (дата звернення: 25.09.2025).

30. Король А., Лежепекова О. Еволюція систем CRM. URL: https://labmv.knutd.edu.ua (дата звернення: 25.09.2025).

31. PwC. Experience is Everything.PwC, 2021. URL: https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/consumer-insights-survey.html (дата звернення: 26.09.2025).

32. Sprinklr. 40+ Customer Retention Statistics to Know in 2025. URL: https://www.sprinklr.com/blog/customer-retention-statistics/ (дата звернення: 29.09.2025).

33. Accenture. Customer Experience Reimagined: The Human + Machine Connection.2023. URL: https://www.slideshare.net/slideshow/customer-experience-reimagined/250951722 (дата звернення: 27.09.2025).

34. Visa. Acquiring Services Market Research 2025 : аналітичний звіт. 2024. 57 с.

35. Directive (EU) 2015/2366 (PSD2). *Official Journal of the EU.*L337.P. 35–127.

36. UAFIC. Fintech in Ukraine: Industry Research 2023–2024.Київ : UAFIC, 2024. 78 с.

37. Fintech Global. Global Fintech Rankings 2023. New York, 2023. 42 p.

38. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансових технологій 2020–2025. Київ : НБУ, 2020. 28 с.

39. ТОВ «ПрофітГід». ProfitGid.ua. URL: https://www.profitgid.ua (дата звернення: 09.09.2025).

40. PSP Platon. Опис бізнес-рішень компанії. URL: https://platon.ua/business/ (дата звернення: 09.10.2025).

41. Visa. *Beyond the Acquirer: Additional Visa Acceptance Entities*. URL: https://usa.visa.com/dam/VCOM/global/support-legal/documents/visa-acceptance-entities.pdf (дата звернення: 20.09.2025).

42. Національний банк України. *Звіт про небанківський фінансовий сектор 2024*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_sector_report_2024.pdf (дата звернення: 06.10.2025).

43. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. FinTech in Ukraine: Industry Report 2025. Київ : UAFIC, 2025. 84 с.

44. Національний банк України. *Інфляційний звіт. Січень 2025*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q1.pdf (дата звернення: 11.10.2025).

45. KPMG Ukraine. Послуги з кібербезпеки та управління IT-ризиками. URL: https://kpmg.com/ua/uk/home/services/consulting/technology/information-protection-and-cyber-security.html (дата звернення: 15.10.2025).