

О. П. Карпій,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет "Львівська політехніка", Львів, Україна

ORCIDID: <http://orcid.org/0000-0002-4133-1936>

Н. М. Васильців,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет "Львівська політехніка", Львів, Україна

ORCIDID: <http://orcid.org/0000-0002-4127-2163>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.174

КОНЦЕПЦІЯ DIGITAL MANAGEMENT В СИСТЕМІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТА МАРКЕТИНГУ ВЛАСНОЇ РЕПУТАЦІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

О. Карпій,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

N. Vasyltsiv,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

THE CONCEPT OF DIGITAL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF CUSTOMER SERVICE AND MARKETING OF ONE'S OWN REPUTATION IN THE INTERNATIONAL MARKET

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні концепції *digital management* як підґрунтя інтеграції обслуговування клієнтів і маркетингу власної репутації для підсилення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Об'єктом дослідження виступає система управління взаємодією з клієнтами та репутаційними комунікаціями компанії у зовнішньому середовищі міжнародних цифрових каналів. В статті охарактеризовано концепцію *digital management* як управлінське підґрунтя інтеграції обслуговування клієнтів та маркетингу власної репутації у зовнішньому середовищі міжнародного ринку. Визначено, що у цифрових каналах конкурентоспроможність підприємства не рідко залежить від послідовності клієнтського шляху, швидкості реакції, прозорості виконання зобов'язань і здатності завершувати проблемні кейси так, щоб зберігалася довіра. Обґрунтовано, що репутація в онлайн середовищі формується не лише інформаційними повідомленнями, а сукупністю щоденних сервісних рішень, які фіксуються у відгуках, рейтингах, згадках у соціальних мережах та на платформах.

The purpose of the study is to theoretically substantiate the concept of *digital management* as the basis for integrating customer service and marketing of one's own reputation to strengthen competitiveness in the international market. The object of the study is the system of managing interaction with customers and reputational communications of the company in the external environment of international digital channels. The article describes the concept of *digital management* as the managerial basis for integrating customer service and marketing of one's own reputation in

the external environment of the international market. It is determined that in digital channels the competitiveness of an enterprise often depends on the consistency of the customer journey, the speed of reaction, the transparency of the fulfillment of obligations and the ability to complete problem cases so that trust is maintained. It is substantiated that reputation in the online environment is formed not only by information messages, but by a set of daily service decisions that are recorded in reviews, ratings, mentions in social networks and on platforms. The interdependence between the process discipline of service, omnichannel interaction, the quality of customer data management and the stability of reputational capital has been established, since contradictory responses, lost appeals and opaque compensation rules quickly turn into public negativity and increase crisis risks. It has been proven that the effective implementation of digital management requires a phased organization of the internal environment of the enterprise, which includes communication standards, escalation scenarios, regular assessment of the causes of complaints, staff training and coordination of responsibilities between service and marketing functions. At the same time, in the global information space, a company's reputation becomes an asset that is easily strengthened by positive reviews and just as quickly destroyed by a wave of negativity, fakes or crisis situations. That is why combining customer service with marketing your own reputation becomes relevant, as trust, speed and predictability of service become key factors in choosing among dozens of international alternatives.

Ключові слова: digital management, клієнтський досвід, обслуговування клієнтів, ділова репутація, маркетинг репутації, міжнародний ринок.

Key words: digital management, customer experience, customer service, business reputation, reputation marketing, international market.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На міжнародному ринку конкуренція не рідко зводиться не лише до ціни чи продукту, а й до якості взаємодії з клієнтом у цифрових каналах, де перший контакт, консультація, купівля, підтримка та повторні продажі відбуваються без фізичної присутності. У такому зовнішньому середовищі концепція digital management постає як необхідне підґрунтя для узгодження клієнтського сервісу, маркетингу та комунікацій у єдиній траєкторії, яка забезпечує стабільний досвід у всіх точках дотику. Відтак, управління на базі застосованих цифрових технологій надає можливість швидше реагувати на запити, персоналізувати пропозиції, підвищувати прозорість виконання зобов'язань, а також накопичувати дані для системної оцінки задоволеності й причин відтоку. Разом із цим у глобальному інформаційному просторі репутація компанії стає активом, який легко підсилюється позитивними відгуками та так само швидко руйнується хвилею негативу, фейками або кризовими ситуаціями. Саме тому поєднання обслуговування клієнтів із маркетингом власної репутації набуває актуальності, оскільки довіра, швидкість і передбачуваність сервісу перетворюються на ключові чинники вибору серед десятків міжнародних альтернатив.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні концепції digital management як підґрунтя інтеграції обслуговування клієнтів і маркетингу власної репутації для підсилення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Об'єктом дослід-

ження виступає система управління взаємодією з клієнтами та репутаційними комунікаціями компанії у зовнішньому середовищі міжнародних цифрових каналів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасному зовнішньому середовищі міжнародного ринку обслуговування клієнтів і маркетинг власної репутації дедалі більше залежать від того, як підприємство організовує взаємодію з аудиторією у цифрових каналах, як узгоджує стандарти комунікацій між підрозділами, а також як управляє даними про запити, очікування і задоволеність [1—10]. Наприклад, Н. Ситник [1] розкриває управління клієнтським досвідом як стратегічну орієнтацію розвитку бізнесу, підкреслюючи, що цінність для клієнта формується не лише характеристиками продукту, а й сукупністю контактів із компанією на різних етапах взаємодії. О. Сущенко та С. Чайковський [2] аналізують сутність і забезпечення ділової репутації туристичного підприємства, зосереджуючи увагу на тому, що репутація формується як результат сталих уявлень зацікавлених сторін про надійність, якість і відповідальність суб'єкта господарювання. Разом із цим повторне звернення до результатів О. Сущенко та С. Чайковського [3] дає можливість додатково підкреслити, що забезпечення ділової репутації варто розглядати як безперервний процес, який включає підтримку стандартів якості, контроль комунікацій і виявлення факторів, що підривають довіру. О. Зибарева [4] зазначає, що мережеві форми організації економіки змінюють механізми функціонування підприємств, підсилю-

ють значущість взаємодії, партнерських зв'язків і платформних моделей, а також трансформують способи створення і доставки цінності.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У зовнішньому середовищі міжнародного ринку концепція digital management постає як управлінське підґрунтя, яке поєднує обслуговування клієнтів, маркетинг, комунікації та управління даними у єдиному напрямку створення цінності. Йдеться не про окремі інструменти, а про узгоджений спосіб організації процесів, коли клієнт отримує однаково зрозумілий і передбачуваний досвід у різних країнах, мовах і часових поясах. Разом із цим зростає роль швидкості відповіді, прозорості виконання зобов'язань і персоналізації, оскільки клієнт порівнює компанію не лише з локальними конкурентами, а й із глобальними еталонами сервісу. Відтак, управління на базі застосованих цифрових технологій надає можливість централізовано фіксувати звернення, бачити історію взаємодій, будувати сценарії підтримки, підвищувати якість консультацій і забезпечувати повторювані стандарти (табл. 1).

В обслуговуванні клієнтів на міжнародному ринку digital management являється основою керованого клієнтського шляху, коли компанія не лише відповідає на звернення, а й проектує досвід від першого знайомства до післяпродажної підтримки. Водночас ключовим стає вміння працювати з різними очікуваннями клієнтів у різних країнах, де відрізняються звички спілкування, вимоги до швидкості реакції, чутливість до тону відповіді, а також канали, яким довіряють най-

більше. Для цього потрібні спільні стандарти і водночас локалізація, тобто однакова якість процесу при адаптації мовних формулювань, годин роботи, політик повернення та способів оплати. Разом із цим сервіс дедалі більше пов'язаний із маркетингом, оскільки кожна консультація, вирішення претензії чи інформування про затримку формує сприйняття бренду не гірше за рекламну кампанію. Тому управління сервісом має включати контроль точки правди, де клієнт оцінює чесність компанії, її компетентність і готовність нести відповідальність за помилки, а також спроможність завершувати кейси так, щоб клієнт хотів повернутися і рекомендувати компанію іншим (табл. 2).

Маркетинг власної репутації на міжнародному ринку у межах digital management являється системною роботою з довірою, де важливі не лише публікації, а й дисципліна реагування, прозорість, доказовість, а також уміння переводити конфлікт із публічного простору в конструктивну взаємодію. Разом із цим репутація формується у різних шарах зовнішнього середовища, у пошукових системах, на маркетплейсах, у соціальних мережах, у професійних спільнотах, у медіа, а також у приватних рекомендаціях, які не завжди видно аналітиці. Тому концепція має включати постійний моніторинг згадок, оцінювання тональності, виявлення повторюваних причин негативу, а також проактивне формування контенту, який пояснює цінність продукту, підтверджує компетентність команди і демонструє реальні зміни після помилок. Відтак, якісний сервіс і репутаційний маркетинг фактично зливаються, тому що клієнт оцінює бренд че-

Таблиця 1. Зміст концепції digital management для сервісу клієнтів і репутації на міжнародному ринку

Елемент концепції	Практичний зміст у внутрішньому середовищі компанії	Як це працює на репутацію у зовнішньому середовищі
Єдине управління даними про клієнта	Визначення правил збору, зберігання та доступу до даних, формування ролей і відповідальності, контроль якості записів, усунення дублювання, узгодження довідників продуктів і статусів замовлення	Клієнт отримує послідовні відповіді в різних каналах, зменшується кількість суперечливих повідомлень, підвищується довіра до бренду як до надійного партнера
Стандарти сервісу і сценарії взаємодії	Опис ролей, регламентів, шаблонів, ескалацій, часових норм, мовних вимог, правил для складних випадків, навчання співробітників і контроль якості	Відповіді виглядають професійно, не виникає агресивної комунікації, зменшується кількість публічних конфліктів, формується образ відповідального бренду
Омніканальність і єдина черга звернень	Об'єднання пошти, чатів, месенджерів, телефонії, форм з сайту, звернень із маркетплейсів у єдину систему, синхронізація статусів і відповідальних	Публічні скарги на платформах швидше потрапляють у роботу, компанія демонструє уважність, а не байдужість
Використання технологій на базі штучного інтелекту	Автоматизація класифікації звернень, підказки оператору, узагальнення діалогу, виявлення тональності, пошук схожих кейсів, контроль ризикових відповідей і комплаєнсу	Знижується кількість грубих помилок, швидше виявляються потенційні репутаційні інциденти, відповіді стають більш стабільними за якістю

Джерело: сформовано авторами.

Таблиця 2. Клієнтський шлях у digital management

Етап взаємодії	Канали і точки дотику	Стандарти сервісу, які варто закріпити	Дані для аналітики і управління
Знайомство і перший запит	Сайт, сторінки у соціальних мережах, маркетплейси, реклама, форма запиту, чат	Зрозуміла структура інформації, чесні обіцянки щодо строків і можливостей, миттєве підтвердження отримання запиту, коректний тон без тиску	Джерело трафіку, тема запиту, країна і мова, питання, що повторюються, причини відмови, перші бар'єри
Вибір і порівняння	Онлайн консультації, електронна пошта, месенджери, коментарі під публікаціями, сторінки з відгуками	Єдині правила консультації, пояснення умов простими словами, прозора політика повернення, заборона маніпуляцій, відповідь з урахуванням країни і валюти	Причини заперечень, запити щодо гарантії, питання про доставку, зони нерозуміння, порівняння з конкурентами
Купівля і оплата	Кошик на сайті, платіжні системи, маркетплейси, підтвердження замовлення, інформування про статус	Підтвердження ключових умов у письмовому вигляді, зрозумілі статуси, повідомлення про зміни без запізнення, підтримка при збоях оплати	Помилки оплати, країни з підвищеним ризиком відмови, типові причини скасування, частота збоїв інтеграцій
Доставка і отримання	Логістичні трекінги, повідомлення у месенджерах, електронна пошта, звернення до підтримки	Пояснення строків з урахуванням часових поясів, правила для затримок, заздалегідь підготовлені сценарії компенсації, ввічливість і точність	Причини затримок, типові збої перевізників, точки ризику митного оформлення, частота пошкоджень
Післяпродажна підтримка і утримання	Гарантійні звернення, повернення, сервісні заявки, публічні відгуки, програми лояльності	Пріоритет швидкості і справедливості, зрозумілий порядок дій, захист персональних даних, фіксація домовленостей, завершення кейсу з підтвердженням	Причини повернення, дефекти продукту, теми негативних відгуків, повторні покупки, реакції на контент

Джерело: сформовано авторами.

рез те, як компанія говорить, як виконує обіцянки і як поводить у складних ситуаціях. Не рідко саме правильна відповідь на негативний відгук стає сильнішим аргументом, ніж десятки позитивних постів, оскільки показує зрілість управління, повагу до клієнта і здатність компанії вчитись (табл. 3).

Таким чином, концепція digital management у системі обслуговування клієнтів та маркетингу власної репутації на міжнародному ринку являється практично значущою, оскільки поєднує стандарти сервісу, управління даними, омніканальну комунікацію та репутаційні дії в єдиній траєкторії, яка підвищує довіру і зменшує ризики публічних

Таблиця 3. Поетапне впровадження digital management

Фаза впровадження	Ключові дії і результати, які фіксуються документально	Власники процесів у внутрішньому середовищі	Рішення на базі застосованих цифрових технологій, які доречно підключати
Діагностика і формування підґрунтя	Опис клієнтського шляху, карта каналів, інвентаризація точок болю, аудит якості відповідей, оцінка даних і доступів, визначення ключових ризиків і пріоритетів	Керівник сервісу, керівник маркетингу, власник продукту, керівник з даних, представник юридичної функції	Базові системи реєстрації звернень, сховище знань, інструменти збору зворотного зв'язку, дашборди для базової аналітики
Стандартизація сервісу і комунікацій	Регламенти строків відповіді, сценарії ескалації, шаблони з локалізацією, політики компенсацій, правила тону, навчання і контроль якості, запуск системи аудиту діалогів	Керівник контактного центру, керівники змін, відповідальний за якість сервісу, редактор бази знань	Єдина черга звернень, система управління знаннями, інструменти контролю якості, інтеграції з каналами комунікацій
Репутаційне управління і кризові протоколи	Моніторинг згадок, правила відповіді на негатив, маршрутизація публічних скарг у сервіс, сценарії криз, підготовлені позиції, регулярні звіти і коригувальні дії	Керівник комунікацій, керівник сервісу, власник бренду, юридична функція, керівник з ризиків	Інструменти соціального моніторингу, системи керування контентом, аналітика тональності, реєстр інцидентів
Масштабування і технології на базі штучного інтелекту	Пілот автоматизації класифікації і підказок, правила безпеки відповідей, контроль помилок, моделі прогнозу навантаження, удосконалення персоналізації без порушення приватності	Керівник сервісу, керівник з даних, відповідальний за комплаєнс, керівник інформаційної безпеки	Автоматична класифікація звернень, підказки оператору, узагальнення діалогів, виявлення ризикових кейсів, прогнозування піків

Джерело: сформовано авторами.

криз. Разом із цим вона надає компаніям можливість масштабуватися між країнами без втрати якості взаємодії, оперативно виявляти першопричини негативу, покращувати процеси на основі регулярної оцінки звернень, а також формувати стабільний образ бренду через послідовність дій, прозорість і передбачуваність сервісу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Міжнародна діяльність підсилює вимоги до відповідності регуляторним нормам, зокрема до Загального регламенту про захист даних Європейського Союзу, General Data Protection Regulation, а також до етичності персоналізації й прозорості обробки даних, що безпосередньо впливає на репутаційний капітал. Таким чином, тема є актуальною ще й через поширення технологій на базі штучного інтелекту в підтримці клієнтів, аналітиці тональності згадок, прогнозуванні ризиків ескалації скарг та автоматизації рутинних звернень, коли якість управління визначає, чи стане автоматизація джерелом довіри, чи причиною репутаційних втрат. Концепція, яка узгоджує сервіс і репутаційний маркетинг, надає компаніям можливість масштабуватися на різні країни без втрати якості, формувати стійку позицію бренду, зменшувати витрати на кризові реакції та підсилювати довгострокову лояльність клієнтів, що робить дослідження одночасно своєчасним і прикладно значущим.

Література:

1. Ситник, Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. Бізнес Інформ, Номер 9, 2021. 216—224
2. Сущенко, О. А., Чайковський, С. Д. Особливості визначення та забезпечення ділової репутації туристичного підприємства. Центральнотуркранський науковий вісник. Економічні науки, Випуск 12 (45), 2024. 149—161.
3. Сущенко, О. А., Чайковський, С. Д. Особливості визначення та забезпечення ділової репутації туристичного підприємства. Центральнотуркранський науковий вісник. Економічні науки, Випуск 12 (45), 2024. 149—161.
4. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодрук, 2020. 276 с.
5. Гуменна, О. В. Управління клієнтським досвідом, ключ до сталого розвитку організації. Ринкова економіка, сучасна теорія і практика управління, Том 22, Випуск 2 (54), 2023. 55—67.
6. Коломицева, О., Бойко, А., Васильченко, О. Клієнтський досвід і лояльність до бренду у стратегіях маркетингу відносин, аналіз та методологічні аспекти. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія, Економічні науки, Том 25, Випуск 2 (73), 2024. 23—41.
7. Дергачова, В. В., Колешня, Я. О., Голук, В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях, сутність, місце та роль діджитал менеджменту. Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, Номер 22, 2022. 114—117.
8. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. Проблеми сучасних

трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>

9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/06/2025).

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (Вип. 37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025).

References:

1. Sitnyk, N. I. (2021), "Customer experience management as a business development strategy", *Biznes Inform*, vol. (9), pp. 216—224.
2. Sushchenko, O. A., & Chaikovskiy, S. D. (2024), "Features of defining and ensuring the business reputation of a tourism enterprise", *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk, Ekonomichni nauky*, vol. 12 (45), pp. 149—161.
3. Sushchenko, O. A., & Chaikovskiy, S. D. (2024), "Features of defining and ensuring the business reputation of a tourism enterprise", *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk, Ekonomichni nauky*, vol. 12(45), pp. 149—161.
4. Zybareva, O. V., & Kravchuk, I. P. (2020). *Formuvannia mekhanizmu merezhevoi ekonomiky na pidpryemstvakh* [Formation of a network economy mechanism at enterprises], *Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine*.
5. Humenna, O. V. (2023), "Customer experience management as a key to sustainable development of an organization", *Rynkova ekonomika, suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 22, no. 2 (54), pp. 55—67.
6. Kolomytseva, O., Boiko, A., & Vasylchenko, O. (2024), "Customer experience and brand loyalty in relationship marketing strategies, analysis and methodological aspects", *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu, Seriia Ekonomichni nauky*, vol. 25, no. 2 (73), pp. 23—41.
7. Derhachova, V. V., Koleshnia, Ya. O., & Holuk, V. Ya. (2022), "Digital terminology in strategies, essence, place and role of digital management", *Ekonomichni visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho"*, vol. (22), pp. 114—117.
8. Zybareva, O. V. (2023), "Risk management of business projects under digitalization", *Problemy suchasnykh transformatsii, seriia ekonomika ta upravlinnia*, vol. (10). DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>.
9. Shtangret, A., Silkyn, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 10 (38), pp. 190—201. DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201.
10. Shtangret, A., & Silkyn, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 9 (37), pp. 227—237. DOI 10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237.

Отримано редакцією журналу / Received: 22.02.26

Професійовано / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26