

## УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

©2021 СИТНИК Н. І.

УДК 334.01  
JEL: L10; M10; M31

### Ситник Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу

На тлі зростання споживацьких очікувань і посилення конкуренції компетенція з управління клієнтським досвідом стає фактором виживання сучасних компаній. Щоб добитися стійкої прихильності клієнтів, їм доводиться опанувати навички ефективної взаємодії з клієнтами та вчитися управляти клієнтським досвідом. Це робить актуальним дане дослідження, присвячене розробленню стратегії управління клієнтським досвідом. Мета статті полягає в дослідженні стратегічних аспектів управління клієнтським досвідом, зокрема в ідентифікації послідовності етапів розроблення стратегії, визначенні їх сутності, інструментарію та умов імплементації в бізнес-процеси компанії. Розроблення стратегії управління клієнтським досвідом спрямоване на підвищення ефективності ланцюга створення цінності клієнтського досвіду, який починається з комунікацій в точках контакту та має результатом додатковий дохід від зростання бренд-капіталу компанії. У структурі процесу управління клієнтським досвідом виокремлено аналітичні, організаційні, управлінські та контрольні заходи. Запропоновано загальну схему розроблення стратегії управління клієнтським досвідом у вигляді покрокового циклічного процесу, що складається з восьми послідовних етапів: формування сервіс-бачення; структурування точок контакту; визначення потреб з удосконалення клієнтського досвіду; розроблення плану дій; визначення бюджету і ресурсів; розподіл ролей і сфер відповідальності підрозділів; створення нового бренд-досвіду клієнтів та оцінка результатів імплементації. У роботі систематизовано інструменти збору й аналізу клієнтського досвіду та клієнтського сервісу, запропоновано конкретні управлінські заходи з їх поліпшення.

**Ключові слова:** клієнтоорієнтованість, клієнтський досвід, клієнтський сервіс, управління клієнтським досвідом, стратегія управління клієнтським досвідом, лояльність, бренд-досвід.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-216-224>

**Рис.:** 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 20.

**Ситник Наталія Іванівна** – кандидат біологічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

**E-mail:** [natalia\\_sytnik@ukr.net](mailto:natalia_sytnik@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-3970-086X>

UDC 334.01  
JEL: L10; M10; M31

### Sytnik N. I. The Customer Experience Management as a Strategy For Business Development

Against the background of rising consumer expectations and increased competition, competence in customer experience management becomes a factor in the survival of modern companies. To achieve sustainable customer commitment, companies have to master the skills of effective interaction with customers and learn how to manage customer experience. This makes a study, concerned with developing a strategy for managing customer experience, relevant. The purpose of the article is to study the strategic aspects of customer experience management, in particular in identifying the sequence of stages of strategy development, defining their essence, instrumentarium, and conditions for implementation in the company's business processes. The development of a customer experience management strategy is aimed at improving the efficiency of the customer experience value chain, which begins with communications at contact points and results in additional income from the growth of the company's brand capital. The analytical, organizational, managerial, and control-evaluation measures are distinguished in the structure of the client experience management process. The author suggests a general scheme of development of customer experience management strategy in the form of step-by-step cyclical process consisting of eight consecutive stages: formation of service vision; structuring contact points; defining the needs to improve customer experience; development of an action plan; defining budget and resources; distribution of roles and areas of responsibility of subdivisions; creation of a new brand experience of customers and evaluation of results of its implementation. The tools for collecting and analyzing customer experience and customer service are systematized, specific management measures for their improvement are proposed.

**Keywords:** customer orientedness, customer experience, customer service, customer experience management, customer experience management strategy, loyalty, brand experience.

**Fig.:** 3. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 20.

**Sytnik Natalia I.** – PhD (Biology), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Enterprise Management, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (37 Peremohy Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

**E-mail:** [natalia\\_sytnik@ukr.net](mailto:natalia_sytnik@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-3970-086X>

У реаліях ведення сучасного бізнесу, коли боротьба за клієнта стає питанням виживання компанії, клієнтський досвід (*Customer Experience – CX*) перетворюється на одну з найважливіших сфер конкуренції. Якщо раніше конкуренція зосереджувалася на споживчих якостях продукту та його ціні, то зараз фокус уваги переноситься на фор-

мування максимально позитивних вражень від самого процесу взаємодії споживача з брендом. Саме клієнтський досвід усе більше визначає лояльність клієнтів і, відповідно, конкурентоспроможність бренду [1].

За оцінками експертів, 55% споживачів готові платити більше за кращий клієнтський досвід [17]. Споживачі витрачають на 16% більше на ті товари та

послуги, які дозволяють їм отримати більш високу якість обслуговування та приємні враження від процесу придбання товару. Сьогодні майже 2/3 організацій конкурують тільки у сфері клієнтського досвіду, тоді як у 2010 р. таких компаній було 36% [5].

**С**еред результатів системно організованого управління клієнтським досвідом відзначають покращення КРІ бізнесу, зокрема зростання клієнтської бази, зменшення відтоку, вищу задоволеність і лояльність клієнтів та, як наслідок, зростання доходу компанії.

Водночас для багатьох організацій клієнтський досвід усе ще залишається досить розмитим та погано керованою сферою бізнесу з невизначеними кордонами. Управління клієнтським досвідом (*Customer Experience Management – CEM*), впорядковує і додає систематичності процесу збору, аналізу та реагування на відгуки клієнтів, щоб в подальшому перейти до активного впливу на досвід клієнтів на всіх етапах взаємодії з ними.

В умовах посилення конкуренції та зростання споживацьких очікувань дослідження, присвячені різним аспектам управління клієнтським досвідом, набувають особливої актуальності.

У теоретичному плані підґрунтям концепції управління клієнтським досвідом є:

- 1) *маркетинг відносин* – філософія маркетингу, яка наголошує на важливості встановлення довготривалих конструктивних зв'язків зі споживачами [6];
- 2) *модель маркетинг-міксу 4P + P*, що визнає роль споживача як активного учасника процесів ринковоорієнтованої економіки і, зокрема, маркетингового просування продукції компанії [6];
- 3) *концепція клієнтоорієнтованості*, спрямована на поглиблення партнерської взаємодії організації з клієнтами на основі глибокого розуміння та задоволення потреб клієнтів для отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді [2].

Клієнтський досвід є відносно новою сферою досліджень, яка почала інтенсивно розвиватися на Заході починаючи з 2010-х рр. У роботі авторів Lemon K. N., Verhoef P. C. аналізуються існуючі дефініції клієнтського досвіду та методологічні аспекти його дослідження, зокрема на основі аналізу клієнтського шляху (*Customer Journey*) [18]. Клієнтський досвід розглядається як сукупність переживань, вражень, що формуються у клієнта під час та/чи внаслідок взаємодії з брендом, компанією, її товарами та послугами [7]. Bika N. систематизує показники оцінки клієнтського досвіду та якості клієнтського сервісу [15]. Marutschke D., Gournelos T. і Ray S пропонують інтегрований підхід до оцінки проблем клієнтів у різних точках контакту [20]. Lipkin M. вважає найбільш

перспективним підходом у дослідженні клієнтського досвіду змістоутворюючу перспективу з урахуванням особливостей розвитку сервісної та споживацької екосистем [19].

В Україні питаннями дослідження клієнтоорієнтованості та клієнтського досвіду займалися Воржакі Ю. [3], Халіна В., Васильєва Т. [13], Лемещук Р. [7; 8], Руденко М. [10] та ін.

Як показує аналіз літературних джерел, концептуальні основи управління клієнтським досвідом знаходяться на початкових етапах формування. Зокрема, до малодосліджених належить питання розроблення науково-практичного інструментарію побудови стратегії управління клієнтським досвідом. Це і зумовило написання даної роботи.

*Мета* статті полягає в дослідженні стратегічних аспектів управління клієнтським досвідом, зокрема в ідентифікації послідовності етапів розроблення стратегії, визначенні їх сутності, інструментарію та умов імплементації в бізнес-процеси компанії.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають праці провідних науковців, присвячені клієнтському досвіду та управління ним у сучасних організаціях. Для дослідження існуючих теоретичних уявлень щодо сутності управління клієнтським досвідом, його інструментарію та реалізації використовувалися загальнонаукові методи: систематизації, аналізу, порівняння й узагальнення; для визначення етапів розроблення стратегії управління клієнтським досвідом – методи наукової абстракції, індукції, синтезу та графічної візуалізації.

**К**лієнтоорієнтованість, яка вимагає максимальної орієнтації на задоволення потреб споживача, формування лояльності та довгострокових партнерських відносин з компанією, перетворюється на парадигму сучасного бізнесу [13]. Клієнтоорієнтовані компанії кардинально відрізняються від традиційних своїм ставленням до клієнта (*табл. 1*).

Чи не найважливішим інструментом досягнення клієнтоорієнтованості компанії є управління клієнтським досвідом, яке передбачає вибудовування безперервного процесу ефективної взаємодії з клієнтом у всіх точках контакту.

Ознаками взаємодії клієнта з компанією чи брендом є:

- ✦ схвальна оцінка клієнта доступності компанії;
- ✦ частота та тривалість контакту з компанією;
- ✦ позитивне враження від кожного з контактів [7].

До факторів, які істотно впливають на формування лояльності та клієнтського досвіду, належать:

- ✦ *час* – швидкість реагування компанії на запит клієнта;
- ✦ *простота* – наскільки клієнту нескладно та зручно отримати бажаний результат;

## Ставлення до клієнта: порівняння традиційних і клієнтоорієнтованих компаній

Традиційні компанії	Клієнтоорієнтовані компанії
Конкурують за ціною та споживчими якостями продукту	Конкурують за ціною, споживчими якостями продукту та споживчим досвідом
Орієнтуються на короткотривалі відносини зі споживачами	Орієнтуються на довготривалі відносини зі споживачами
Акцент на виробництві та збуті	Акцент на споживачеві
Виробляють та вдосконалюють свою продукцію чи послуги	Перебувають у постійному пошуку нових шляхів створення цінності для споживача
Створюють нові продукти для споживачів	Створюють нові продукти разом зі споживачами
Отримують прибуток шляхом скорочення витрат і збільшення доходів від виробництва	Отримують прибуток шляхом формування лояльності та максимізації цінності споживачів у часі
Прагнуть зберегти існуючий стан справ, не маючи активної політики розвитку лояльності споживачів	Прагнуть активно управляти взаємовідносинами зі споживачами

Джерело: розроблено на основі [13].

- ✦ *свобода вибору* – можливості клієнта самостійно здійснити вибір часу, місця, каналу та форми взаємодії з компанією;
- ✦ *безпека* – здатність постачальника мінімізувати ризики та небажані наслідки;
- ✦ *фінанси* – розуміння клієнтом, за що саме він платить;
- ✦ *враження* – емоційні реакції клієнта, досвід попередніх контактів з компанією [8].

Цінність позитивного клієнтського досвіду для компанії полягає в тому, що він лежить в основі лояльності клієнтів, яка знаходить вираз у певних поведінкових реакціях – бажанні продовжувати співпрацю, готовності рекомендувати бренд іншим, пробувати нові продукти тощо, а отже, безпосередньо впливає на отриманий дохід. Ланцюг формування цінності клієнтського досвіду для компанії наведено на рис. 1.

Управління клієнтським досвідом визначається як цілеспрямований і безперервний процес реалізації комплексу заходів, скерованих на вивчення та покращення клієнтського досвіду з метою встановлення та розвитку довгострокової партнерської співпраці з компанією [7]. Управління клієнтським досвідом вважається сучасною бізнес-стратегією, що заснована

на управлінні загальним враженням споживача про компанію, тобто емоціями та відчуттями, які виникають у клієнта в процесі знайомства, придбання та використання продуктів чи послуг компанії [13].

Консультативна компанія Gartner виокремлює п'ять рівнів взаємодії з клієнтами, що виникають у процесі управління клієнтським досвідом [4]:

1. *Рівень комунікацій* (найнижчий рівень взаємодії): компанія своєчасно надає клієнтам корисну інформацію зручним для них способом.
2. *Рівень чуйності*: компанія швидко й ефективно вирішує проблеми клієнта, балансує між його очікуваннями та власними бізнес-цілями.
3. *Рівень прихильності*: компанія розуміє потреби клієнтів і пропонує нестандартні персоналізовані рішення, які підкреслюють особливе значення клієнта для компанії.
4. *Рівень проактивності*: компанія працює на випередження та прагне задовольняти ті потреби клієнтів, які ще ними не усвідомлені.
5. *Рівень еволюції відносин* (найвищий рівень взаємодії): компанія надає клієнтам почуття безпеки, комфорту та успішності [4].

Розроблення стратегії управління клієнтським досвідом спрямоване на підвищення ефективності

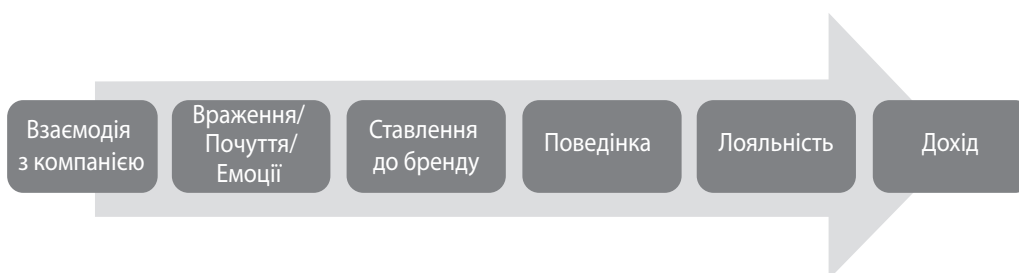


Рис. 1. Ланцюг формування цінності клієнтського досвіду компанії

Джерело: адаптовано за [12].

ланцюга формування цінності клієнтського досвіду, оскільки дозволяє:

- ✦ виявляти та пріоритизувати потреби клієнтів з урахуванням їх цінності;
- ✦ виявляти та пріоритизувати проблеми клієнтського досвіду в усіх точках контакту;
- ✦ поглиблювати взаємодію з клієнтами та розробляти заходи з покращення клієнтського досвіду, які мають реальну цінність для клієнтів;
- ✦ досягати системності в управлінні клієнтським досвідом шляхом узгодження зусиль різних підрозділів компанії, встановлення єдиних цілей і стандартів роботи з клієнтами та оцінки KPI бізнесу;
- ✦ формувати клієнтоорієнтовану культуру компанії.

Ключові етапи розроблення стратегії управління клієнтським досвідом наведено на *рис. 2*.

Початковим етапом є формування сервіс-бачення компанії, тобто чітко визначеної мети існування компанії для клієнта в довгостроковій перспективі. Вона надає розуміння магістрального напрямку розвитку для всіх працівників, визначає реальну цінність і переваги партнерської співпраці клієнта з компанією [16].

Дослідження клієнтського досвіду починається з аналізу шляху клієнта для визначення та структурування точок контакту з брендом (*табл. 2*). Аналіз точок контакту здійснюється, щоб з'ясувати, наскільки

добре вони транслюють клієнту цінність і користь від взаємодії з компанією і щоб конкретизувати проблеми взаємодії по кожній з них.

Для оцінки потреб клієнтів і визначення проблем клієнтського досвіду, що виникають в різних точках контакту, застосовується широкий набір інструментів (*рис. 3*). При цьому недостатньо обмежуватися лише аналізом негативних відгуків і скарг клієнтів, оскільки [14]:

- ✦ за статистикою, скаржиться лише 1 з 10 незадоволених клієнтів. Для того, щоб клієнт поскаржився, проблема повинна бути досить важливою для нього особисто;
- ✦ проблема, важлива для конкретного клієнта, не обов'язково є поширеною, тому її системне рішення може ніяк не вплинути на лояльність клієнтів у цілому;
- ✦ існують проблеми, які не настільки критичні, щоб на них скаржитися, але саме вони можуть впливати на лояльність більшості незадоволених клієнтів;
- ✦ існують проблеми, на які складно поскаржитися [14].

Серед методів збору інформації можна виокремити методи, засновані на безпосередньому спілкуванні з клієнтами, і ті, що передбачають застосування digital-каналів. Передумовою побудови останніх є можливість створення дешевих персоналізованих каналів комунікацій з клієнтами (сайт компанії, соці-



Рис. 2. Ключові етапи розроблення стратегії управління клієнтським досвідом

Джерело: авторська розробка.

Типові точки клієнтського шляху при взаємодії з компанією

№ етапу	Назва етапу	Точки контакту	Поведінка клієнта/ потенційного клієнта
1	Усвідомлення наявності продукту/послуги	Онлайн рекламні оголошення, теле/радіо рекламні оголошення, розсилка в електронній пошті, відгуки знайомих	Звертає увагу на рекламу, впізнає логотип компанії
2	Розгляд можливості придбати продукт, послугу	Реклама в соціальних мережах, аналітичні огляди, блоги, пряма розсилка на електронну пошту, відгуки користувачів	Вирізняє пост компанії в стрічці новин соцмереж, читає пости у блозі та інформаційну розсилку в електронній пошті, заходить на сайт компанії
3	Покупка	Електронна комерція, вебсайти, магазини,	Здійснює покупку
4	Утримання у сфері дії компанії	Соціальні форуми, бази знань FAQ, позитивний зворотний зв'язок	Коментує пости компанії в соцмережах, залишає відгуки та коментарі про продукт
5	Активна підтримка бренду	Блоги, соціальні мережі, позитивні відгуки	Надає схвальні відгуки та ділиться досвідом використання продукту в соцмережах, рекламує продукт серед знайомих

Джерело: адаптовано за [12].

альні мережі, майданчики Open Forum тощо). Аналіз клієнтського досвіду може виконуватися за допомогою як аналітичних шаблонів, так і розрахункових показників. Серед таких показників доцільно виділити ті, що ґрунтуються на суб'єктивних оцінках самих споживачів, і ті, що розраховуються компанією за результатами діяльності та характеризують клієнтський сервіс.

На основі оцінок клієнтів розраховуються такі показники [15; 21]:

- ✦ індекс споживацької лояльності (*Net Promoter Score – NPS*) – відображає, наскільки ймовірно, що клієнти рекомендують вашу компанію іншим;
- ✦ задоволеність клієнта (*Customer Satisfaction – CSAT*) – кількісна оцінка рівня задоволеності клієнта сервісом, продуктом чи досвідом взаємодії з компанією;
- ✦ індекс споживацьких зусиль (*Customer Effort Score – CES*) – визначає, скільки зусиль повинен докласти клієнт, щоб отримати задовільну відповідь від компанії чи рішення своєї проблеми [15; 21].

Показниками клієнтського сервісу служать [15; 21]:

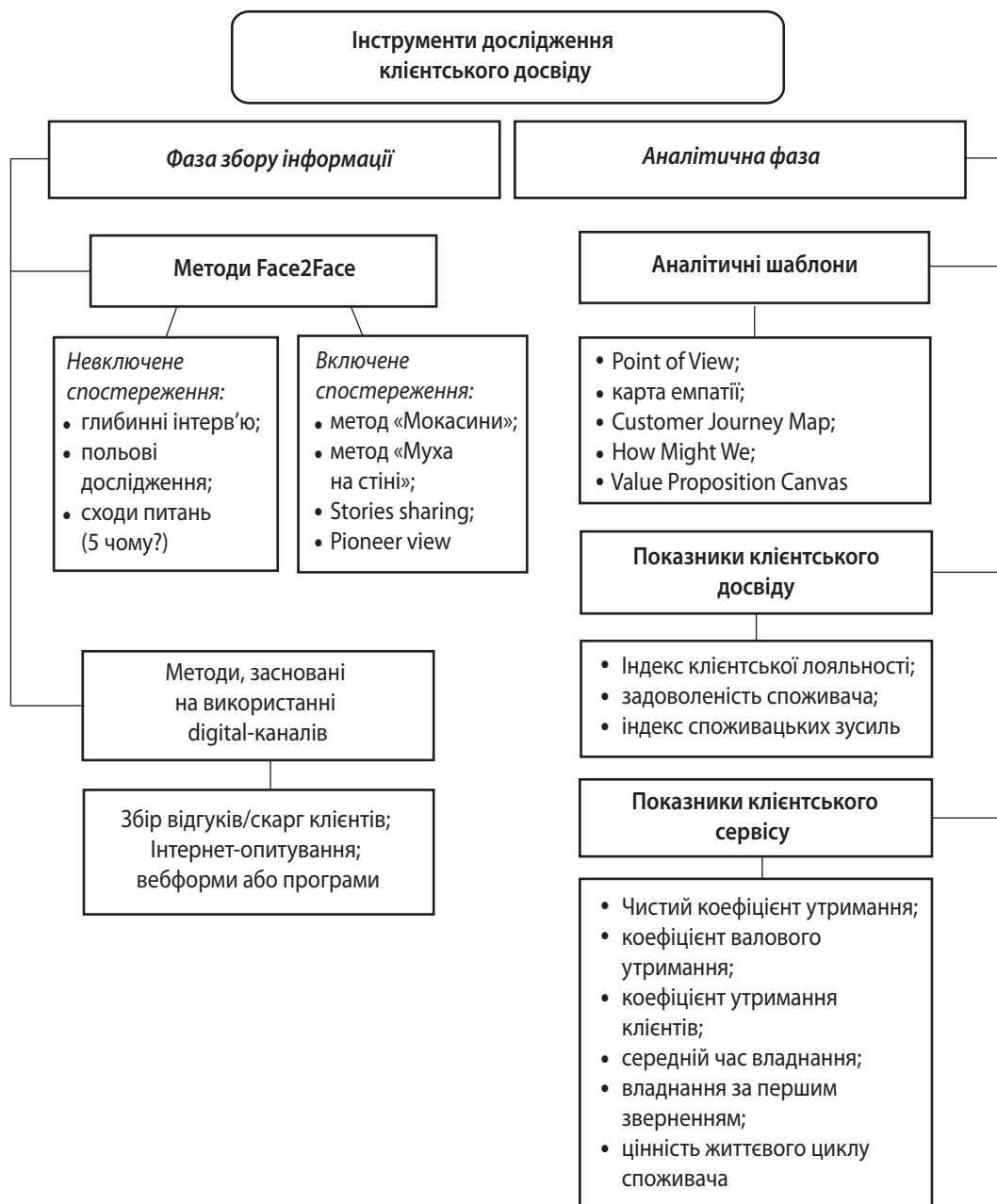
- ✦ чистий коефіцієнт утримання (*Net Retention Rate – NRR*) – вимірює дохід, який компанія отримала наприкінці певного періоду від існуючих клієнтів (з урахуванням нових і втрачених клієнтів);
- ✦ коефіцієнт валового утримання (*Gross Retention Rate – GRR*) – допомагає зрозуміти відтік

клієнтів, показує, який відсоток доходу генерується завдяки існуючим клієнтам без урахування нових чи втрачених клієнтів порівняно з базовим періодом;

- ✦ коефіцієнт утримання клієнтів (*Customer Retention Rate – CRR*) певного періоду – це відсоток клієнтів, які залишилися з компанією протягом певного періоду (без урахування нових клієнтів, які з'явилися в цей період);
- ✦ середній час владнання (*Mean Time To Resolve – MTTR*) – це один із найважливіших показників ефективності обслуговування споживачів з точки зору ефективності та результативності. Показник вимірює час, що минув з моменту надходження запиту від клієнта до моменту його вирішення та закриття;
- ✦ владнання за першим зверненням (*First call resolution – FCR*) – це відношення кількості клієнтів, які вирішили свою проблему за одну взаємодію, до загальної кількості клієнтів, які звернулися до компанії з проблемами;
- ✦ цінність життєвого циклу споживача (*Customer Lifetime Value – CLV*) – показник, що вимірює фінансову вартість одного клієнта протягом життєвого циклу та має прямий зв'язок із утриманням клієнтів і лояльністю [15; 21].

Зібрана на попередніх етапах аналітична інформація дозволяє визначити, які саме проблеми потребують першочергової уваги та в яких точках взаємодії вони виникають.

Стратегія управління клієнтським досвідом формується як комбінація довго- та короткотермі-



**Рис. 3. Інструменти дослідження клієнтського досвіду**

**Джерело:** розроблено на основі [12; 15].

нових ініціатив. Може з'ясуватися, що компанія потребує глибокої трансформації у сфері управління клієнтським досвідом, яка триватиме декілька років, тоді як покращення взаємодії лише в одній точці контакту може дати помітний результат дуже швидко (*Quick Win*) [9].

План управлінських заходів може передбачати:

- ✦ удосконалення продукту на основі зворотного зв'язку від клієнтів;
- ✦ ліквідацію критичних недоліків взаємодії з клієнтами у визначених точках контакту;
- ✦ коригування стандартів обслуговування клієнтів і налагодження контролю їх дотримання;
- ✦ оптимізацію набору показників вимірювання й аналізу клієнтського досвіду;

побудову системи моніторингу якості клієнтського досвіду;

- ✦ навчання обслуговуючого персоналу для вдосконалення комунікативних soft skills;
- ✦ поширення кращих практик серед працівників компанії;
- ✦ включення клієнтоорієнтованості в систему оцінки КРІ працівників;
- ✦ створення підрозділу з управління клієнтським досвідом;
- ✦ розвиток клієнтоорієнтованої культури тощо.

Важливим для практичної імплементації стратегії управління клієнтським досвідом є визначення бюджету і ресурсів. За основу розрахунків рекомендується брати ROX (*Return On Experience*) – показник

повернення інвестицій у клієнтський досвід, який дозволяє оцінювати всі вкладені ресурси у співвідношенні до отриманого результату [11].

Успіх реалізації стратегії управління клієнтським досвідом значною мірою залежить від узгодженості дій багатьох підрозділів компанії, правильного визначення ролей і сфер відповідальності задіяного персоналу. Зазвичай покращення якості обслуговування покладається на фронт-офіси взаємодії з клієнтами: колцентри, відділи продажів, магазини тощо, хоча на формування клієнтського досвіду впливають маркетинг, підрозділи НДДКР, HR, виробництво, IT, логістика. Для координації проєктів з поліпшення клієнтського досвіду створюються спеціальні підрозділи, які наділяються широкими повноваженнями та координують діяльність інших підрозділів. Вирішальна роль з ініціації розроблення та впровадження стратегії управління клієнтським досвідом, а також розвитку клієнтоорієнтованої корпоративної культури належить топ-менеджменту.

Імплементация стратегії управління клієнтським досвідом приводить до створення нового бренд-досвіду клієнтів, який сприяє цілісному позитивному сприйняттю бренду компанії та підкріплюється на емоційно-чуттєвому рівні. Саме емоційна складова зближує клієнта з компанією, формує почуття довіри, підвищуючи задоволеність від взаємодії та лояльність. Успішне створення нового бренд-досвіду посилює капітал бренду, забезпечуючи додаткову вартість певному продукту чи послугі.

Успішність реалізації стратегії управління клієнтським досвідом оцінюється як за показниками оцінки клієнтського досвіду, так і за результатами досягнення KPI компанії. Їх аналіз служить основою для ініціації нового циклу побудови стратегії управління клієнтським досвідом.

## ВИСНОВКИ

Управління клієнтським досвідом як окремих напрям дослідження є подальшим розвитком концепції клієнтоорієнтованості. Управління клієнтським досвідом є комплексною діяльністю, в якій задіяні всі підрозділи компанії, спрямованою на вдосконалення досвіду взаємодії з клієнтами, підвищення рівня їх задоволеності та побудову довгострокових відносин, що приводить до покращення фінансово-економічного стану та стійкої конкурентної переваги компанії.

Розроблення стратегії управління клієнтським досвідом має за мету підвищення ефективності ланцюга формування цінності клієнтського досвіду, який починається з комунікацій в точках контакту та приводить до генерації додаткового доходу від зростання бренд-капіталу компанії. Розроблення стратегії управління клієнтським досвідом дозволяє:

- ✦ виявляти та пріоритизувати потреби клієнтів з урахуванням їх цінності;

- ✦ виявляти та пріоритизувати проблеми клієнтського досвіду в усіх точках контакту;
- ✦ поглиблювати взаємодію з клієнтами;
- ✦ розробляти заходи з покращення клієнтського досвіду, які мають реальну цінність для клієнтів;
- ✦ досягати системності в управлінні клієнтським досвідом шляхом узгодження зусиль різних підрозділів компанії, встановлення єдиних цілей і стандартів роботи з клієнтами та оцінки KPI бізнесу;
- ✦ формувати клієнтоорієнтовану культуру компанії.

У структурі процесу управління клієнтським досвідом пропонується вирізняти аналітичні, організаційні, управлінські та контрольні-оцінні заходи.

Схему розроблення стратегії управління клієнтським досвідом наведено у вигляді покрокового циклічного процесу, що складається з восьми послідовних етапів: формування сервіс-бачення; структурування точок контакту; визначення потреб з удосконалення клієнтського досвіду; розроблення плану дій; визначення бюджету та ресурсів; розподіл ролей і сфер відповідальності підрозділів; створення нового бренд-досвіду клієнтів; оцінка результатів імплементції.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в удосконаленні методичного інструментарію оцінки ефективності управління клієнтським досвідом і визначенні особливостей розроблення стратегії управління клієнтським досвідом залежно від специфіки бізнесу компанії (B2B, B2C чи B2G). ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Белостоцкая Н. Джозеф Пейн: бизнес – это театр, а вы в нем режиссер. Что такое экономика впечатлений и почему вам пора менять стратегию компании? URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/dzhozef-peyn-biznes-eto-teatr-a-vy-v-nem-rezhisser/>
2. Бусаркина В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки. *Проблемы современной экономики*. 2007. № 4. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660>
3. Воржакова Ю. П. Використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики на поліграфічних підприємствах // *Економіка підприємства: теорія та практика*: матеріали IV Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 12 жовтня 2012 р.). Київ : КНЕУ, 2012. С. 240–242. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/9012/240-242.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Дослідження Gartner: як поліпшити клієнтський досвід. URL: <https://pmb.com.ua/uk/blog/issledovanie-gartner-kak-uluchshit-customer-experience/>
5. Исследование: Customer experience еще больше усилит влияние на бизнес в 2020 году. URL: <https://>

- ua-retail.com/2020/03/issledovanie-customer-experience-eshhe-bolshe-usilit-vliyanie-na-biznes-v-2020-godu/
6. Котлер, Ф. Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга. 5-е европейское издание. М. : Вильямс, 2018. 751 с.
  7. Лемешук Р. Эффективна взаємодія із клієнтами: як через створення позитивного клієнтського досвіду формувати звички клієнтів купувати саме у вас? URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/prodazi/efektivna-vzaemodia-iz-klientami-ak-cerez-stvorennapozitivnogo-klientskogo-dosvidu-formuvati-zvicki-klientiv-kupuvati-same-u-vas>
  8. Лемешук Р. Сім факторів лояльності як звички: як створювати позитивний клієнтський досвід, який формує звичку клієнта купувати саме у вас?. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/sistemizacia-biznes-procesiv/sim-faktoriv-loalnosti-ak-zvicki-ak-stvoruvati-pozitivnij-klientskij-dosvid-akij-formue-zvicku-klienta-kupuvati-same-u-vas>
  9. Модель управления клиентским опытом в компании. URL: <https://humanai.ru/blog/business/zachem-i-kak-upravlyat-klientskim-opitom>
  10. Руденко М. Моніторинг задоволеності споживачів підприємства: методичний аспект. *Вісник THEU*. 2016. № 2. С. 142–149. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/696/709>
  11. Савчук К. Що таке ROX: 5 порад з управління клієнтським досвідом у 2020 р. URL: <https://elnews.com.ua/uk/shho-take-rox-5-porad-z-upravlinnya-kliyentskym-dosvidom-u-2020-roczj/>
  12. Ситник Н. І. Методи дослідження клієнтського досвіду в дизайн-мисленні // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : II Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 104–105.
  13. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75–78. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.9.75
  14. Управление клиентским опытом. Что такое Net Promoter System. URL: [https://cxdesign.design/information/what\\_is\\_nps/?lang=ru](https://cxdesign.design/information/what_is_nps/?lang=ru)
  15. Bika N. 12 Helpful Customer Service KPIs You Need To Measure. URL: <https://acquire.io/blog/fundamental-customer-service-metrics/>
  16. DiJulius J. R. *What's the Secret? To Providing a World-Class Customer Experience*. New York : John Wiley & Sons, 2008. 336 p.
  17. Pogrebniak A. How to Improve Customer Experience: A Step by Step Guide. URL: <https://lumoa.me/blog/how-to-improve-customer-experience>
  18. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80. Iss. 6. P. 69–96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
  19. Lipkin M. Customer Experience Formation in Today's Service Landscape. *Journal of Service Management*. 2016. Vol. 27. No. 5. P. 678–703. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2015-0180>
  20. Marutschke D., Gournelos T., Ray S. Understanding Fluency and Friction in Customer Experience Manage-

ment. In: *Predicting Trends and Building Strategies for Consumer Engagement in Retail Environments*. Hershey: Igi Global, 2019. P. 88–108. DOI: 10.4018/978-1-5225-7856-7.CH005

## REFERENCES

- Belostotskaya, N. "Dzhozef Peyn: biznes – eto teatr, a vy v nem rezhisser. Chto takoye ekonomika vpechatleniy i pochemu vam pora menyat strategiyu kompanii?" [Joseph Payne: Business Is Theater, and You Are a Director in It. What Is the Experience Economy and Why Is It Time for You to Change Your Company's Strategy?]. <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/dzhozef-peyn-biznes-eto-teatr-a-vy-v-nem-rezhisser/>
- Bika, N. "12 Helpful Customer Service KPIs You Need To Measure". <https://acquire.io/blog/fundamental-customer-service-metrics/>
- Busarkina, V. V. "Ponyatiye kliyentoorientirovannosti predpriyatiya i problemy yee otsenki" [The Concept of Customer Focus of the Enterprise and the Problem of Its Assessment]. *Problemy sovremennoy ekonomiki*, no. 4 (2007). <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660>
- "Doslidzhennia Gartner: yak polipshyty kliientskyi dosvid" [Gartner Research: How to Improve the Customer Experience]. <https://pmb.com.ua/uk/blog/issledovanie-gartner-kak-uluchshit-customer-experience/>
- DiJulius, J. R. *What's the Secret? To Providing a World-Class Customer Experience*. New York: John Wiley & Sons, 2008.
- "Issledovaniye: Customer experience eshche bolshe usilit vliyaniye na biznes v 2020 godu" [Research: Customer Experience Will Further Drive Business Impact in 2020]. <https://ua-retail.com/2020/03/issledovanie-customer-experience-eshhe-bolshe-usilit-vliyanie-na-biznes-v-2020-godu/>
- Khalina, V. Yu., and Vasylieva, T. S. "Kliiientoorientovanist yak nova paradyhma vedennia biznesu" [Customer-Relativity as a New Paradigm of Business Management]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 9 (2018): 75-78. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.9.75
- Kotler, F. et al. *Osnovy marketinga* [Fundamentals of Marketing]. Moscow: Vilyams, 2018.
- Lemeshchuk, R. "Efektyvna vzaemodiia iz kliientamy: yak cherez stvorennia pozytyvnoho kliientskoho dosvidu formuvaty zvycky kliientiv kupuvaty same u vas?" [Effective Interaction with Customers: How to Form Customers' Buying Habits from You by Creating a Positive Customer Experience?]. <https://business.diia.gov.ua/cases/prodazi/efektivna-vzaemodia-iz-klientami-ak-cerez-stvorennapozitivnogo-klientskogo-dosvidu-formuvati-zvicki-klientiv-kupuvati-same-u-vas>
- Lemeshchuk, R. "Sim faktoriv loalnosti yak zvycky: yak stvorivaty pozytyvnyi kliientskyi dosvid, yakyi formue zvycku kliienta kupuvaty same u vas?" [Seven Factors of Loyalty as a Habit: How to Create a Positive Customer Experience That Forms the Customer's Habit of Buying from You?]. <https://business.diia.gov.ua/cases/sistemizacia-biznes-procesiv/sim-faktoriv-loalnosti-ak-zvicki-ak-stvoruvati-pozitivnij-klientskij-dosvid-akij-formue-zvicku-klienta-kupuvati-same-u-vas>



- Lemon, K. N., and Verhoef, P. C. "Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey". *Journal of Marketing*, vol. 80, no. 6 (2016): 69-96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lipkin, M. "Customer Experience Formation in Today's Service Landscape". *Journal of Service Management*, vol. 27, no. 5 (2016): 678-703. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2015-0180>
- "Model upravlennya klientskim opytom v kompanii" [Model of Customer Experience Management in the Company]. <https://humanai.ru/blog/business/zachem-i-kak-upravlyat-klientskim-opitom>
- Maruschke, D., Gournelos, T., and Ray, S. "Understanding Fluency and Friction in Customer Experience Management". In: *Predicting Trends and Building Strategies for Consumer Engagement in Retail Environments*, 88-108. Hershey: Igi Global, 2019. DOI: 10.4018/978-1-5225-7856-7.CH005
- Pogrebniak, A. "How to Improve Customer Experience: A Step by Step Guide". <https://lumoa.me/blog/how-to-improve-customer-experience>
- Rudenko, M. "Monitorynh zadovolenosti spozhyvachiv pidpriemstva: metodychnyi aspekt" [Monitoring of Consumer Satisfaction of the Enterprise: Methodical Aspect]. *Visnyk TNEU*, no. 2 (2016): 142-149. <http://visnyk.wunu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/696/709>
- Savchuk, K. "Shcho take ROKh: 5 porad z upravlinnia klientskym dosvidom u 2020 r." [What Is ROKh: 5 Tips for Managing Customer Experience in 2020]. <https://elnews.com.ua/uk/shho-take-rox-5-porad-z-upravlinnya-klientskym-dosvidom-u-2020-roczii/>
- Sytnyk, N. I. "Metody doslidzhennia klientskoho dosvidu v dizain-myslenni" [Methods of Researching Customer Experience in Design Thinking]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2021. 104-105.
- "Upravlennya klientskim opytom. Chto takoye Net Promoter System" [Customer Experience Management. What Is the Net Promoter System]. [https://cxdesign.design/information/what\\_is\\_nps/?lang=ru](https://cxdesign.design/information/what_is_nps/?lang=ru)
- Vorzhakova, Yu. P. "Vykorystannia kliientoorientovanoho pidkhodu pry formuvanni konkurentnoi polityky na polihrafichnykh pidpriemstvakh" [Using the Approach Focused on the Client in Formation Competition Policy for a Printing Company]. *Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka*. 2012. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/9012/240-242.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

UDC 658.5/.7/.8:005:339.9:004  
JEL: M15; M16; O21

## BUSINESS MODELLING IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF INTERNATIONAL HIGH-TECH COMPANIES

©2021 ZUBKOVA A. B., MAIHUROVA D. S.

UDC 658.5/.7/.8:005:339.9:004  
JEL: M15; M16; O21

### Zubkova A. B., Maihurova D. S. Business Modelling in the Strategic Management of International High-Tech Companies

*The article is aimed at analyzing the conception of business model within the terms of enterprise strategic management and substantiating its influence on Ukrainian high-tech enterprises. Taking into account the fact that the conception of business model has long been explored by foreign scholars, it becomes necessary to determine how it is used in the strategic management of Ukrainian high-tech companies. Through the carried out content analysis of strategic management definitions provided by different authors, the main elements are allocated, which most scientists focus on, namely: process of strategy development, goal setting, analysis of the internal and external environment, and creation of value. Creation of value is a particularly important parameter of the high technology market, since the life cycle of such goods is short. Based on these data, it was decided to analyze 50 innovative companies of Ukraine and their business models according to the metrics of «Business Model Canvas», developed by the Swiss business theorist Alexander Osterwalder. The results of a frequency analysis helped to determine that Ukrainian companies have four weak structural elements of business models: clients, relationships with clients, key partners, and cost structure. It has been found that companies use their business models only as a marketing communications tool. But, unfortunately, without understanding the cost structure, clientele and partners for whom value is created, the strategic development of company is impossible.*

**Keywords:** business model, strategic management, high-tech enterprises, business modeling, strategy, value creation, international business, marketing communications.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-224-235>

Fig.: 5. Tabl.: 7. Bibl.: 29.

**Zubkova Alina B.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business and Finance, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: [zubkova.alina@gmail.com](mailto:zubkova.alina@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4478-181X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3273112/alina-zubkova/>

**Maihurova Daria S.** – Postgraduate Student of the Department of International Business and Finance, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: [dashamaigurova@gmail.com](mailto:dashamaigurova@gmail.com)