

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В ОМНІКАНАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

©2026 ГОЛОБОРОДЬКО А. Ю.

УДК 339.37:658.8:004.738.5
JEL: L81; M31; O33

Голобородько А. Ю. Методологічні засади формування стратегії управління клієнтським досвідом підприємств роздрібної торгівлі в омніканальному середовищі

Стаття присвячена обґрунтуванню методологічних засад формування стратегії управління клієнтським досвідом підприємств роздрібної торгівлі в омніканальному середовищі. Визначено, що в умовах цифровізації, посилення конкуренції та зміни моделей споживчої поведінки клієнтський досвід набуває значення стратегічного ресурсу, який впливає на довіру до бренду, лояльність, повторні покупки, готовність до рекомендацій та довгострокову цінність клієнта. Обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарного оцінювання окремих сервісних контактів до цілісного управління клієнтським шляхом, що охоплює етапи пошуку, вибору, купівлі, отримання товару, споживання та післяпродажного обслуговування. Систематизовано еволюцію теоретичних підходів до управління клієнтським досвідом – від маркетингу відносин і CRM до економіки вражень, логіки домінування послуг і концепції спільного створення цінності. Розкрито роль клієнта як активного учасника формування споживчої цінності та доведено, що підприємство не може повністю контролювати досвід, але здатне створювати умови для його позитивного формування через організацію точок контакту, персоналізацію, прозорість, доступність інформації та узгодженість каналів. Проаналізовано підходи до оцінювання клієнтського досвіду та обґрунтовано доцільність поєднання моделей SERVQUAL і EXQ із системою показників CSAT, CES, NPS, CLI, FCR і ROX. Такий підхід дає змогу одночасно оцінювати якість сервісної взаємодії, рівень клієнтських зусиль, лояльність, результативність вирішення проблем і економічну віддачу від інвестицій у клієнтський досвід. Сформовано методологічне плато стратегії управління клієнтським досвідом, що охоплює теоретичні засади, концептуальні парадигми, моделі та інструменти, контекст українського ритейлу, систему data-driven оцінювання, цикл реалізації стратегії та шість рівнів зрілості. Для підприємств роздрібної торгівлі України виокремлено специфічні чинники формування клієнтського досвіду: надійність логістичного сервісу, мотивацію персоналу, ціннісну лояльність, соціальну відповідальність, резильєнтність, безпеку та прозорість комунікацій. Практичне значення запропонованого підходу полягає в можливості його використання для аудиту клієнтського шляху, уніфікації стандартів обслуговування, інтеграції CRM, логістичних і аналітичних систем, а також визначення напрямів підвищення зрілості управління клієнтським досвідом.

Ключові слова: клієнтський досвід; стратегія управління клієнтським досвідом; омніканальність; фіджитальний рітейл; зрілість клієнтського досвіду; резильєнтність; підприємства роздрібної торгівлі.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 29.

Голобородько Альона Юріївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри логістики та торговельного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: alona.goloborodko.decor@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5416-0526>

UDC 339.37:658.8:004.738.5
JEL: L81; M31; O33

Goloborodko A. Yu. Methodological Foundations For Developing a Customer Experience Management Strategy For Retail Enterprises in an Omnichannel Environment

The article is devoted to substantiating the methodological foundations for developing a strategy to manage the customer experience of retail enterprises in an omnichannel environment. It is noted that in conditions of digitalization, increased competition, and changing consumer behavior models, customer experience becomes a strategic resource that affects brand trust, loyalty, repeat purchases, willingness to recommend, and long-term customer value. The need to move from fragmented evaluations of individual service interactions to holistic management of the customer journey, covering the stages of search, selection, purchase, product receipt, consumption, and after-sales service, is substantiated. The evolution of theoretical approaches to customer experience management is systematized – from relationship marketing and CRM to the experience economy, service-dominant logic, and the conception of co-creating value. The role of the client as an active participant in shaping consumer value has been revealed, and it has been shown that a company cannot fully control the experience but can create conditions for its positive formation through organizing touchpoints, personalization, transparency, information accessibility, and channel consistency. Approaches to evaluating customer experience have been analyzed, and the feasibility of combining the SERVQUAL and EXQ models with the CSAT, CES, NPS, CLI, FCR, and ROX metrics system has been substantiated. This approach allows for simultaneously assessing the quality of service interactions, the level of customer effort, loyalty, problem-solving effectiveness, and the economic return on investment in customer experience. A methodological plateau for customer experience management strategy has been formed, covering theoretical foundations, conceptual paradigms, models and tools, the Ukrainian retail context, a data-driven evaluation system, the strategy implementation cycle, and six maturity levels. For retail enterprises in Ukraine, specific factors shaping the customer experience have been identified: reliability of logistics service, staff motivation, value-driven loyalty, social responsibility, resilience, security, and transparency of communications. The practical significance of the proposed approach lies in its potential use for auditing the customer journey, unifying service standards, integrating CRM, logistics, and analytics systems, as well as identifying ways to increase the maturity of customer experience management.

Keywords: customer experience; customer experience management strategy; omnichannel; phygital retail; customer experience maturity; resilience; retail enterprises.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 29.

Внаслідок змін архітектури конкурентного середовища на ринку роздрібно́ї торгівлі такі класичні інструменти, як цінова політика, оптимізація та локалізація точок продажу чи широта товарного асортименту, втратили статус гарантів забезпечення стійкості та конкурентоздатності бізнесу. У сучасній економічній парадигмі розвитку та резильєнтності підприємства дедалі більше залежать від їхньої здатності актуально розуміти, проектувати та стратегічно управляти клієнтським досвідом. Трансформація глобальної економіки – від економіки сировини та промислових товарів через економіку послуг до так званої «економіки вражень» – зумовила зміну фокусу наукових досліджень і бізнес-практик. Наразі клієнтський досвід визнається комплексним, багатовимірним конструктом, що охоплює всі аспекти взаємодії споживача з брендом.

Водночас у сучасному науковому дискурсі триває гостра полеміка щодо методології концептуалізації клієнтського досвіду, інструментарію його вимірювання та ролі самого споживача у процесі його формування. Представлене дослідження здійснює вичерпний аналіз еволюції цього феномену, систематизує існуючі академічні суперечки та розкриває специфіку управління клієнтським досвідом у секторі роздрібно́ї торгівлі, включно з реаліями вітчизняного ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади управління клієнтським досвідом сформувалися на основі маркетингу відносин, CRM, економіки вражень і логіки домінування послуг. А. Беррі, Д. Пепперс і М. Роджерс заклали основи довгострокової взаємодії з клієнтами, а М. Холбрук, Е. Хіршман, Б. Дж. Пайн II та Дж. Гілмор обґрунтували емоційну та ціннісну природу споживчого досвіду. П. Вергуйф та співавтори запропонували голістичний підхід, тоді як С. Варго, Р. Лаш, К. Прахалад і В. Рамасвами розкрили роль клієнта як співтворця цінності. У працях А. Парасурамана, П. Клауса та С. Маклана розвинуто методи оцінювання сервісу та клієнтського досвіду. Водночас недостатньо дослідженим залишається комплексне поєднання омніканальності, фіджитальності, резильєнтності та зрілості клієнтського досвіду в єдиній стратегії ритейлера.

Метою статті є формування методологічного плато стратегії управління клієнтським досвідом підприємств роздрібно́ї торгівлі в омніканальному середовищі. *Основні гіпотези дослідження* полягають у тому, що: результативність клієнтського досвіду залежить від інтегрованості та узгодженості каналів; кумулятивний клієнтський досвід краще прогнозує лояльність, ніж задоволеність окремою транзакцією; спільне створення цінності підвищує персоналізацію та залученість клієнта; зростання рівня зрілості клієнтського досвіду посилює конкурентоспроможність ритейлера; для українського ритейлу резильєнтність, безпека і надійність логістики є самостійними чинниками клієнтського досвіду.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У роботі використано ретроспективний і порівняльний аналіз, теоретичне узагальнення, системний і процесний підходи, методи аналізу та синтезу, класифікації, контент-аналізу і структурно-логічного моделювання. Графічний метод застосовано для побудови методологічного плато, що поєднує теоретичні засади, концептуальні парадигми, інструменти, контекст українського ритейлу, систему показників і рівні зрілості клієнтського досвіду.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження взаємодії бізнесу зі споживачем бере свій початок у середині ХХ століття, проте перше методологічне обґрунтування управління клієнтським досвідом як маркетинг відносин отримано у 1980-х роках. Як свідчить ретроспективний аналіз, термін «маркетинг відносин» уперше був уведений у науковий обіг Леонардом Беррі [1]. Під маркетингом відносин науковець розумів стратегію залучення клієнтів, а також підтримання та зміцнення взаємовідносин із ними, що стало концептуальною основою для подальшого розвитку теорії лояльності. Але в даному контексті маркетинг відносин є інструментом формування постійних клієнтів, без критичного дослідження особливостей і проблем якості дистрибуції.

Наступним етапом становлення методології управління клієнтським досвідом стала поява концепції управління взаємовідносинами з клієнтами (*Customer Relationship Management – CRM*),

яку концептуалізували Д. Пепперс та М. Роджерс у 1993 році [2]. Цей підхід забезпечив технологічну базу для клієнтоорієнтованості, проте він був зосереджений переважно на операційній і логістичній ефективності, не враховуючи емоційні та психологічно-соціальні чинники споживання. Вчені М. Холбрук та Е. Хіршман запропонували розглядати природу споживчої поведінки з урахуванням її ірраціональних та емоційних складових [3].

П. К. Вергугф, К. Н. Лемон, А. Парасураман, А. Роггевен, М. Цірос і Л. А. Шлезінгер наголошують, що, на відміну від класичної економічної теорії, управління клієнтським досвідом має ґрунтуватися не лише на економічних важелях ритейлу, а й на соціально-психологічних аспектах, що враховують емоційні, когнітивні та поведінкові чинники прийняття споживчих рішень [4]. Це передбачає дослідження особливостей сприйняття споживачем цінності торговельної пропозиції, його емоційних реакцій, рівня довіри, задоволеності, залученості та лояльності на всіх етапах клієнтського шляху. Урахування зазначених чинників дає змогу підприємствам роздрібно́ї торгівлі формувати персоналізовані моделі взаємодії з клієнтами, забезпечувати узгодженість точок контакту та створювати цілісний позитивний клієнтський досвід.

Фундаментальний розвиток у розумінні сутності управління клієнтським досвідом відбувся завдяки праці Б. Дж. Пайна II та Дж. Гілмора [5]. Науковці обґрунтували, що клієнтський досвід є самостійною економічно-соціальною цінністю, що формується, коли підприємство використовує послуги як пул, а товари – як інструмент для залучення нових клієнтів. Ця теорія започаткувала сучасне трактування клієнтського досвіду.

У сучасній академічній літературі найбільш вичерпним вважається визначення, згідно з яким клієнтський досвід походить від сукупності прямих і непрямих взаємодій між клієнтом і продуктом, бізнесом або окремою її ланкою, що стимулюють виникнення індивідуальної реакції на конкретний продукт в омніканальному середовищі [6]. Такий клієнтський досвід є ключовою компетентністю ритейлу та передбачає залучення клієнта на засадах синергії, з одного боку, емоційного, ментального й імпульсивного споживання, а з іншого – формування раціональної соціально-психологічної культури споживчої поведінки. Поєднання цих складових дає змогу підприємствам роздрібно́ї торгівлі не лише стимулювати ситуативні купівельні рішення, а й формувати усвідомлене сприйняття цінності товарів і послуг, довіру до бренду, емоційну прихильність і довгострокову лояльність клієнтів. У результаті клієнтський

досвід перетворюється на стратегічний ресурс ритейлу, що забезпечує зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення життєвої цінності клієнта.

Отже, методологія дослідження управління клієнтським досвідом вимагає переходу від фрагментарного вимірювання якості окремих послуг до цілісного (голістичного) аналізу всього життєвого циклу споживання клієнта.

ОСНОВНА ЧАСТИНА

Концептуалізація управління клієнтським досвідом супроводжується наявністю суттєвих методологічних розбіжностей. Основні напрями цієї полеміки охоплюють три взаємопов'язані аспекти: визначення природи формування клієнтського досвіду як результату цілеспрямованого управлінського впливу або спільного створення цінності бізнесом і клієнтом; вибір методологічної парадигми його оцінювання, що ґрунтується на показниках якості обслуговування чи безпосередньо якості клієнтського досвіду; а також розмежування понять клієнтського досвіду та задоволеності клієнта як самостійних, хоча і взаємозалежних категорій.

У дослідженні ролі бізнесу та споживача у формуванні клієнтського досвіду важливе місце займає класична теорія економіки вражень Б. Джозефа Пайна II та Джеймса Гілмора, що пропонує бізнесцентричний підхід, а саме – концепцію «зрежисованого досвіду» [5]. Бізнесцентричний підхід передбачає, що компанії додають цінність, перетворюючи рутинні транзакції на запам'ятовувані події.

М. Белхадж і К. Леман досліджують концептуальні засади формування стратегій емпіричного маркетингу у сфері туризму та гостинності [7]. Науковці виокремлюють п'ять базових принципів інтеграції клієнтського досвіду в маркетингову стратегію підприємства: формування цілісної тематичної концепції взаємодії з клієнтом, створення позитивних вражень, мінімізація чинників, що послаблюють сприйняття продукту, використання матеріальних елементів пам'яті про взаємодію з брендом, а також комплексне залучення органів чуття споживача [7]. На їхню думку, найбільш змістовний і ціннісний клієнтський досвід формується внаслідок поєднання чотирьох ключових складових: розважальної, освітньої, естетичної та ескапістської.

З іншого боку, парадигма цілеспрямованого конструювання клієнтського досвіду зазнала критики з боку представників концепції спільного створення цінності, що є складовою логіки домінування послуг С. Варго та Р. Лаша [8]. Відповідно до цього підходу цінність не створюється тільки підприємством одноосібно та не передається клієнтові в го-

товому вигляді, а формується в процесі взаємодії, інтеграції ресурсів, знань, очікувань і попереднього досвіду сторін. Клієнт у такій моделі виступає не пасивним реципієнтом, а активним учасником створення цінності. Тому підприємство не може повністю «продавати» або «режисувати» клієнтський досвід, оскільки його зміст залежить від індивідуального сприйняття, емоцій, потреб і контексту споживання. При цьому бізнес формує умови для виникнення бажаного клієнтського досвіду через організацію точок контакту, сервісного середовища та ціннісної пропозиції. Отже, управління клієнтським досвідом у цьому контексті набуває характеру фасилітації взаємодії, а не прямого контролю.

В умовах омніканальності така взаємодія відбувається через сукупність взаємопов'язаних фізичних і цифрових каналів. Клієнт самостійно обирає спосіб, час і послідовність контактів із підприємством, поєднуючи різні канали в межах єдиного процесу купівлі. Завдання ритейлу полягає в забезпеченні безперервності, узгодженості та персоналізації взаємодії на всіх етапах клієнтського шляху. Таким чином, омніканальне середовище посилює роль клієнта як активного співтворця власного досвіду та споживчої цінності.

Як зазначають К. Прахалад і В. Рамасвами, сучасний клієнт є оперантним ресурсом, співавтором цінності [9]. Синергія застосування оперантних ресурсів – знань, компетентностей, навичок та організаційних здібностей клієнтів – формує спільну споживчу цінність. Компанія лише надає контекст, артефакти та середовище, які споживач використовує для конструювання власного унікального досвіду, створюючи цінність у процесі використання.

В омніканальному середовищі спільне створення цінності відбувається через безперервну взаємодію клієнта з підприємством у фізичних і цифрових каналах. Використовуючи мобільні застосунки, вебсайти, соціальні мережі, маркетплейси та традиційні магазини, клієнт самостійно формує архітектуру взаємодії та впливає на зміст власного досвіду. Завдання підприємства роздрібної торгівлі полягає у створенні інтегрованого інформаційно-сервісного середовища, яке забезпечує узгодженість каналів, персоналізацію пропозицій і безперервність клієнтського шляху. Таким чином, управління клієнтським досвідом в умовах омніканальності передбачає не лише проектування точок контакту, а й залучення клієнта до процесів формування цінності, удосконалення сервісу та адаптації омніканальної пропозиції.

Концепції формування спільної споживчої цінності через оперантні ресурси в роздрібній торгівлі знаходять своє вирішення через впрова-

дження моделі DART (*Dialogue, Access, Risk-benefit, Transparency*) [10]. Модель DART охоплює діалог, доступ до інформації та ресурсів, оцінювання співвідношення ризиків і вигод, а також прозорість взаємодії між підприємством і клієнтом. При цьому основою взаємодії стає постійний діалог і прозорість, що дозволяє ритейлеру адаптувати середовище під мінливі потреби споживача. Відповідно, досвід спільного створення концептуалізується через модель AIM (*Attention, Involve, Make discover*), де завдання бізнесу полягає у провокуванні уваги клієнта, його активному залученні та стимулюванні до власних відкриттів у торговельному просторі [11]. Отже, *управління клієнтським досвідом підприємств роздрібної торгівлі в омніканальному середовищі має ґрунтуватися не лише на інтеграції каналів взаємодії, а й на створенні умов для активної участі клієнта у формуванні споживчої цінності*. Поєднання принципів моделей DART і AIM дає змогу забезпечити відкритість комунікації, доступність ресурсів, персоналізацію та емоційне залучення споживача в різних точках контакту. У такому середовищі клієнтський досвід формується як безперервний процес спільної взаємодії, у межах якого клієнт самостійно поєднує фізичні та цифрові канали відповідно до власних потреб. Відповідно, результативність управління клієнтським досвідом визначається здатністю ритейлера забезпечувати узгодженість каналів, прозорість взаємодії та адаптивність омніканальної ціннісної пропозиції.

І стотне місце у формуванні методологічних засад управління клієнтським досвідом займають методики оцінювання якості сервісу та взаємодії з клієнтом. Тривалий час еталоном вважалася методика SERVQUAL, що розроблена А. Парасураманом і співавторами [12].

Модель SERVQUAL ґрунтується на концепції «розривів» (Gap Model), відповідно до якої якість обслуговування визначається шляхом зіставлення очікувань клієнта до отримання послуги та його фактичного сприйняття результату взаємодії. Такий підхід відображає парадигму Р-Е: якщо фактичне сприйняття відповідає очікуванням або перевищує їх, якість оцінюється позитивно; якщо є нижчим – виникає негативний розрив, що свідчить про недоліки сервісу. Модель розривів також дає змогу виявити невідповідності між очікуваннями клієнтів, уявленнями менеджменту про ці очікування, стандартами обслуговування, фактичним наданням послуги та зовнішніми комунікаціями підприємства.

Оцінювання здійснюється за п'ятьма вимірами моделі RATER: надійність, гарантія, матеріальність, емпатія, чуйність. Надійність характеризує здатність підприємства стабільно та точно викону-

вати обіцяні послуги. Гарантія відображає компетентність, ввічливість персоналу та здатність формувати довіру та відчуття безпеки. Матеріальність охоплює стан приміщень, обладнання, цифрових інтерфейсів, зовнішній вигляд персоналу та інші фізичні прояви сервісу. Емпатія характеризує індивідуальну увагу до клієнта, розуміння його потреб і персоналізований підхід. Чуйність означає готовність працівників оперативно допомагати клієнтам і своєчасно реагувати на їхні запити. У сукупності ці виміри дають змогу оцінити якість сервісної взаємодії, хоча в омніканальному середовищі вони потребують доповнення показниками безперервності, узгодженості та інтегрованості каналів [13].

Однак багато сучасних учених з клієнтського досвіду, зокрема Філіп Клаус і Стен Макклан [14], не підтримують дані методики, оскільки вони мають певні недоліки. *По-перше*, SERVQUAL фокусується виключно на когнітивній оцінці під час прямих сервісних контактів, ігноруючи непрямі контакти, вплив референтних груп та емоційні аспекти досвіду. *По-друге*, модель SERVQUAL вимірює заявлений намір здійснити покупку, проте емпіричні дослідження доводять слабку кореляцію між цим наміром і фактичною купівельною поведінкою. Споживач може позитивно оцінити ввічливість персоналу, але загальний досвід може виявитися негативним через інші фактори.

Ф. Клаус і С. Макклан запропонували багатовимірну шкалу якості клієнтського досвіду – EXQ (Customer Experience Quality) [15]. Шкала EXQ вимірює досвід як загальне сприйняття клієнтом цінності у використанні, а не просто як суму оцінок окремих епізодів обслуговування. Дослідники виокремили чотири виміри якості досвіду (модель РОМР):

- 1) *Product experience* (Досвід продукту): здатність клієнта легко порівнювати пропозиції, мати право вибору, свободу кастомізації.
- 2) *Outcome focus* (Орієнтація на результат): зосередженість на досягненні кінцевої мети споживача, а не просто на процесі надання послуги.
- 3) *Moments-of-truth* (Моменти істини): критичні точки взаємодії, де вирішується доля лояльності клієнта (гнучкість компанії у вирішенні проблем, відновлення сервісу після збою).
- 4) *Peace-of-mind* (Душевний спокій): емоційний вимір, що відображає відчуття безпеки, довіри та комфорту клієнта під час і після взаємодії з компанією.

Практичне застосування шкали EXQ засвідчило її вищу прогностичну здатність щодо формування справжньої лояльності клієнтів і позитивних

рекомендацій порівняно з традиційними показниками задоволеності та моделлю SERVQUAL. Це пояснюється тим, що EXQ оцінює не лише якість окремої послуги, а цілісне сприйняття клієнтом взаємодії з підприємством упродовж усього клієнтського шляху. Для підприємств роздрібної торгівлі в омніканальному середовищі така перевага є особливо важливою, оскільки клієнтський досвід формується на перетині фізичних магазинів, веб-сайтів, мобільних застосунків, соціальних мереж, маркетплейсів і сервісів доставки.

Таким чином, використання шкали EXQ дає змогу виявляти не лише рівень задоволеності клієнта, а й ті характеристики досвіду, які визначають його готовність повторно звертатися до ритейлера, рекомендувати бренд іншим споживачам і підтримувати довгострокові відносини з підприємством. У цьому контексті EXQ може розглядатися як дієвий інструмент оцінювання результативності управління клієнтським досвідом та узгодженості взаємодії між каналами.

При дослідженні методологічних засад управління клієнтським досвідом підприємств роздрібної торгівлі важливим є розглянути концепти «задоволеність клієнта» та «клієнтський досвід», які часто помилково ототожнюються в бізнес-середовищі.

Задоволеність клієнта, яке в міжнародних джерелах позначається *CSAT*, є індикатором, що фіксує емоційний або когнітивний стан клієнта після конкретної взаємодії, наприклад розмови з оператором чи доставки товару [16]. Клієнтський досвід (*CX*) – це кумулятивний показник, який відображає безперервний процес, що охоплює шлях клієнта від моменту виникнення потреби до післяпродажного обслуговування [16]. В омніканальному середовищі задоволеність клієнта – це односторонній електронний лист (комунікація); клієнтський досвід – це більш активна комунікація, діалог у месенджері, що розвивається в режимі реального часу [17].

Глибинний аналіз цих категорій виявляє так званий «парадокс задоволеності»: компанії часто звітують про високі показники рівня задоволеності клієнта (*CSAT*), але при цьому мають значний відтік клієнтів [18]. У загальному сенсі задоволеність клієнта (*CSAT*) вимірює те, *що сталося*, тоді як клієнтський досвід (*CX*) розкриває, *як це відчувалося з плином часу і чи сформувалося відчуття довіри* [19].

Клієнт може бути задоволений кожною окремою взаємодією з підприємством роздрібної торгівлі, однак це не гарантує формування цілісного позитивного клієнтського досвіду в довгостроковій

перспективі. Задоволення окремою покупкою, консультацією, доставкою чи використанням цифрового сервісу має переважно ситуативний характер, тоді як клієнтський досвід охоплює сукупність усіх контактів споживача з ритейлером на різних ланках споживання продукту. Тому управління ним має бути проактивним, гнучким і клієнтоорієнтованим, передбачати прогнозування потреб, своєчасне реагування на зміни в поведінці споживачів, персоналізацію пропозицій і забезпечення узгодженості взаємодії в усіх каналах. За умов фрагментованого управління, коли фізичні магазини, інтернет-магазин, мобільний застосунок, контакт-центр, соціальні мережі та служби доставки функціонують ізольовано, виникають інформаційні розриви, дублювання операцій, суперечливі комунікації та відмінності у стандартах обслуговування. Унаслідок цього навіть позитивні враження від окремих точок контакту можуть нівелюватися незручністю переходу між каналами, втратою даних про клієнта, невідповідністю цін, асортименту або умов отримання товару. Відсутність стратегічного бачення та інтегрованої системи управління призводить до руйнування цілісності клієнтського досвіду, зниження довіри й лояльності та підвищення ймовірності переходу клієнта до конкурентів.

Отже, підприємства роздрібної торгівлі мають управляти не окремими транзакціями, а всією системою взаємодії з клієнтом, забезпечуючи її безперервність, послідовність і ціннісну узгодженість.

Роздрібна торгівля є однією з найбільш динамічних сфер, де застосування концепції управління клієнтським досвідом є особливо важливим. Фундаментальна концептуальна модель управління клієнтським досвідом у роздрібній торгівлі, розроблена П. Верхуфом, має голістичну природу та охоплює фази пошуку, покупки, споживання та післяпродажного досвіду через численні роздрібні канали в ланцюгу споживання. Дана модель охоплює дві ключові детермінанти досвіду в ритейлі. *По-перше*, динамічність клієнтського досвіду, яка розглядається як безперервний континуум. При цьому попередній досвід споживача безпосередньо формує його очікування та впливає на поточний досвід, який, своєю чергою, визначатиме його поведінку в майбутньому періоді [4]. *По-друге*, дихотомія детермінантів, як досвід, що формується під впливом факторів, які ритейлер здатний контролювати (асортимент, ціна, атмосфера магазину, сервісний інтерфейс), і факторів, що перебувають повністю або частково поза його контролем (вплив інших людей, соціальне середовище, мета шопінгу споживача).

Значний внесок у розуміння психологічної природи формування клієнтського досвіду зробили Д. Гревал, М. Леві та В. Кумар [20]. Дослідники доводять, що на формування клієнтського досвіду вирішальний вплив мають макрофактори бізнес-середовища та внутрішні психологічні конструкти споживача: його цілі, схеми обробки інформації, пам'ять, рівень залученості та афекти. Зокрема, цілі шопінгу поділяються на утилітарні (задоволення конкретної потреби) та рекреаційні (розваги, соціалізація, інтелектуальна стимуляція). Саме мета візиту визначає те, як споживач сприйме роздрібне середовище. Наприклад, багатолюдний магазин із динамічною музикою та яскравою візуалізацією може викликати захоплення в рекреаційного покупця, проте спричинить стрес, роздратування та відчуття низької якості обслуговування у клієнта-«оптимізатора», який прагне швидко придбати товар для негайного задоволення потреби [7]. Відповідно, ключовим завданням ритейлера є створення простору досвіду – багатовимірного середовища, яке інтегрує матеріальні (дизайн, продукти, технології самообслуговування) та нематеріальні (соціальні взаємодії, атмосфера) елементи, що сприяють спільному створенню цінності. Доведено, що успішне управління цими елементами спричиняє бажані емоції, стимулює намір зробити покупку, підвищує лояльність і дозволяє встановлювати преміальні ціни, оскільки сприйнята цінність товару перевищує його фактичну вартість [21; 22].

Еволюція форматів роздрібної торгівлі пройшла шлях від одноканальних до багатоканальних і омніканальних моделей. Сучасним етапом розвитку управління клієнтським досвідом є *концепція фіджитарного ритейлу*. Омніканальність визначає організаційно-управлінську інтеграцію каналів взаємодії підприємства з клієнтом, тоді як фіджитальність відображає зміст клієнтського досвіду, сформованого внаслідок взаємопроникнення фізичного та цифрового середовищ. Фіджитарність є простором взаємодії управлінсько-економічних і цифрових технологій та персоналізованих відчуттів якості споживчого сервісу. Фіджитальні технології є інструментом реалізації омніканальної стратегії підприємств роздрібної торгівлі.

Отже, *фіджитальний ритейл являє собою інтегровану бізнес-модель роздрібної торгівлі*, що поєднує фізичні й цифрові канали та передбачає гнучкий розподіл їхніх функцій залежно від форми взаємодії з клієнтом на основі персоналізованого якісно стійкого споживання. Її визначальною ознакою є наскрізне управління клієнтським досвідом, спрямоване на забезпечення безперервного, узгодженого, безпечного та безбар'єрного переходу між онлайн- і офлайн-середовищами.

Для українського ритейлу адаптація цієї концепції відбувається у специфічних умовах. Згідно з дослідженням Місюкевич В. І., Трушкіної Н. В., Шкригун Ю. О., у довоєнний період (2010–2021 рр.) сфера роздрібно́ї торгівлі в Україні демонструвала стійке зростання: обіг роздрібно́ї торгівлі в порівнянних цінах збільшився у 2,6 разу [23]. Цей процес супроводжувався активною цифровізацією: у 2021 році 86,5% підприємств роздрібно́ї торгівлі мали доступ до інтернету, що сформувало технологічний базис для омніканальних стратегій.

Прискорена інтеграція онлайн- і офлайн-каналів в Україні була додатково зумовлена викликами пандемії COVID-19 і повномасштабної війни [24]. У цих надскладних умовах формування клієнтського досвіду українського ритейлу набуло кількох унікальних рис.

По-перше, *логістичний сервіс як фронт-офісна функція*. В епоху електронної комерції та омніканальності логістичне обслуговування трансформувалося зі звичайної допоміжної операції у критичний фактор з управління клієнтським досвідом. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу гарантує швидкість, надійність і гнучкість отримання замовлень, що є основою для забезпечення ментально-психологічного стану та задоволеності клієнта.

По-друге, *гуманістичний підхід до мотивації персоналу*. Сучасна українська бізнес-практика доводить прямий зв'язок між задоволеністю працівників та якістю їх взаємодії з клієнтами. Застосування цифрових технологій управління (CRM) дає максимальний ефект лише в синергії з гуманістичною мотивацією (визнання, автономія, навчання, підтримка), що перетворює персонал на носіїв клієнтоорієнтованої культури [25].

По-третє, *ціннісна лояльність і соціальна відповідальність*. В умовах війни споживачі стали надзвичайно чутливими до етичної позиції бренду. Підтримка Збройних Сил України, волонтерські ініціативи, прозорість і патріотизм стали ключовими детермінантами глибокого емоційного зв'язку. Клієнти демонструють готовність вибачати дрібні сервісні збої тим ритейлерам, чиї цінності збігаються з їхніми, що підтверджує зміщення фокусу з раціонального вибору на ціннісну сумісність.

По-четверте, *чинник резильєнтності та безпеки*. Резильєнтність і безпека є визначальними чинниками формування клієнтського досвіду українського ритейлу в умовах воєнних ризиків та економічної нестабільності. Для споживача важливими стають безперервність роботи торговельних об'єктів, наявність резервного енергопостачання, захищеність платіжних і персональних даних, а та-

кож надійність логістики та постачання. Здатність ритейлера швидко відновлювати операції, адаптувати канали обслуговування та підтримувати стабільний рівень сервісу підвищує довіру клієнтів і зменшує сприйняття ризику. Водночас прозоре інформування про зміни в режимі роботи, наявність товарів, строки доставки та безпекові заходи формує відчуття передбачуваності й контролю. Отже, резильєнтність і безпека безпосередньо впливають на лояльність клієнтів, оскільки забезпечують надійність, стабільність і психологічний комфорт взаємодії з підприємством роздрібно́ї торгівлі.

Запровадження системи управління клієнтським досвідом у діяльність підприємства потребує послідовного стратегічного підходу та узгодження маркетингових, сервісних, технологічних і кадрових рішень. Н. І. Ситник запропонувала структурно-логічну модель формування стратегії управління клієнтським досвідом, що охоплює вісім взаємопов'язаних етапів [26].

Перший етап передбачає формування сервісного бачення підприємства, тобто визначення місії, цінностей бренду та принципів взаємодії з клієнтами відповідно до очікувань цільової аудиторії. На *другому етапі* здійснюється систематизація точок контакту та моделювання клієнтського шляху за допомогою Customer Journey Map, що дає змогу виявити проблемні ділянки, емоційні спади та резерви вдосконалення взаємодії. *Третій етап* пов'язаний із визначенням пріоритетних напрямів покращення досвіду на основі аналізу звернень, відгуків, поведінкових даних, показників задоволеності та лояльності клієнтів. На *четвертому етапі* отримані результати трансформуються в конкретний план організаційних, сервісних і технологічних заходів. *П'ятий етап* охоплює визначення необхідних фінансових, кадрових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів. Далі, на *шостому етапі*, здійснюється розподіл функцій і відповідальності між структурними підрозділами та працівниками, залученими до формування клієнтського досвіду. За потреби підприємство може створювати спеціалізовані посади або команди, відповідальні за супровід клієнтів і координацію СХ-ініціатив. *Сьомий етап* полягає у практичному впровадженні оновленого бренд-досвіду через персоналізацію пропозицій, удосконалення сервісних процедур, трансформацію фізичного простору та цифрових інтерфейсів. Завершальний, *восьмий етап*, передбачає оцінювання результативності реалізованих заходів, аналіз зворотного зв'язку та коригування управлінських рішень.

Циклічний характер цієї моделі пояснюється тим, що управління клієнтським досвідом не

завершується після реалізації окремого проекту, а потребує постійного моніторингу та вдосконалення. Для реалізації завершального етапу та забезпечення підходу, заснованого на даних, підприємству необхідно сформувати комплексну систему показників (табл. 1). Така система може бути представлена у вигляді панелі моніторингу клієнтського досвіду, що об'єднує ключові метрики задоволеності, лояльності, утримання клієнтів, якості взаємодії та економічної результативності.

Системність упровадження стратегій і показників управління клієнтським досвідом доцільно оцінювати за допомогою моделі зрілості клієнтського досвіду, яка відображає послідовний перехід підприємства від ситуативного реагування на проблеми до повної інтеграції клієнтоорієнтованого підходу в систему управління. На основі виділених вченими та практиками рівнів стратегічного управління клієнтським досвідом доцільно виділити шість етапів [28; 29].

На *першому рівні* здійснюється діагностика, виявлення й усунення існуючих проблем, підприємство переважно реагує на скарги, виправляє недоліки обслуговування та намагається відновити відносини з незадоволеними клієнтами. *Другий рівень* присвячений підвищенню якості та харак-

теризується запровадженням базових стандартів сервісу, ключових показників результативності та регулярним вимірюванням задоволеності клієнтів за допомогою CSAT. Омніканальне управління клієнтським досвідом передбачає уніфікацію стандартів обслуговування та забезпечення стабільної якості взаємодії в усіх фізичних і цифрових каналах. На *третьому рівні* оптимізації та ефективності підприємство систематично аналізує клієнтський шлях, використовує Customer Journey Map, розширює інструментарій аналітики та встановлює взаємозв'язок між показниками клієнтського досвіду й економічними результатами, зокрема через оцінювання віддачі від інвестицій у досвід. *Четвертий рівень* передбачає формування унікального омніканального або фіджитального середовища взаємодії, яке стає джерелом конкурентних переваг ритейлера. На *п'ятому рівні* інтеграції клієнтський досвід перетворюється на складову корпоративної культури та враховується під час ухвалення маркетингових, логістичних, фінансових і кадрових рішень. У цьому разі оцінюється не лише вплив окремої операції на задоволеність клієнта, а й її наслідки для всього клієнтського життєвого циклу, довіри до бренду та довгострокової лояльності. На *шостому рівні* екосистемної оркестрації та випереджального управління клієнтський до-

Таблиця 1

Система показників моніторингу клієнтського досвіду підприємства

Показник	Сутність і механізм вимірювання	Стратегічне значення
Індекс задоволеності CSAT	Оцінка задоволеності клієнта після конкретної взаємодії за шкалою. Вимірюється відразу після події	Сигналізує про якість операційних процесів та ефективність мікроконтактів, але не відображає загальної лояльності
Індекс зусиль клієнта CES	Оцінка того, наскільки легко було клієнту вирішити своє питання, замовити товар чи отримати послугу	Критичний показник для омніканального ритейлу. Зниження рівня зусиль формує лояльність ефективніше, ніж спроби перевершити очікування
Індекс споживчої лояльності NPS	Оцінка ймовірності того, що клієнт порекомендує бренд іншим	Стратегічний індикатор довгострокових відносин, здоров'я бренду та кумулятивного досвіду. Корелює зі зростанням прибутку
Індекс лояльності CLI	Розширений аналог NPS, що враховує не лише ймовірність рекомендації, але й готовність до повторної покупки та тестування нових продуктів	Дає змогу комплексно прогнозувати утримання клієнтської бази та крос-селінг
Вирішення з першого звернення FCR	Відсоток проблем або запитів клієнтів, які були повністю вирішені персоналом під час першого контакту (дзвінка, чату)	Індикатор компетенції співробітників та оптимізації процесів. Прямо впливає на підвищення CSAT і зниження CES
Рентабельність досвіду ROX	Фінансова метрика, що вимірює окупність інвестицій, вкладених у покращення клієнтського досвіду та розвиток корпоративної культури	Дозволяє обґрунтувати необхідність трансформації процесів для топ-менеджменту, пов'язуючи CX із прибутковістю компанії

Джерело: сформовано на основі [27; 28].

свід формується в межах інтегрованої мережі взаємодії ритейлера, клієнтів, партнерів і цифрових платформ. Використання даних у реальному часі, прогновної аналітики та штучного інтелекту дає змогу передбачати потреби клієнтів і проактивно адаптувати омніканальну пропозицію, сервісні процеси та логістичне забезпечення. Клієнтський досвід перетворюється на самонавчальну й адаптивну систему, що підтримує персоналізацію, резильєнтність і безперервність взаємодії.

Методологічне плато стратегії управління клієнтським досвідом підприємств роздрібною торгівлі в омніканальному середовищі представлено на рис. 1.

Підприємства роздрібною торгівлі, що залишаються на перших рівнях зрілості, здебільшого конкурують за рахунок ціни та ситуативного усунення сервісних недоліків. Водночас високий рівень задоволеності окремими транзакціями не завжди гарантує утримання клієнта, що зумовлює виникнення так званого парадоксу задоволеності. Досягнення рівнів диференціації та інтеграції дає змогу сформувати стійку емоційну прихильність, підвищити готовність клієнтів сплачувати додаткову цінову премію за якісний досвід і зміцнити конкурентні позиції ритейлера у фізичних і цифрових каналах.

ВИСНОВКИ

Управління клієнтським досвідом підприємств роздрібною торгівлі має здійснюватися як цілісний стратегічний процес, який охоплює весь клієнтський шлях і забезпечує узгоджену взаємодію фізичних і цифрових каналів. Результативність омніканальної стратегії визначається не кількістю каналів, а їх інтегрованістю, безперервністю, персоналізацією та прозорістю взаємодії. Теоретично підтверджено доцільність розгляду клієнта як активного співтворця цінності, а ритейлера – як суб'єкта, що формує умови для виникнення позитивного досвіду. Запропоновано поєднувати моделі SERVQUAL і EXQ із системою показників CSAT, CES, NPS, CLI, FCR і ROX, що дає змогу оцінювати як окремі сервісні контакти, так і кумулятивний клієнтський досвід.

Науковим результатом є сформоване методологічне плато стратегії управління клієнтським досвідом, яке інтегрує теоретичні засади, концептуальні парадигми, інструменти, цикл реалізації стратегії та шість рівнів зрілості управління клієнтським досвідом. Для українського ритейлу визначальними складовими клієнтського досвіду є також резильєнтність, безпека, надійність логістики, мотивація персоналу та прозорість комунікацій. Підприємствам рекомендовано провести

аудит клієнтського шляху, уніфікувати стандарти обслуговування, інтегрувати CRM, логістичні й аналітичні системи та закріпити відповідальність за результати управління клієнтським досвідом.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованих гіпотез і розроблення інтегрального показника зрілості управління клієнтським досвідом. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Berry L. L. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1995. Vol. 23. Iss. 4. P. 236–245.
DOI: <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>
2. Peppers D., Rogers M. *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework*. 3rd ed. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons Inc., 2004. 627 p.
3. Holbrook M. B., Hirschman E. C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*. 1982. Vol. 9. Iss. 2. P. 132–140.
DOI: <https://doi.org/10.1086/208906>
4. Verhoef P. C., Lemon K. N., Parasuraman A., Roggeveen A., et al. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. 2009. Vol. 85. Iss. 1. P. 31–41.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
5. Pine B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 254 p.
6. Gentile C., Spiller N., Noci G. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*. 2007. Vol. 25. Iss. 5. P. 395–410.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
7. Belhaj M., Lehman K. Conceptualising experiential marketing strategies in tourism and hospitality. *Tourism and Hospitality Research*. 2026. Vol. 26. Iss. 3. P. 672–684.
DOI: <https://doi.org/10.1177/14673584241310044>
8. Vargo S. L., Lusch R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008. Vol. 36. Iss. 1. P. 1–10.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
9. Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*. 2004. Vol. 18. Iss. 3. P. 5–14.
DOI: <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
10. Michopoulou E., Al-Qasbi I., Melpignano C. Co-creating Value in Desert Tourism Experiences. *Tourism Planning & Development*. 2021. Vol. 18. Iss. 2. P. 245–265.
DOI: <https://doi.org/10.1080/21568316.2021.1873835>
11. Zatori A. Exploring the value co-creation process on guided tours (the 'AIM-model') and the experi-

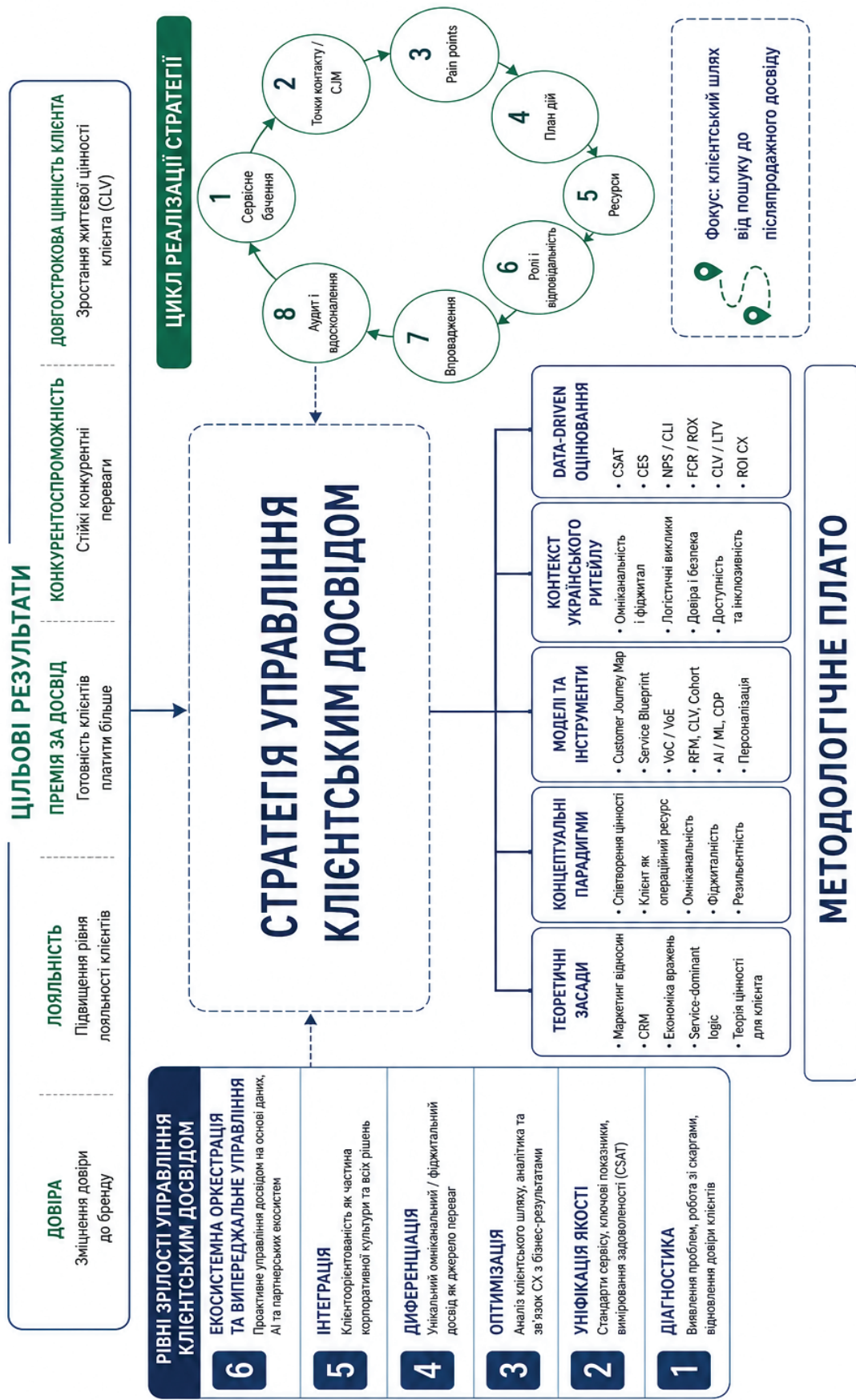


Рис. 1. Методологічне плато стратегії управління клієнтським досвідом підприємств роздрібної торгівлі в омніканальному середовищі
Джерело: сформовано автором.

- ence-centric management approach. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*. 2016. Vol. 10. Iss. 4. P. 377–395.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-09-2015-0098>
12. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64. No. 1. P. 12–40. URL: https://www.researchgate.net/publication/200827786_SERVQUAL_A_Multiple-item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality
13. Голобородько А. Ю., Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Цифрова економіка : підручник. Київ : Міленіум, 2020. 400 с.
14. Klaus P., Maklan S. EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*. 2012. Vol. 23. Iss. 1. P. 5–33.
DOI: <https://doi.org/10.1108/09564231211208952>
15. Klaus P., Maklan S. A Conceptual Model of Customer Experience Quality and the Development of a Scale for Customer Experience Quality (EXQ). *Proceedings of the 22nd ANZAM Conference 2008 "Managing in the Pacific Century"* (Auckland, New Zealand, 2–5 December 2008). Auckland : Promaco Conventions Pty Ltd for ANZAM, 2008. P. 1–26. URL: https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1326_KLAUS_PHILIPP-462.PDF
16. Customer Experience or Customer Satisfaction? What's the difference? *Pobuca*. 23 June 2023. URL: <https://www.pobuca.com/blog/customer-experience-or-customer-satisfaction-whats-the-difference/>
17. Wijeweera S. Customer Experience vs Customer Satisfaction: Differences and Similarities. *Spokk*. 25 December 2024. URL: <https://www.spokk.io/blog/customer-experience-vs-customer-satisfaction>
18. Difference between customer satisfaction and customer experience. *WinSoft International*. 26 November 2025. URL: <https://winsoft-international.com/difference-between-customer-satisfaction-and-customer-experience/>
19. Customer Satisfaction vs Customer Experience: Why the Difference Matters. *Your Say Surveys*. 24 November 2025. URL: <https://yoursaysurveys.com.au/customer-satisfaction-vs-customer-experience-why-the-difference-matters/>
20. Grewal D., Levy M., Kumar V. Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*. 2009. Vol. 85. Iss. 1. P. 1–14.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>
21. Artomova A., Kazarian O., Zrybnieva I., Pavlova I., Tsymbalenko N. Digital Platforms as a Catalyst for Logistics Development and Process Optimization. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*. 2026. Vol. 16. Iss. 1. P. 98–118.
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20518223>
22. Kang J., Fend L. Retail Customer Experience: A Systematic Literature Review. *Arbeitsberichte – Working Papers*. Ingolstadt : Technische Hochschule Ingolstadt, 2021. No. 61. 25 p. URL: https://www.thi.de/fileadmin/daten/Working_Papers/thi_working-paper_61_fend.pdf
23. Місюкевич В. І., Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Управління клієнтським досвідом як пріоритетний напрям діяльності торговельних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 93–105.
DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).93-105](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).93-105)
24. Салун М. М. Гібридний ритейл (Hybrid Retail) як нова парадигма розвитку роздрібної торгівлі: теоретичні основи, порівняльний аналіз і національні перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14.
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16810709>
25. Сторожук О. В., В'юник О. В., Немченко Т. А. Вплив синергії управлінських технологій і нематеріальної мотивації персоналу в торговельному підприємстві на якість клієнтського досвіду. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 7. С. 415–428.
DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-7\(48\)-415-428](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-7(48)-415-428)
26. Ситник Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 216–224.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-216-224>
27. Сюч-Солдатенко Є. Customer experience: поняття, шляхи вимірювання та покращення. *VoIPTime*. 1 грудня 2023. URL: <https://www.voiptime.net/uk/customer-experience.html>
28. Manning H. Speakers at Forrester's Customer Experience Forum EMEA Show That They're on the Path to Customer Experience Maturity. *Forrester*. 6 December 2013. URL: <https://www.forrester.com/blogs/category/customer-experience-maturity/>
29. Цисар О. Клієнтський досвід як зріла система. *Olena Tsysar Consulting*. URL: <https://www.olenatsysar.com/>

REFERENCES

- Artomova A., Kazarian O., Zrybnieva I., Pavlova I. & Tsymbalenko N. (2026). Digital Platforms as a Catalyst for Logistics Development and Process Optimization. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 1(16), 98–118.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.20518223>
- Belhaj M. & Lehman K. (2026). Conceptualising experiential marketing strategies in tourism and hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, 3(26), 672–684.
<https://doi.org/10.1177/14673584241310044>
- Berry L. L. (1995). Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4(23), 236–245.
<https://doi.org/10.1177/009207039502300402>

- Gentile C., Spiller N. & Noci G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*, 5(25), 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Grewal D., Levy M. & Kumar V. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 1(85), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>
- Holbrook M. B. & Hirschman E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 2(9), 132–140. <https://doi.org/10.1086/208906>
- Holoborodko A. Yu., Husieva O. Yu. & Lehominova S. V. (2020). *Tsyfrova ekonomika: pidruchnyk* [Digital economy: textbook]. Kyiv: Milenium.
- Kang J. & Fend L. (2021). *Retail Customer Experience: A Systematic Literature Review*. Ingolstadt: Technische Hochschule Ingolstadt. https://www.thi.de/fileadmin/daten/Working_Papers/thi_workingpaper_61_fend.pdf
- Klaus P. & Maklan S. (2008). A Conceptual Model of Customer Experience Quality and the Development of a Scale for Customer Experience Quality (EXQ). *Proceedings of the 22nd ANZAM Conference 2008 "Managing in the Pacific Century"* (Auckland, New Zealand, 2–5 December 2008) (p. 1–26). Auckland: Promaco Conventions Pty Ltd for ANZAM. https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1326_KLAUS_PHILIPP-462.PDF
- Klaus P. & Maklan S. (2012). EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*, 1(23), 5–33. <https://doi.org/10.1108/09564231211208952>
- Manning H. (2013, December 6). Speakers at Forrester's Customer Experience Forum EMEA Show That They're on the Path to Customer Experience Maturity. *Forrester*. <https://www.forrester.com/blogs/category/customer-experience-maturity/>
- Michopoulou E., Al-Qasbi I. & Melpignano C. (2021). Co-creating Value in Desert Tourism Experiences. *Tourism Planning & Development*, 2(18), 245–265. <https://doi.org/10.1080/21568316.2021.1873835>
- Misiukevych V. I., Trushkina N. V. & Shkryhun Yu. O. (2023). Upravlinnia klientskym dosvidom yak priorityetnyi napriam diialnosti torhovelnykh pidpriemstv [Customer experience management as a priority direction of activity of trade enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1, 93–105. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).93-105](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).93-105)
- Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Berry L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 1(64), 12–40. https://www.researchgate.net/publication/200827786_SERVQUAL_A_Multiple-item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality
- Peppers D. & Rogers M. (2004). *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Pine B. J. & Gilmore J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pobuca. (2023, June 23). *Customer Experience or Customer Satisfaction? What's the difference?* <https://www.pobuca.com/blog/customer-experience-or-customer-satisfaction-whats-the-difference/>
- Prahalad C. K. & Ramaswamy V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 3(18), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Salun M. M. (2025). Hibrydnyi ryteil (Hybrid Retail) yak nova paradyhma rozvytku rozdribnoi torhivli: teoretychni osnovy, porivnialnyi analiz i natsionalni perspektyvy [Hybrid retail as a new paradigm of retail development: theoretical foundations, comparative analysis and national perspectives]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16810709>
- Siuch-Soldatenko Ye. (2023, December 1). Customer experience: poniattia, shliakhy vymiriuvannia ta pokrashchennia [Customer experience: concept, ways of measurement and improvement]. *VoIPTime*. <https://www.voiptime.net/uk/customer-experience.html>
- Storozhuk O. V., Viunyk O. V. & Nemchenko T. A. (2025). Vplyv synerhii upravlinskykh tekhnolohii i nematerialnoi motyvatsii personalu v torhovelnomu pidpriemstvi na yakist klientskoho dosvidu [The impact of the synergy of management technologies and non-material staff motivation in a trade enterprise on the quality of customer experience]. *Nauka i tekhnika sohodni*, 7, 415–428. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-7\(48\)-415-428](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-7(48)-415-428)
- Sytnyk N. I. (2021). Upravlinnia klientskym dosvidom yak stratehiia rozvytku biznesu [Customer experience management as a business development strategy]. *Biznes Inform*, 9, 216–224. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-216-224>
- Tsysar O. Klientskyi dosvid yak zriila systema [Customer experience as a mature system]. *Olena Tsysar Consulting*. <https://www olenatsysar.com/>
- Vargo S. L. & Lusch R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1(36), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Verhoef P. C., Lemon K. N., Parasuraman A. & Roggeveen A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 1(85), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Wijeweera S. (2024, December 25). Customer Experience vs Customer Satisfaction: Differences and Similarities. *Spokk*. <https://www.spokk.io/blog/customer-experience-vs-customer-satisfaction>

WinSoft International. (2025, November 26). *Difference between customer satisfaction and customer experience*. <https://winsoft-international.com/difference-between-customer-satisfaction-and-customer-experience/>

Your Say Surveys. (2025, November 24). *Customer Satisfaction vs Customer Experience: Why the Difference Matters*. <https://yoursaysurveys.com.au/customer-satisfaction-vs-customer-experience-why-the-difference-matters/>

Zátori A. (2016). Exploring the value co-creation process on guided tours (the 'AIM-model') and the experience-

centric management approach. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 4(10), 377–395.

<https://doi.org/10.1108/IJCTHR-09-2015-0098>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 05.07.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 18.07.2026

Оприлюднено / Published: 20.08.2026

УДК 339.9:796:005.21:658.8

JEL: F23; L83; M14; M31; Z21

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-539-550>

ГЛОБАЛЬНА КОРПОРАТИЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО СПОРТУ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БРЕНДИНГУ

©2026 НЕУХАЦЬКА С. О.

УДК 339.9:796:005.21:658.8

JEL: F23; L83; M14; M31; Z21

Неухацька С. О. Глобальна корпоратизація професійного спорту як чинник трансформації моделей менеджменту та брендингу

У статті досліджено глобальну корпоратизацію професійного спорту як чинник трансформації сучасних моделей спортивного менеджменту та брендингу. Сучасний професійний спорт дедалі менше функціонує лише як сфера змагань і клубної лояльності, а дедалі більше перетворюється на міжнародну бізнес-екосистему, у якій поєднуються спортивний результат, медіаправа, комерційні партнерства, цифрові платформи, інвестиції в інфраструктуру, франшизна вартість і соціальна відповідальність брендів. Метою статті є визначення зв'язку між процесами корпоратизації професійного спорту та змінами в управлінні спортивними організаціями, доходами, брендами, аудиторіями та соціальним впливом. Методика дослідження має описово-аналітичний характер і ґрунтується на аналізі вторинних даних відкритих міжнародних джерел. У роботі використано структурний аналіз доходів, розрахунок часток, темпів зростання, середньорічного темпу зростання та показників концентрації брендової вартості. За результатами дослідження встановлено, що корпоратизація професійного спорту проявляється через диверсифікацію доходів, зростання ролі комерційних активів, медіаправ і цифрових каналів, підвищення вартості спортивних франшиз, розвиток стадіонної економіки та перехід від клубного адміністрування до стратегічного управління спортивними екосистемами. Особливу увагу приділено соціальному брендингу як інструменту зв'язку спортивних корпорацій із громадами, розвитку жіночого спорту, інклюзії та фанатської лояльності. У роботі визначено, що конкурентоспроможність спортивних організацій залежить від здатності поєднувати бізнес-ефективність, спортивну автентичність, цифрове управління, інфраструктурний розвиток і соціальну відповідальність.

Ключові слова: професійний спорт; спортивна індустрія; корпоратизація; спортивний менеджмент; брендинг; спортивні франшизи; медіаправа; соціальний брендинг.

Рис.: 1. **Табл.:** 5. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 19.

Неухацька Світлана Олександрівна – аспірантка кафедри міжнародного менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: t0506936968@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4780-7426>

UDC 339.9:796:005.21:658.8

JEL: F23; L83; M14; M31; Z21

Neukhatska S. O. The Global Corporatization of Professional Sports as a Factor in the Transformation of Management and Branding Models

This article examines the global corporatization of professional sports as a factor in the transformation of contemporary models of sports management and branding. Modern professional sports are functioning less and less as merely a realm of competition and club loyalty, and are increasingly transforming into an international business ecosystem that combines athletic performance, media rights, commercial partnerships, digital platforms, infrastructure investments, franchise value, and corporate social responsibility. The aim of this article is to identify the relationship between the processes of corporate restructuring in professional sports and changes in the management of sports organizations, revenues, brands, audiences, and social impact. The research methodology is descriptive and analytical in nature and is based on an analysis of secondary data from open international sources. The study employs a structural analysis of revenues, as well as calculations of market shares, growth rates, average annual growth rates, and indicators of brand value concentration. The study found that the corporatization of professional sports manifests itself through revenue diversification, the growing role of commercial assets, media rights, and digital channels, the rising value of sports franchises, the development of the stadium economy, and the shift from club administration to strategic management of sports ecosystems. Particular attention is paid to social branding as a tool for sports corporations to connect with communities, as well as to the development of women's sports, inclusion, and fan loyalty. The study concludes that the competitiveness of sports organizations depends on their ability to combine business efficiency, sporting authenticity, digital management, infrastructure development, and social responsibility.