

УДК 658.89:005.7

DOI: 10.30857/2786-5398.2025.3.7

Іван М. Скороходов, Олена С. Євсейцева, Катерина О. Шіковець
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ

Стаття присвячена внутрішній побудові та зовнішньому впливу механізму управління клієнтським досвідом. Встановлено, що механізм управління клієнтським досвідом – це система, що складається з методів, засобів, інструментів, принципів та правил, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт управління (сформований клієнтський досвід) з метою досягнення певних цілей. Механізм управління клієнтським досвідом включає в себе різні елементи, такі як мета, завдання управління, етапи, функції, принципи, методи та інструменти, які взаємодіють для забезпечення ефективного функціонування та розвитку об'єкта управління. Підґрунтям механізму управління клієнтським досвідом є система управління клієнтським досвідом в розрізі її складових та рушійні сили, які приводять таку систему в дію: етапи її реалізації, мета та завдання такого управління. Обґрунтовано, що вплив на ефективність механізму полягає у забезпеченні функціонування такого механізму та охоплює сукупність зовнішніх чинників різного спрямування: фінансове забезпечення, методичне, технічне, технологічне, матеріальне, кадрове тощо. Реалізація даного механізму базується на використанні сучасних інструментів: CRM-систем, методів оцінки клієнтського досвіду, соціальних мереж і онлайн-платформ, які забезпечують системний моніторинг та своєчасне реагування на зміни у потребах споживачів. Особливу роль відіграє принцип безперервного вдосконалення, що дозволяє гнучко адаптувати бізнес-процеси та маркетингові стратегії до умов високої конкуренції та швидких технологічних змін. Важливим чинником результативності механізму є зовнішнє забезпечення, яке включає фінансові, методичні, технічні, технологічні, матеріальні та кадрові ресурси. Сукупність цих елементів створює підґрунтя для своєчасного виявлення викликів і ризиків, мінімізації загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання та досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління клієнтським досвідом сприяє підвищенню рівня задоволеності та лояльності споживачів, формуванню позитивного іміджу бренду, зростанню обсягів продажу й прибутковості, а також забезпечує підприємству довгострокову конкурентну перевагу на ринку. Таким чином, впровадження системи управління клієнтським досвідом є не лише інструментом маркетингової політики, але й стратегічним фактором успішного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: клієнтський досвід; система управління; механізм управління; управління клієнтським досвідом; ефективність механізму.

Ivan M. Skorokhodov, Olena S. Ievseitseva, Kateryna O. Shikovets
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE CUSTOMER
EXPERIENCE MANAGEMENT MECHANISM

The article is devoted to the internal structure and external influences of the customer experience management mechanism. It is established that the customer experience management mechanism is a system comprising methods, means, tools, principles, and rules through which an impact is exerted on the object of management (the formed customer experience) to achieve specified goals. The mechanism includes various elements – purpose, management tasks, stages, functions, principles, methods, and tools – that interact to ensure the effective functioning and

development of the object of management. The foundation of the mechanism is the customer experience management system in terms of its components and the driving forces that set this system in motion: its implementation stages, as well as the goals and tasks of such management. It is substantiated that the determinants of the mechanism's effectiveness lie in ensuring its functioning and encompass a set of external factors of diverse nature: financial, methodological, technical, technological, material, and human-resource support. Implementation of the mechanism relies on contemporary instruments – CRM systems, customer experience assessment methods, social networks, and online platforms – which enable systematic monitoring and timely responses to changes in consumer needs. A special role is played by the principle of continuous improvement, which allows for the flexible adaptation of business processes and marketing strategies to conditions of intense competition and rapid technological change. An important factor in the mechanism's performance is external support, which includes financial, methodological, technical, technological, material, and human resources. The aggregate of these elements creates a basis for the timely identification of challenges and risks, the minimization of threats to the economic security of business entities, and the achievement of strategic objectives. Effective customer experience management contributes to higher levels of customer satisfaction and loyalty, the formation of a positive brand image, growth in sales and profitability, and provides the enterprise with a sustainable long-term competitive advantage in the market. Thus, the implementation of a customer experience management system is not only an instrument of marketing policy but also a strategic factor in the successful development of the enterprise in the digital economy.

Keywords: customer experience; management system; management mechanism; customer experience management; mechanism effectiveness.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження механізму управління клієнтським досвідом обумовлюється недостатнім рівнем його реалізації в українських компаніях, переважно через обмеженість аналітичних ресурсів, відсутність структурованих підходів та низьку інтегрованість сучасних технологій у бізнес-процеси. У зв'язку з цим особливого значення набувають наукові розвідки, спрямовані на ідентифікацію чинників впливу, побудову моделей управління клієнтським досвідом СХМ (Customer Experience Management – управління клієнтським досвідом) та розробку інструментів його оцінювання й покращення. Розкриття механізму управління клієнтським досвідом дозволить сформулювати практичні рекомендації для підвищення ефективності роботи компаній у різних галузях економіки.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Аналіз наукової літератури свідчить, що на сьогоднішні питанням управління клієнтським досвідом займається значна кількість вчених, серед яких: В.І. Місюкевич [1], Н.В. Трушкіна [1], Ю.О. Шкригун [1], В.М. Трайно [2], О.В. Гуменна [3], Б.І. Холод [4], О.М. Зборовська [4], Ж.М. Балабанюк [5], О. Коломицева [6], А. Бойко [6], О. Васильченко [6], Н.І. Ситник [7], Н. Трушкіна [8], Ю. Шкригун [8], Н.О. Балай [9], Н.Л. Савицька [10] та інші.

Невирішені частини дослідження. Проте проблематика внутрішньої побудови та зовнішнього впливу механізму управління клієнтським досвідом залишається остаточно не вирішеним завданням, що й зумовило мету даної статті.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування теоретичних основ механізму управління клієнтським досвідом.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Механізм управління клієнтським досвідом – це система, що складається з методів, засобів, інструментів, принципів та правил, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт управління (сформований клієнтський досвід) з метою досягнення певних цілей. Механізм управління

клієнтським досвідом включає в себе різні елементи, такі як мета, завдання управління, етапи, функції, принципи, методи та інструменти, які взаємодіють для забезпечення ефективного функціонування та розвитку об'єкта управління.

Метою управління клієнтським досвідом, на думку В.І. Місюкевич, Н.В. Трушкіна, Ю.О. Шкригун є створення умов стабільного та ефективного функціонування підприємства за рахунок своєчасного виявлення та реагування на виклики, ризики, загрози економічній безпеці суб'єктів господарювання [1].

Основні завдання управління клієнтським досвідом:

- підвищення лояльності клієнтів. Задоволені клієнти частіше повертаються до компанії та рекомендують її іншим;
- збільшення прибутків. Лояльні клієнти готові витратити більше та частіше здійснювати покупки;
- поліпшення репутації. Позитивний клієнтський досвід сприяє формуванню позитивного іміджу бренду;
- збільшення конкурентоспроможності. В умовах високої конкуренції, допомагає компаніям виділитися на ринку;
- оптимізація процесів. CXM допомагає виявити слабкі місця у взаємодії з клієнтами та покращити їх.

Основними етапами управління клієнтським досвідом є:

1. Визначення цільової аудиторії та її потреб: розуміння того, хто є клієнтами, їхніх очікувань, мотивацій та проблем;
2. Картування клієнтської подорожі (Customer Journey Mapping). Детальний аналіз всіх точок контакту клієнта з компанією, від першого знайомства до післяпродажного обслуговування, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони взаємодії;
3. Збір та аналіз даних. Використання різних інструментів для збору даних про клієнтів, таких як опитування, зворотній зв'язок, аналітика веб-сайту та соціальних мереж, дозволяє оцінити клієнтський досвід та виявити проблеми;
4. Впровадження змін та покращень. На основі аналізу даних розробляються конкретні заходи для покращення клієнтського досвіду на різних етапах взаємодії, включаючи покращення сервісу, навчання персоналу, оптимізацію веб-сайту та додатків тощо;
5. Вимірювання результатів та зворотній зв'язок. Важливо постійно відстежувати вплив впроваджених змін на задоволеність клієнтів та ефективність бізнесу. Це дозволяє коригувати стратегію та вдосконалювати процес.
6. Омніканальність. Забезпечення безперебійного переходу між різними каналами комунікації (сайт, мобільний додаток, соціальні мережі, телефон, електронна пошта тощо) для зручності клієнтів;
7. Персоналізація. Адаптація комунікації та пропозицій до індивідуальних потреб та вподобань клієнтів, що підвищує їхню залученість та задоволеність.

Водночас, В.М. Трайно [2] виокремлює такі основні структурні компоненти клієнтського досвіду:

1. Емоційний компонент – сукупність суб'єктивних емоційних реакцій та вражень споживача.
2. Когнітивний компонент – раціональна оцінка продукту, послуги та взаємодії з компанією.
3. Поведінковий компонент – безпосередні дії споживача, що є наслідком його досвіду взаємодії з брендом.

Методи управління – це конкретні способи впливу на об'єкт управління, які використовуються для досягнення поставлених цілей. До таких методів віднести: аналіз, синтез, спостереження, порівняння, логічне узагальнення, систематизацію, арифметичний підрахунок тощо.

Засоби та інструменти управління – це матеріальні, фінансові, інформаційні та інші ресурси, які використовуються для реалізації управлінських рішень. До них відносяться: 1) CRM-системи – системи управління взаємодією з клієнтами дозволяють зберігати та аналізувати інформацію про клієнтів для забезпечення персоналізованого обслуговування; 2) Оцінка клієнтського досвіду – використання різноманітних метрик та інструментів для вимірювання задоволеності та відданості клієнтів; 3) Соціальні мережі та онлайн-платформи – активна присутність в мережі дозволяє взаємодіяти з клієнтами, надавати їм підтримку та вирішувати проблеми в реальному часі [4, 8].

Принципи управління – це основні керівні ідеї та правила, якими керуються суб'єкти управління в процесі своєї діяльності.

О.В. Гуменна виокремила наступні принципи управління клієнтським досвідом [3]:

- розуміння потреб клієнта – проведення досліджень, аналізу даних та збору зворотнього зв'язку;
- персоналізація – надання персоналізованих послуг та продуктів на основі індивідуальних потреб клієнта;
- неперервне вдосконалення – постійне вдосконалення процесів та послуг на основі отриманих даних та зворотнього зв'язку;
- залучення й мотивація персоналу – залучення персоналу до процесу покращення клієнтського досвіду та надання відповідних інструментів та мотивації.

Функції управління – це певні види діяльності, які виконуються в процесі управління, такі як планування, організація, мотивація, контроль та координація.

Підґрунтям механізму управління клієнтським досвідом є система управління клієнтським досвідом в розрізі її складових та рушійні сили, які приводять таку систему в дію: мета, завдання та етапи реалізації.

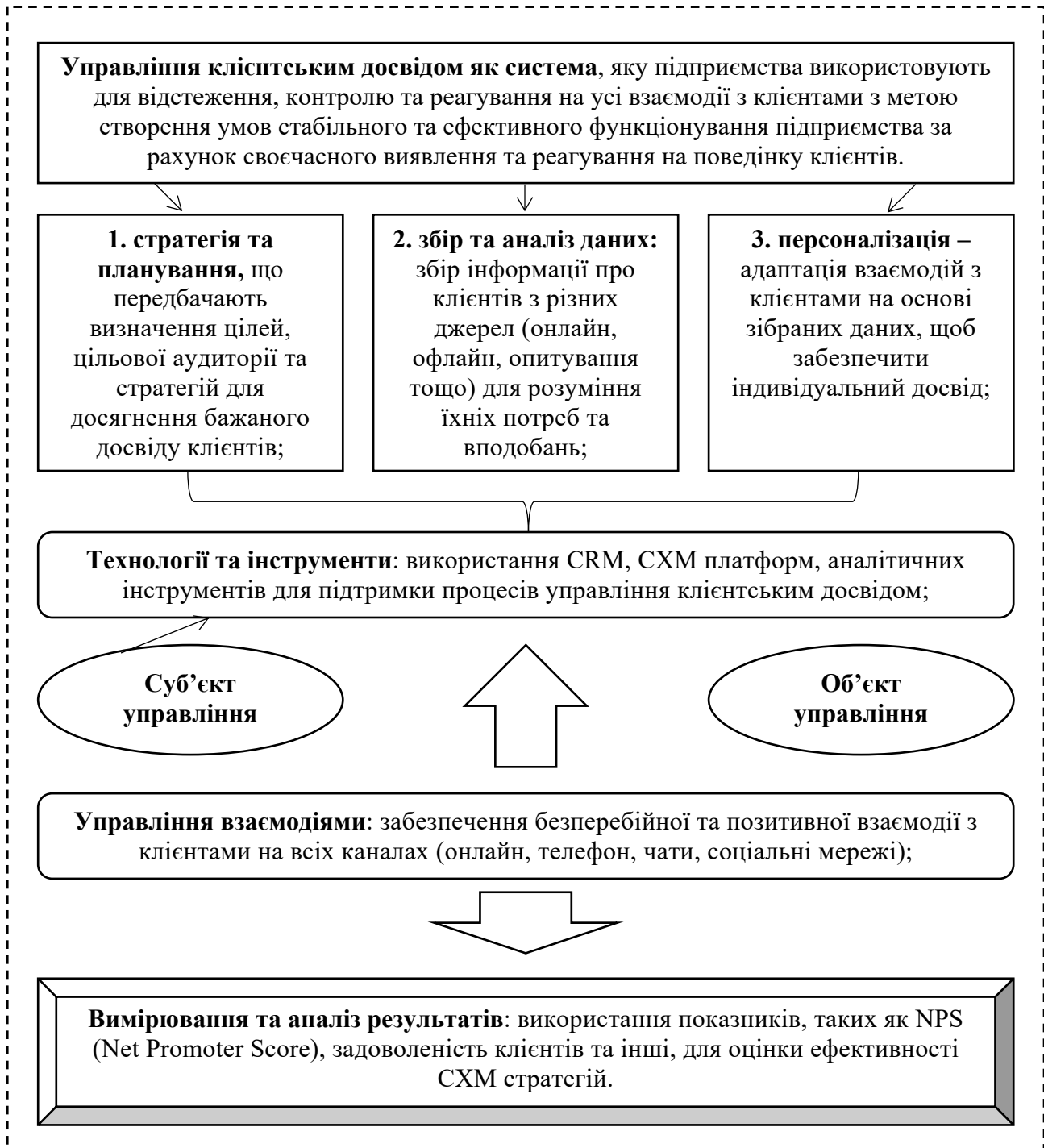
Управління клієнтським досвідом це система, яку підприємства використовують для відстеження, контролю та реагування на усі взаємодії з клієнтами з метою створення умов стабільного та ефективного функціонування підприємства за рахунок своєчасного виявлення та реагування на поведінку клієнтів.

Отже, основними елементами системи управління клієнтським досвідом є:

- стратегія та планування, що передбачають визначення цілей, цільової аудиторії та стратегій для досягнення бажаного досвіду клієнтів;
- збір та аналіз даних. Збір інформації про клієнтів з різних джерел (онлайн, офлайн, опитування тощо) для розуміння їхніх потреб та вподобань;
- персоналізація. Адаптація взаємодій з клієнтами на основі зібраних даних, щоб забезпечити індивідуальний досвід;
- технології та інструменти. Використання CRM, CXM платформ, аналітичних інструментів для підтримки процесів управління клієнтським досвідом;
- управління взаємодіями. Забезпечення безперебійної та позитивної взаємодії з клієнтами на всіх каналах (онлайн, телефон, чати, соціальні мережі);
- вимірювання та аналіз результатів. Використання показників, таких як NPS (Net Promoter Score), задоволеність клієнтів та інші, для оцінки ефективності CXM стратегій (рис. 1).

Особливої уваги заслуговує питання зовнішнього впливу на механізм управління клієнтським досвідом. Такий вплив полягає у забезпеченні функціонування такого механізму

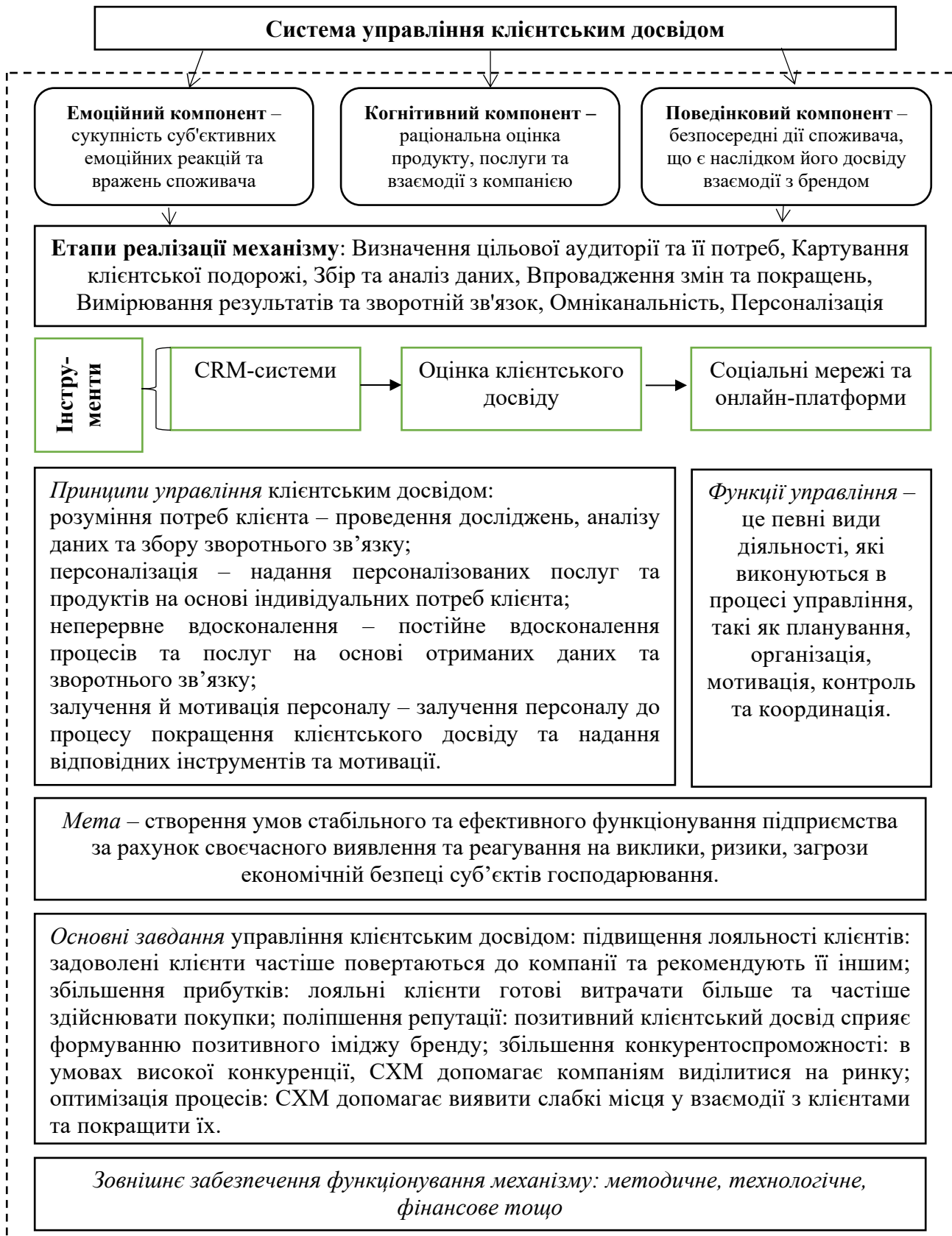
та охоплює сукупність зовнішніх чинників різного спрямування: фінансове забезпечення, методичне, технічне, технологічне, матеріальне, кадрове тощо.



Джерело: авторська побудова.

Рис. 1. Система управління клієнтським досвідом

Механізм управління клієнтським досвідом узагальнений на рис. 2.



Джерело: авторська побудова.

Рис. 2. Механізм управління клієнтським досвідом

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, механізм управління клієнтським досвідом являє собою складний, багатокомпонентний та динамічний інструмент, спрямований на забезпечення ефективного функціонування й сталого розвитку об'єктів управління. Він охоплює взаємопов'язаний комплекс емоційного, когнітивного та поведінкового компонентів, що формують повний спектр взаємодії споживача з брендом, та реалізується через поетапне впровадження процедур від ідентифікації цільової аудиторії до персоналізації пропозицій.

Реалізація даного механізму базується на використанні сучасних інструментів: CRM-систем, методів оцінки клієнтського досвіду, соціальних мереж і онлайн-платформ, які забезпечують системний моніторинг та своєчасне реагування на зміни у потребах споживачів. Особливу роль відіграє принцип безперервного вдосконалення, що дозволяє гнучко адаптувати бізнес-процеси та маркетингові стратегії до умов високої конкуренції та швидких технологічних змін.

Важливим чинником результативності механізму є зовнішнє забезпечення, яке включає фінансові, методичні, технічні, технологічні, матеріальні та кадрові ресурси. Сукупність цих елементів створює підґрунтя для своєчасного виявлення викликів і ризиків, мінімізації загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання та досягнення стратегічних цілей.

Ефективне управління клієнтським досвідом сприяє підвищенню рівня задоволеності та лояльності споживачів, формуванню позитивного іміджу бренду, зростанню обсягів продажу й прибутковості, а також забезпечує підприємству довгострокову конкурентну перевагу на ринку. Таким чином, впровадження системи управління клієнтським досвідом є не лише інструментом маркетингової політики, але й стратегічним фактором успішного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

References

Література

1. Misiukevych, V. I., Trushkina, N. V., Shkryhun, Yu. O. (2023). Upravlinnia kliientskym dosvidom yak priorytetnyi napriam diialnosti torhovelnykh pidpriemstv [Customer experience management as a priority area of activity for retail enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy = Bulletin of Economic Sciences of Ukraine*, № 1 (44). URL: <http://www.venu-journal.org/download/2023/2023-1/12-Misiukevych.pdf> [in Ukrainian].
1. Місюкевич В. І., Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Управління клієнтським досвідом як пріоритетний напрям діяльності торговельних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). URL: <http://www.venu-journal.org/download/2023/2023-1/12-Misiukevych.pdf>. 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).
2. Traino, V. M. (2025). Upravlinnia kliientskym dosvidom: perevahy, problemy ta perspektyvy [Customer Experience Management: Benefits, Problems and Prospects]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky ta torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky = Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, № 2 (116), P. 198–203 [in Ukrainian].
2. Трайно В. М. Управління клієнтським досвідом: переваги, проблеми та перспективи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2025. № 2 (116). С. 198–203.
3. Humenna, O. V. (2023). Upravlinnia kliientskym dosvidom: kliuch do staloho rozvytku orhanizatsii [Customer Experience Management: The Key to Sustainable Organizational Development]. *Rynkova*
3. Гуменна О. В. Управління клієнтським досвідом: ключ до сталого розвитку організації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*.

- ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia* = *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*, Vol. 22, № 2 (54). URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/acc7a4c4-9b59-4a78-8042-12bc54801f4f/content> [in Ukrainian].
4. Kholod, B. I., Zborovska, O. M. (2010). Systemnyi pidkhid – osnova suchasnoho upravlinnia diialnistiu promyslovykh pidpriemstv [A systems approach is the basis of modern management of industrial enterprises]. *Akademichnyi ohliad* = *Academic review*, № 1 (32). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2010/1/9.pdf> [in Ukrainian].
5. Balabaniuk, Zh. M. (2011). Mekhanizm upravlinnia orhanizatsiiei: sutnist poniattia ta propozyitsii shchodo otsinky yoho efektyvnosti [Organizational management mechanism: the essence of the concept and proposals for assessing its effectiveness]. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/190-194.pdf [in Ukrainian].
6. Kolomytseva, O., Boyko, A., Vasylenko, O. (2024). Customer experience and brand loyalty in relationship marketing strategies: analysis and methodological aspects. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, Vol. 25 No. 73(2). DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.73\(2\).2024.320718](https://doi.org/10.24025/2306-4420.73(2).2024.320718).
7. Sytnyk, N. I. (2021). Upravlinnia klientskym dosvidom yak stratehiia rozvytku biznesu [Customer experience management as a business development strategy]. *Biznes inform* = *Business Inform*, № 9, P. 216–224. DOI: [10.32983/2222-4459-2021-9-216-224](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-216-224) [in Ukrainian].
8. Trushkina, N., Shkryhun, Yu. (2021). Kontseptualni pidkhody do vyznachennia suti y zmistu termina "klientskyi dosvid" [Conceptual approaches to defining the essence and meaning of the term "customer experience"]. *Věda a perspektivy*, № 4 (4), P. 125–138. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-4\(4\)-125-138](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-4(4)-125-138) [in Ukrainian].
9. Balai, N. O. (2022). Vplyv klientskoho dosvidu na finansovi pokaznyky diialnosti pidpriemstv sfery posluh [The impact of customer experience on the financial performance of service sector enterprises]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia* = 2023. Том 22, № 2 (54). URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/acc7a4c4-9b59-4a78-8042-12bc54801f4f/content>.
4. Холод Б. І., Зборовська О. М. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств. *Академічний огляд*. 2010. № 1 (32). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2010/1/9.pdf>
5. Балабанюк Ж. М. Механізм управління організацією: сутність поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5, Т. 1. С. 190–194. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/190-194.pdf.
6. Kolomytseva O., Boyko A., Vasylenko O. Customer experience and brand loyalty in relationship marketing strategies: analysis and methodological aspects. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Vol. 25, No. 73(2). DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.73\(2\).2024.320718](https://doi.org/10.24025/2306-4420.73(2).2024.320718).
7. Ситник Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. *Бізнес інформ*. 2021. № 9. DOI: [10.32983/2222-4459-2021-9-216-224](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-216-224).
8. Трушкіна Н., Шкригун Ю. Концептуальні підходи до визначення суті й змісту терміна "клієнтський досвід". *Věda a perspektivy*. 2021. № 4(4). С. 125–138. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-4\(4\)-125-138](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-4(4)-125-138).
9. Балай Н. О. Вплив клієнтського досвіду на фінансові показники діяльності підприємств сфери послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1 (99). С. 3–

Economics, Management and Administration, № 1 (99), P.3–10. URL: [https://doi.org/10.26642/ema2022-1\(99\)-3-10](https://doi.org/10.26642/ema2022-1(99)-3-10) [in Ukrainian].

10. Savytska, N. L. (2023). *Upravlinnia klientskym dosvidom v konteksti rozvytku povedinkovoho marketynhu* [Customer experience management in the context of behavioral marketing development]. *Marketynh u pidpriemnytstvi, birzhovii diialnosti ta torhivli v smart suspilstvi: upravlinskyi, innovatsiyni ta metodychni vymiry: kolektyvna monohrafiia = Marketing in entrepreneurship, stock exchange activities and trade in a smart society: managerial, innovative and methodological dimensions: collective monograph*. Lviv. P. 225–245. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/34889> [in Ukrainian].

10. URL: [https://doi.org/10.26642/ema2022-1\(99\)-3-10](https://doi.org/10.26642/ema2022-1(99)-3-10).

10. Савицька Н. Л. Управління клієнтським досвідом в контексті розвитку поведінкового маркетингу. *Маркетинг у підприємництві, біржовій діяльності та торгівлі в smart-суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри: колективна монографія*. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 225–245. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/34889>.