

Валентина Іванівна Місюкевич

канд. екон. наук, доц.
ORCID 0000-0002-3051-9677,

Полтавський університет економіки і торгівлі,

Наталія Валеріївна Трушкіна

канд. екон. наук, старший дослідник
ORCID 0000-0002-6741-7738
e-mail: nata_tru@ukr.net,

Науково-дослідний центр індустріальних
проблем розвитку НАН України, м. Харків,

Юлія Олегівна Шкригун

аспірантка

ORCID 0000-0002-7623-8213,

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми. В останні роки відбувається кардинальна трансформація системи логістичного менеджменту торговельних підприємств у напрямі орієнтації на потребах і запитих споживачів. Це сприятиме зміні парадигми традиційного маркетингу на концепцію маркетингу взаємовідносин, яка ґрунтується на підтримці та зміцненні взаємодії зі споживачами, підвищенні рівня їх лояльності та задоволеності шляхом формування клієнтоорієнтованого підходу до логістичного сервісу [1-3] з використанням інформаційних технологій, інструментарію електронної комерції та цифрового маркетингу [4-10].

Отже, до пріоритетних напрямів логістичного менеджменту підприємств у сфері оптової та роздрібної торгівлі віднесено вдосконалення управління клієнтським досвідом. При цьому розуміння потреб клієнта стало важливою проблемою й орієнтиром для багатьох компаній. За даними Gartner, 90% компаній, діяльність яких полягає у наданні послуг, сьогодні конкурують у першу чергу за показником «якість логістичного обслуговування клієнтів». 54% опитаних наголосили, що їх основні зусилля спрямовано на вдосконалення системи контактів зі споживачем. Обстеження Campaign Monitor свідчать, що 64,1% малих підприємств (у тому числі у сфері торгівлі) використовують електронний маркетинг для залучення клієнтів.

Як показують дослідження Salesforce, 4560 із 6000 споживачів (або 76% загальної кількості опитаних) очікують, що компанії зрозуміють їх бажання та потреби. У результаті опитування, яке проведено компанією SAP спільно з компанією ST Cloud і онлайн-виданням Retailers.ua, виявлено, що 11,6% респондентів запровадили комплексне управління клієнтським досвідом. Понад 50% опитаних стверджують, що їхні програми лояльності мають омніканальний характер. У ході обстеження Dimension Data встановлено, що 84% компаній, у яких пріоритетом є клієнтський досвід, повідомляють про збільшення своїх прибутків.

За твердженням фахівців компанії Rocket Marketing Group, зростання лояльності клієнтів сприяє збільшенню прибутку. Це залежить від сектору еконо-

міки, у якому функціонує підприємство. Залучення нового клієнта може коштувати від 5 до 25 разів дорожче, ніж утримання існуючого. При цьому продаж лояльному клієнту може бути до 20 разів успішнішим, ніж продаж новому [11]. Постійні клієнти є більш прибутковими, ніж нові, оскільки вони витрачають більше на компанію і мають нижчий рівень витрат на обслуговування [12].

З огляду на це, проблеми управління клієнтським досвідом залишаються актуальними. Це означає зміну традиційного маркетингу із концентрацією на просуванні, спрямованому на обрані групи споживачів, але не означає повного відхилення самої концепції маркетингу-міх. При цьому необхідно підкреслити, що особливої актуальності ці питання набувають у цифрову епоху, яка суттєво впливає на концепцію логістичного менеджменту торговельних підприємств, інструментарій до формування маркетингових стратегій, збутової політики, цифрових каналів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні розробки щодо клієнтоорієнтованості почали з'являтися із середини 1950-х років і значно активізувалися до початку 1980-х років. Пізніше, після 1990-х років, стали з'являтися зарубіжні публікації, присвячені взаємовідносинам із споживачами та іншими учасниками процесу купівлі-продажу («Relationship Marketing»). Особливого розвитку клієнтоорієнтованість набула в рамках маркетингової концепції «маркетинг взаємовідносин». Цей термін у 1983 р. ввів у науковий обіг Л. Беррі (L. Berry), розуміючи його як залучення клієнтів, підтримання та зміцнення взаємовідносин із ними [13]. У 1993 р. Д. Пепперс і М. Роджерс (D. Peppers and M. Rogers) запропонували схему управління взаємовідносинами з клієнтами [14]. З цього часу клієнтоорієнтований підхід відомий як абrevіатура CRM (Customer Relationship Management).

У науковій спільноті відзначається стійка увага до питань визначення поняття «логістичне обслуговування», яка обумовлена постійним розвитком процесу надання логістичних послуг у напрямі забезпечення вимог клієнтів в отриманні замовлень, з одного боку,

та прибутку від організації логістичної діяльності, з іншого. Чимало зарубіжних (I. Alarm, A. Aranskis, G. Balabanis, E. Bardi, L. Berry, D. Bowersox, D. Closs, J. Coyle, J. Dtugosz, K. Ficon, H. Gebauer, M. Jedliński, K. Keller, D. Kempny, D. Kisperska-Moron, P. Kotler, C. Kowalkovski, S. Krzyzaniak, R. Matwiejczuk, P. McKinney, I. Meidutė-Kavaliauskienė, A. Payne, Ch. Perry, W. Rydzkowski, J. Stock, M. Zijm) і вітчизняних (Л. Балабанова, О. Бахурець, Н. Брюховецька, І. Булеєв, М. Григорак, Ю. Залознова, С. Лляшенко, Н. Карпенко, І. Ковшова, Н. Косар, К. Краус, О. Кривешко, Є. Крикавський, К. Мельникова, Л. Лазоренко, Ю. Леонова, З. Люльчак, В. Ляшенко, І. Петецький, О. Похильченко, Ю. Ратушна, Г. Рзаєв, О. Сенишин, А. Старостіна, К. Таньков, В. Холод, В. Храпкіна, Я. Циран, В. Чобіток, Н. Чорнописька, А. Чубала, Н. Чухрай, Н. Язвінська) науковців присвятили свої роботи цій тематиці.

Лояльність клієнтів є темою, яка викликає значний інтерес у вчених і фахівців-маркетологів (С. Grippooos [15], X. Han et al. [16], A. Moretta Tartaglione et al. [17], H. Nguyen et al. [18], M. Shahid Iqbal et al. [19], D. Siemieniako [20], T. Sitorus and M. Yustisia [21]) через її велике значення для отримання стійких конкурентних переваг і фінансових результатів

Багато наукових праць (I. Alarm, Ch. Perry [22]; P. Blaik [23]; H. Dźwigot [24-25]; P. Fader [26]; C. Fornell et al. [27]; H. Gebauer, C. Kowalkovski [28]; V. Guerola-Navarro et al. [29]; A. Gunasekaran [30]; T. Hennig-Thurau [31]; B. T. Khoa [32]; Ph. Kotler, K. Keller [33]; A. Kwilinski et al. [34-38]; J.-J. Lambin [39]; C. Ledro et al. [40]; F. Li, G. Xu [41]; V. Liljander et al. [42]; E. W. T. Ngai [43]; S. Oke et al. [44]; G. Piccoli et al. [45]; C. Schulze et al. [46]; H. N. Seyed et al. [47]; V. Souitaris, G. Balabanis [48]) присвячено концептуальним засадам і науково-методичним підходам до підвищення ефективності управління взаємовідносинами зі споживачами у системі логістичного менеджменту підприємств різної галузевої спрямованості.

Встановлено, що деякі автори вживають термін «логістичне обслуговування», розглядаючи його як складову логістичного сервісу. Здебільшого науковці під поняттям «логістичний сервіс» розуміють діяльність; частину бізнесу; інтегрований комплекс логістичних послуг; гарантоване обслуговування; сукупність нематеріальних логістичних операцій; сектор індивідуальних послуг; забезпечення необхідного рівня задоволення та лояльності споживачів тощо.

У зарубіжній літературі поняття «клієнтський сервіс» і «клієнтське обслуговування» переважно недиференційовані. Це пояснюється тим, що ці поняття розглядаються як єдиний процес, спрямований на послідовне і взаємопов'язане обслуговування споживачів на всіх етапах придбання товару або надання послуги. Дослідники (S. Beatty, R. Brodie, L. Hollebeek, A. Ilić, B. Jurić, V. Kumar, R. Morgan, A. Pansari, D. Shiri, S. Vivek) застосовують терміни «взаємодія з клієнтами» і «залученість клієнтів».

Незважаючи на широкий спектр досліджень за наведеною тематикою, наразі залишаються недостатньо вивченими методичні питання щодо управління клієнтським досвідом відповідно до викликів, пов'язаних із зміною парадигм маркетингового і логістичного менеджменту, діджиталізацією бізнес-процесів торговельних підприємств та інтенсивним використанням

цифрових технологій у сфері оптової та роздрібної торгівлі.

Таким чином, дана проблема зумовила *мету даної статті*, яка полягає у теоретичному узагальненні існуючих підходів до визначення суті й змісту поняття «управління клієнтським досвідом» торговельних підприємств з урахуванням специфіки їх функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сфера оптової та роздрібної торгівлі відноситься до клієнтоорієнтованого виду економічної діяльності. Це підтверджують і дослідження консалтингової компанії КРМГ, у результаті чого встановлено, що ключовими глобальними трендами роздрібної торгівлі є клієнтоорієнтованість, еволюція бізнес-моделі, філософія та мета підприємства, переосмислення вартості ведення бізнесу.

За оцінками експертів Forrester Research, 91% компаній заявляють, що вони є клієнтоорієнтованими. Аналіз європейських компаній, які вважаються клієнтоорієнтованими, показав, що 37% відмічають, що вони випереджають конкурентів. 57% респондентів впевнені у фінансовому майбутньому компанії, а 61% зазначають, що їхня компанія успішна і розвивається.

У ході опитування керівників відділів продажів, HR-директорів, власників компаній і менеджерів з продажу, проведеного фахівцями Executive і Microsoft, встановлено, що 6% не вважають клієнтоорієнтованість важливим елементом стратегії більшої компанії, а 73% респондентів з ними не згодні. Решта учасників (21%) визнали, що в їхніх компаніях ведеться активна робота з впровадження філософії клієнтоорієнтованості.

Статистичний аналіз показує, що кількість діючих суб'єктів господарювання у сфері оптової та роздрібної торгівлі в Україні скоротилася за 2010-2021 рр. на 37,2%, а їх частка у загальній кількості підприємств за всіма видами економічної діяльності – на 15,8 відсоткових пункти. Кількість зайнятих працівників зменшилася на 22,5%, а найманих – на 12,3%. За цей період частка обсягу реалізованої продукції у сфері оптової та роздрібної торгівлі знизилася на 3,2 в.п. або з 40 до 36,8% загальноукраїнського обсягу реалізованої продукції за всіма видами економічної діяльності. Питом вага обсягу капітальних інвестицій у розвиток торгівлі скоротилася у 2021 р. порівняно з 2010 р. на 1,4 в.п. або з 9,5 до 8,1% загального обсягу капітальних інвестицій за всіма секторами національної економіки (табл. 1).

Можна відмітити, що у довоєнний період у країні спостерігається тенденція зростання показників розвитку сфери роздрібної торгівлі. Так, обіг роздрібної торгівлі у порівнянних цінах збільшився за 2010-2021 рр. у 2,6 раза. За цей період роздрібний товарообіг підприємств торгівлі у порівнянних цінах зріс у 3,7 раза – з 254,7 до 941,7 млрд грн. Оптовий товарообіг у порівнянних цінах збільшився майже у 3 рази (табл. 2).

Як свідчить аналіз статистичних даних, кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет, несуттєво знизилася за 2016-2021 рр. на 0,1%. Кількість підприємств, які мали фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій збільшилася на 13,1%. Але за цей час кількість підприємств, які проводили навчальні курси для фахівців з інформаційно-комунікаційних технологій, скоротилася на 5,6%, а які здійснювали набір таких спеціалістів – на 35,7% (табл. 3).

Таблиця 1

Показники діяльності суб'єктів господарювання у сфері оптової та роздрібною торгівлі

Показники	Роки				
	2010	2015	2017	2019	2021
Кількість діючих суб'єктів господарювання	1148711	929277	782803	775872	720481
Частка у загальній кількості підприємств за всіма видами економічної діяльності, %	52,6	47,1	43,4	40,0	36,8
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	2819,8	2069,2	2083,9	2230,3	2186,6
Питома вага, %	25,6	24,8	25,2	24,4	24,1
Кількість найманих працівників, тис. осіб	1749,7	1202,3	1366,7	1514,8	1534,1
Питома вага, %	19,3	18,2	20,4	20,4	20,8
Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	1478,5	2048,3	3129,9	4076,8	5615,0
Частка у загальноукраїнському обсязі реалізованої продукції за всіма видами економічної діяльності, %	40,0	35,8	37,0	38,0	36,8
Обсяг капітальних інвестицій у розвиток сфери оптової та роздрібною торгівлі, млн грн	17146,3	19193,9	30839,1	40706,8	54692,2
Частка у загальноукраїнському обсязі капітальних інвестицій за всіма видами економічної діяльності, %	9,5	7,0	6,9	6,5	8,1

Джерело: складено на підставі інформаційно-аналітичних матеріалів, які розміщено у розділах «Діяльність підприємств» і «Капітальні інвестиції» на офіційному сайті Державної служби статистики України.

Таблиця 2

Динаміка показників розвитку сфери оптової та роздрібною торгівлі в Україні

Показники	Роки				
	2010	2015	2017	2019	2021
Оптовий товарообіг, млрд грн					
у фактичних цінах	993,7	1244,2	1908,7	2322,2	3153,2
у порівнянних цінах	1000,7	1092,4	1962,1	2310,6	2976,6
Обіг роздрібною торгівлі, млрд грн					
у фактичних цінах	529,9	1018,8	815,3	1094,0	1443,3
у порівнянних цінах	492,5	1284,7	765,5	991,8	1303,8
Роздрібний товарообіг підприємств торгівлі (юридичних осіб), млрд грн					
у фактичних цінах	274,6	478,0	586,3	793,5	1044,4
у порівнянних цінах	254,7	605,1	553,1	712,3	941,7

Джерело: складено на підставі інформаційно-аналітичних матеріалів, які розміщено у розділі «Внутрішня торгівля» на офіційному сайті Державної служби статистики України.

Таблиця 3

Динаміка кількості підприємств у сфері оптової та роздрібною торгівлі, які мають доступ до мережі Інтернет

Показники	Роки					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Кількість підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет	9524	9876	9654	9602	9560	9515
Кількість підприємств, які мали фахівців у сфері ІКТ	2725	2871	2918	2938	3009	3083
Кількість підприємств, які організували навчальні курси для фахівців з ІКТ	516	482	470	500	494	487
Кількість підприємств, які здійснювали набір фахівців у сфері ІКТ	1031	1198	780	814	735	663

Джерело: складено на підставі інформаційно-аналітичних матеріалів, які розміщено у розділі «Інформаційне суспільство» на офіційному сайті Державної служби статистики України.

За 2018–2021 рр. кількість зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет, зросла на 7,4%. А їх частка у загальній кількості зайнятих співробітників майже не змінювалася і становила у 2021 р. 29,3% (табл. 4).

За 2016–2021 рр. кількість підприємств, які використовували мережу Інтернет для користування мит-

тевим обміном повідомленнями та електронною дошкою оголошень, збільшилася на 45,6%; здійснення банківських операцій – на 25%; доступу до інших фінансових послуг – на 43,8%; отримання інформації про товари та послуги – на 30,5%; надсилання або отримання повідомлень електронною поштою – на 26% (табл. 5).

Таблиця 4

Динаміка кількості зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет

Показники	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Загальна кількість зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет, тис. осіб	1064,7	1090,0	1112,0	1133,1
у тому числі у сфері оптової та роздрібної торгівлі	309,6	323,0	327,7	332,4
у % до загальної кількості зайнятих працівників підприємств	29,1	29,6	29,5	29,3

Джерело: складено на підставі інформаційно-аналітичних матеріалів, які розміщено у розділі «Інформаційне суспільство» на офіційному сайті Державної служби статистики України.

Таблиця 5

Напрями використання мережі Інтернет на підприємствах у сфері оптової та роздрібної торгівлі

Напрями використання	Роки					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Надсилання або отримання повідомлень електронною поштою	9236	9732	10634	10639	11126	11636
Отримання інформації про товари та послуги	8419	8943	9846	9910	10434	10986
Користування миттєвим обміном повідомленнями та електронною дошкою оголошень	4507	4926	5578	5680	6105	6563
Здійснення банківських операцій	9193	9651	10510	10536	11003	11490
Доступ до інших фінансових послуг	3654	3894	4448	4561	4895	5253

Джерело: складено на підставі інформаційно-аналітичних матеріалів, які розміщено у розділі «Інформаційне суспільство» на офіційному сайті Державної служби статистики України.

За аналізований період спостерігалася тенденція зростання кількості торговельних підприємств, у яких веб-сайт забезпечував такі можливості: навчання персоналу – на 67,7%; відстеження або перевірки статусу розміщених замовлень – на 59,7%; постачання про-

дукції у режимі онлайн – на 59%; формування замовлень товарів у режимі онлайн – на 57,1%; персоналізоване інформаційне наповнення веб-сайту для постійних клієнтів – на 44,9%; обслуговування клієнтів – на 41,3% (табл. 6).

Таблиця 6

Можливості веб-сайту при використанні мережі Інтернет на підприємствах у сфері оптової та роздрібної торгівлі

Можливості веб-сайту	Роки					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Обслуговування споживачів	2046	2224	2508	2532	2705	2891
Постачання продукції у режимі онлайн	702	817	942	941	1025	1116
Формування замовлень товарів і послуг у режимі онлайн	1306	1428	1670	1724	1881	2052
Персоналізоване інформаційне наповнення веб-сайту для постійних клієнтів	1073	1155	1337	1349	1448	1555
Відстеження статусу розміщених замовлень	1095	1211	1422	1462	1600	1749
Навчання персоналу	473	558	636	654	720	793

Джерело: складено на підставі інформаційно-аналітичних матеріалів, які розміщено у розділі «Інформаційне суспільство» на офіційному сайті Державної служби статистики України.

На підставі аналізу статистичних даних встановлено, що кількість торговельних підприємств, які використовували соціальні медіа для наймання працівників, збільшилася за 2016-2021 рр. на 115,9%; отримання відгуків споживачів або надання відповідей на їх замовлення – на 91,6%; залучення клієнтів у розвиток або інноваційну діяльність – на 83,1%; представлення компанії або рекламування її товарів/послуг – на 77,4%; співпраці з різними групами стейкхолдерів – на 65% (табл. 7).

За досліджуваній період кількість торговельних підприємств, які використовували послуги хмарних обчислень, зросла на 84,3%. Це пов'язано із збільшенням кількості підприємств, які купували програми для управління взаємовідносинами з клієнтами споживачами – на 99,4%.

За 2016-2019 рр. кількість торговельних підприємств, що здійснювали закупівлі товарів через мережу Інтернет, зросла на 36,4%. Кількість підприємств у сфері оптової та роздрібної торгівлі, що отримували замовлення через мережу Інтернет на продаж продукції, збільшилася на 10,5% (табл. 8).

Кількість торговельних підприємств, які займалися електронною комерцією, збільшилася у 2021 р. порівняно з 2018 р. на 2,1%. Їх питома вага у загальній кількості підприємств за всіма видами економічної діяльності майже не змінювалася і становила у 2021 р. 33,5%. Питома вага обсягів реалізованої продукції із застосуванням інструментів електронної торгівлі скоротилася за 2018-2021 рр. на 13,2 відсоткових пункти або з 51,7 до 38,5% загального обсягу реалізованої продукції за всіма видами економічної діяльності (табл. 9).

Таблиця 7

Мета використання	Роки					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Представлення підприємства або рекламування його товарів/послуг	2323	2672	3119	3307	3692	4122
Отримання відгуків клієнтів або надання відповідей на їх запитання	1672	1916	2322	2493	2826	3203
Залучення клієнтів у розвиток або інновації товарів і послуг	1152	1307	1546	1667	1875	2109
Співпраця з діловими партнерами та іншими групами стейкхолдерів	1719	1924	2243	2339	2575	2836
Наймання працівників	1153	1403	1740	1866	2155	2489

Джерело: складено на підставі інформаційно-аналітичних матеріалів, які розміщено у розділі «Інформаційне суспільство» на офіційному сайті Державної служби статистики України.

Таблиця 8

Показники	Роки			
	2016	2017	2018	2019
Кількість підприємств, які здійснювали закупівлі товарів або послуг через мережу Інтернет	1762	2023	2288	2404
Кількість підприємств, що отримували замовлення через мережу Інтернет на продаж продукції або послуг	836	902	914	924

Джерело: складено на підставі інформаційно-аналітичних матеріалів, які розміщено у розділі «Інформаційне суспільство» на офіційному сайті Державної служби статистики України.

Таблиця 9

Показники	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Кількість підприємств за всіма видами економічної діяльності, які здійснювали електронну торгівлю	2476	2440	2494	2513
у тому числі у сфері оптової та роздрібно торгівлі	824	830	838	841
частка торговельних підприємств, %	33,3	34,0	33,6	33,5
Загальноукраїнський обсяг реалізованої продукції, що отримано від електронної торгівлі, млрд грн	228,0	292,7	364,6	435,9
у тому числі у сфері оптової та роздрібно торгівлі	117,9	91,3	130,6	168,0
питома вага торговельних підприємств, %	51,7	31,2	35,8	38,5

Джерело: складено на підставі інформаційно-аналітичних матеріалів, які розміщено у розділі «Інформаційне суспільство» на офіційному сайті Державної служби статистики України.

Виходячи з вищевикладеного можна зазначити, що формування й розвиток системи управління взаємовідносинами з клієнтами визнано важливим напрямом підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері оптової та роздрібно торгівлі та рівня їх конкурентоспроможності.

Аналіз спеціальної літератури свідчить, що не існує єдиної наукової точки зору щодо поняття клієнтоорієнтованості. Одні вчені розглядають цю наукову категорію як стратегію ведення бізнесу; інші – маркетингову діяльність; треті – інструмент (засіб); четверті – результат зусиль; п'яті – клієнтський досвід. Деякі дослідники ототожнюють клієнтоорієнтованість із різними термінами (рис. 1).

Концептуальні підходи різних наукових шкіл до формулювання терміна «клієнтоорієнтованість» можна умовно систематизувати за такими класифікаційними групами: 1) стратегія чи парадигма (сучасна філософія управління підприємством; стратегія або парадигма ведення бізнесу; парадигма управління; концепція управління підприємством; характеристика бізнесу; стратегічний напрям діяльності підприємства); 2) маркетингова концепція (пріоритет марке-

тингової стратегії підприємства; концепція маркетингу взаємовідносин; маркетингова діяльність); 3) інструмент (набір інструментів якісного обслуговування; інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами); 4) підхід до управління взаємовідносинами з клієнтами (оцінка лояльності клієнта; клієнтський досвід; ступінь відповідності організації очікуванням споживачів; результат зусиль).

Слід зауважити, що в останні роки у науковий обіг введено поняття «клієнтський досвід». Однак, незважаючи на те, що цей термін стає достатньо популярним і розповсюдженим, немає його загальноприйнятого визначення. Дана наукова категорія розглядається як партнерство між клієнтом і компанією; відповідність обслуговування компанії очікуванням клієнтів; сприйняття клієнтами їх взаємодії з компанією; бізнес-дисципліна, яку пов'язано з проектуванням й управлінням цими взаємодіями; цінність, яка накопичується, коли формуються партнерські взаємовідносини з клієнтами через спілкування, довіру, лояльність і рекомендації; загальний досвід взаємодії між компанією та клієнтом; поєднання свідомих і несвідомих аспектів відвідування, угоди або продукції.



Рис. 1. Понятійно-категоріальний апарат визначення клієнтоорієнтованості

Джерело: побудовано авторами.

На думку Н. Ситник [49], теоретичним підґрунтям концепції управління клієнтським досвідом є: маркетинг відносин, модель маркетинг-міксу 4P + P, концепція клієнтоорієнтованості. При цьому дослідниця стверджує, що управління клієнтським досвідом як окремий напрям дослідження є подальшим розвитком концепції клієнтоорієнтованості.

Здебільшого науковці [49-55] визначають поняття «управління клієнтським досвідом» як сучасну бізнес-стратегію, яку засновано на управлінні загальним враженням споживача про компанію; цілеспрямований і безперервний процес реалізації комплексу заходів з покращення клієнтського досвіду; комплексну діяльність, спрямовану на вдосконалення досвіду взаємодії з клієнтами, підвищення рівня їх задоволеності та побудову довгострокових відносин тощо.

На підставі узагальнення теоретичних положень щодо даної проблематики і результатів попередніх досліджень [56-60] поняття «клієнтський досвід» запропоновано розглядати як досвід формування ефективної системи партнерських взаємовідносин між торговельним підприємством і різними категоріями споживачами у результаті підвищення рівня довіри, лояльності, обслуговування та якості логістичного сервісу.

Управління клієнтським досвідом (рис. 2) пропонується трактувати з трьох позицій: 1) пріоритетний напрям комерційної діяльності торговельних підприємств; 2) важлива складова логістичної діяльності; 3) безперервний ітеративний процес, який здійснюється через реалізацію функцій управління (прогнозування, планування, організацію, облік, контроль, аналіз і регулювання) комерційною, маркетинговою діяльністю у єдиному комплексі, логістичного обслуговування й сервісу покупців.

З метою вдосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами торговельного підприємства та поліпшення клієнтського досвіду необхідно

приділяти особливу увагу питанням стратегічного управління (рис. 3).

Висновки. У результаті проведених досліджень встановлено, що одним із дієвих інструментів управління клієнтським досвідом визнано CRM-систему (Customer Relationship Management) як технологію, стратегію або підхід до ведення бізнесу. Дослідження McKinsey&Company показують, що питома вага компаній у країнах ЄС, які використовують CRM-систему, становить 33%.

До ключових функцій даної системи у сфері оптової та роздрібної торгівлі можна віднести: планування і контроль продажів; управління інформацією про клієнтів, продажами, продуктовим портфелем, бізнес-процесами, робочим часом; автоматизація маркетингу, документообігу; оптимізація маркетингових комунікацій.

Серед головних переваг CRM-системи слід вказати максимальну простоту і зручність для користувачів; ефективну організацію контактів; відстеження охоплення аудиторії і замовлень; сегментацію клієнтів; низьку вартість програмного забезпечення; можливість кастомізації (процес адаптації та налаштування продукту під окрему аудиторію, об'єднану певними особливостями); інтеграцію з іншими інструментами цифрового маркетингу; клієнтську підтримку тощо. Основна мета впровадження CRM-стратегії полягає у створенні збутової мережі, маркетингового каналу, цифрових каналів і логістичної системи із залученням нових і розвитку існуючих клієнтів.

Варто зазначити, що до сучасних тенденцій трансформації системи управління клієнтським досвідом як важливої складової логістичного менеджменту торговельних підприємств можна віднести:

- 1) персоналізацію продуктів і спілкування за допомогою інформаційних технологій;
- 2) адаптивний підхід до взаємодії зі споживачами;



Рис. 2. Складові поняття «управління клієнтським досвідом»

Джерело: адаптовано та побудовано авторами на основі [49; 56; 61-64].

3) побудову бізнес-стратегії брендів, рекламної та маркетингових стратегій з використанням цифрових інструментів;

4) застосування комплексного підходу до управління комерційною діяльністю;

5) створення принципово нової маркетингової структури (поява фахівців зі споживчих переваг і обробці даних);

6) придбання навичок збору великих баз даних та їхнього використання;

7) забезпечення мультимедійності у маркетингових комунікаціях;

8) впровадження чат-ботів як одного з ефективних способів забезпечення моментальної клієнтської підтримки;

9) розроблення бізнес-моделей організації електронної роздрібно торгівлі.

Перспективи подальших досліджень полягають в узагальненні теоретичних підходів до визначення суті й змісту поняття «стратегічне управління клієнтським досвідом»; обґрунтуванні й розробленні стратегії управління клієнтським досвідом торговельного підприємства з урахуванням специфіки його діяльності та особливостей цифрової трансформації бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1. Трушкіна Н. В. Формування системи контрактних взаємовідносин вугледобувного підприємства зі споживачами вугільної продукції. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (32). С. 103-109.

2. Kwilinski A., Zaloznova Yu., Trushkina N., Rynkevych N. Organizational and methodological support for Ukrainian coal enterprises marketing activity improvement. *E3S Web of Conferences*. 2020. Vol. 168.

Article 00031. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016800031>.

3. Трушкіна Н. В. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 196-204. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-196-204>.

4. Місюкевич В. І., Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Електронна комерція у глобальному цифровому просторі: нові виклики та напрями. *Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації*: колективна монографія / за ред. В. В. Лісичи, В. І. Місюкевич, О. М. Михайленко. Полтава: ПУЕТ, 2020. С. 150-162.

5. Трушкіна Н. В., Сергеева О. Р., Шкригун Ю. О. Концептуальні підходи до визначення поняття «електронна комерція». *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 231-240. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-231-240>.

6. Трушкіна Н. Цифровий маркетинг в умовах глобального інформаційного простору: теоретичні підходи. *Věda a perspektivy*. 2021. № 5(5). С. 62-74. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5\(5\)-62-74](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5(5)-62-74).

7. Гнатишин Л. Б., Трушкіна Н. В. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 98-107. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107>.

8. Kwilinski A., Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Trushkina N. Managing the Logistic Activities of Agricultural Enterprises under Conditions of Digital Economy. *Virtual Economics*. 2022. Vol. 5. No. 2. P. 43-70. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3)).

9. Bezpartochna O., Trushkina N. E-commerce in the age of digital transformation. *Concepts, strategies and mechanisms of economic systems management in the context of modern world challenges: scientific monograph / VUZF*



Рис. 3. Структурно-логічна схема процесу стратегічного управління клієнтським досвідом торговельного підприємства

Джерело: авторська розробка.

University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2021. P. 306–318.

10. Tsvirko O., Misiukevych V., Trushkina N. Modern trends and models of development of retail trade in the digital economy. *The influence of the new generation of communication on the formation of the future economy*: monograph / Edited by I. Tatomyr, L. Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2022. P. 29–43. DOI: <https://doi.org/10.46489/TIOTNG-13>.

11. Gallo A. The Value of Keeping the Right Customers. *Harvard Business Review*. 2014. October 29.

URL: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers> (дата звернення: 27.01.2023).

12. Richard J., Zhang A. Corporate image, loyalty, and commitment in the consumer travel industry. *Journal of Marketing Management*. 2012. Vol. 28. P. 568–593. DOI: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.549195>.

13. 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>.

14. Peppers D., Rogers M. *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework*. 3rd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2004. 627 p.

15. Gronroos C. Marketing as promise management: Regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2009. Vol. 24. P. 351-359. DOI: <https://doi.org/10.1108/08858620910966237>.
16. Han X., Kwortnik R. J. Jr, Wang C. Service loyalty: An integrative model and examination across service contexts. *Journal of Service Research*. 2008. Vol. 11. No. 1. P. 22-42. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094670508319094>.
17. Moretta Tartaglione A., Cavacece Y., Russo G., Granata G. A Systematic Mapping Study on Customer Loyalty and Brand Management. *Adm. Sci.* 2019. Vol. 9. No. 1. Article 10008. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci9010008>.
18. Nguyen H. T., Nguyen H., Nguyen N. D., Phan A. C. Determinants of Customer Satisfaction and Loyalty in Vietnamese Life-Insurance Setting. *Sustainability*. 2018. Vol. 10(4). Article 1151. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10041151>.
19. Shahid Iqbal M., Hassan M. Ul, Habibah U. Impact of self-service technology (SST) service quality on customer loyalty and behavioural intention: The mediating role of customer satisfaction. *Cogent Business & Management*. 2018. Vol. 5. Article 1423770. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1423770>.
20. Siemieniako D. Bibliometric Analysis of Scientific Research on Customer Loyalty in the Business-to-Business Context. *Handel Wewnętrzny*. 2018. Vol. 5. P. 257-267.
21. Sitorus T., Yustisia M. The influence of service quality and customer trust toward customer loyalty: The role of customer satisfaction. *International Journal for Quality Research*. 2018. Vol. 12. P. 639-654. DOI: <https://doi.org/10.18421/IJQR12.03-06>.
22. Alarm I., Perry Ch. A Customer-oriented New Service Development Process. *Journal of Services Marketing*. 2002. No 16(6). P. 515-534. DOI: <https://doi.org/10.1108/08876040210443391>.
23. Blaik P. Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010. 362 s.
24. Dźwigol H. Research Methods and Techniques in New Management Trends: Research Results. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. No. 1. P. 31-48. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(2)).
25. Dźwigol H. Methodological and Empirical Platform of Triangulation in Strategic Management. *Academy of Strategic Management Journal*. 2020. Vol. 19. No. 4. P. 1-8.
26. Fader P., Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage (Wharton Executive Essentials). Philadelphia, Pennsylvania: Wharton Digital Press, 2012. 128 p.
27. Fornell C., Rust R., Dekimpe M. The Effect of Customer Satisfaction on Consumer Spending Growth. *Journal of Marketing Research*. 2010. Vol. 47. No 1. P. 28-35. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.1.28>.
28. Gebauer H., Kowalkovski C. Customer-focused and service focused orientation in organizational structures. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2012. Vol. 27. No 7. P. 527-537.
29. Guerola-Navarro V., Gil-Gomez H., Oltra-Badenes R., Sendra-Garcna J. Customer relationship management and its impact on innovation: A literature review. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 129. P. 83-87. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.050>.
30. Gunasekaran A. Editorial: New service and manufacturing environments: challenges for operations management researchers and practitioners. *International Journal of Services and Operations Management*. 2005. Vol. 1(1). P. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2005.006313>.
31. Hennig-Thurau T. Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on customer Satisfaction, Commitment, and Retention. *International Journal of Service Industry Management*. 2004. Vol. 15. No 5. P. 460-478. DOI: <https://doi.org/10.1108/09564230410564939>.
32. Khoa B. T. Dataset for the electronic customer relationship management based on S-O-R model in electronic commerce. *Data in Brief*. 2022. Vol. 42. Article 108039. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dib.2022.108039>.
33. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 14th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2014.
34. Ivanov S., Liashenko V., Kamińska B., Kvilinskiy O. A Concept of Modernization Evaluation. *European Cooperation*. 2016. Vol. 12. No. 19. P. 86-101.
35. Ivanov S., Lyashenko V., Tolmachova H., Kvilinskiy O. Właściwości modernizacji sfery przedsiębiorczej w kontekście państwowej polityki gospodarczej na Ukrainie. *Współpraca Europejska*. 2016. No. 3(10). S. 9-34.
36. Kwilinski A. Development of industrial enterprise in the conditions of formation of information economics. *Thai Science Review*. 2017. Autumn. P. 85-90.
37. Kwilinski A. Mechanism of Formation of Industrial Enterprise Development Strategy in the Information Economy. *Virtual Economics*. 2018. Vol. 1. No. 1. P. 7-25. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1)).
38. Kwilinski A., Dźwigol H., Dementyev V. Model of Entrepreneurship Financial Activity of the Transnational Company Based on Intellectual Technology. *International Journal of Entrepreneurship*. 2020. Vol. 24. P. 1-5.
39. Lambin J. J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 3rd ed. London: Macmillan Business, 2012. 624 p.
40. Ledro C., Nosella A., Vinelli A. How to assess organizational and strategic impacts of customer relationship management: A multi-perspective performance evaluation method. *Expert Systems with Applications*. 2022. Vol. 199. Article 117024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.117024>.
41. Li F., Xu G. AI-driven customer relationship management for sustainable enterprise performance. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*. 2022. Vol. 52(B). Article 102103. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.seta.2022.102103>.
42. Liljander V., Polsa P., Forsberg K. Do Mobile CRM Services Appeal to Loyalty Program Customers? *International Journal of E-Business Research*. 2007. Vol. 3(2). Article 103. DOI: <https://doi.org/10.4018/jebr.2007040103>.
43. Ngai E. W. T. Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*. 2005. Vol. 23(6). P. 582-605. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02634500510624147>.
44. Oke S. A., Ayomoh M. K. O., Oyedokun I. O. An approach to measuring the quality of maintenance performance. *IMA Journal of Management Mathematics*. 2007. Vol. 18(1). P. 17-32. DOI: <https://doi.org/10.1093/imaman/dpi045>.

45. Piccoli G., Connor P., Capaccioli C., Alvarez R. Customer relationship management – A driver for change in the structure of the U.S. lodging industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 2003. Vol. 44(4). P. 61-73. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(03\)90259-X](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(03)90259-X).
46. Schulze C., Skiera B., Wiesel T. Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation. *Journal of Marketing*. 2012. Vol. 76. No 2. P. 17-32. DOI: <https://doi.org/10.2307/41406846>.
47. Seyed H. N., Harihodin B. S., Rasimah C. M. Y., Mohsen M. K. Electronic Customer Relationship Management, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty: A Comprehensive Review Study. *International journal of management and economics invention*. 2016. Vol. 2(12). P. 1133-1144.
48. Souitaris V., Balabanis G. Tailoring online retail strategies to increase customer satisfaction and loyalty. *Long Range Planning*. 2007. Vol. 40(2). P. 244-261. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.11.006>.
49. 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>.
50. DiJulius J. R. What's the Secret? To Providing a WorldClass Customer Experience. New York: John Wiley & Sons, 2008. 336 p
51. 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>.
52. 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>.
53. Руденко М. Моніторинг задоволеності споживачів підприємства: методичний аспект. *Вісник THEU*. 2016. № 2. С. 142-149.
54. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75-78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.9.75>.
55. Marutschke D., Gournelos T., Ray S. Understanding Fluency and Friction in Customer Experience Management. In: *Predicting Trends and Building Strategies for Consumer Engagement in Retail Environments*. Hershey: Igi Global, 2019. P. 88-108. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7856-7.CH005>.
56. Трушкіна Н., Шкригун Ю. Концептуальні підходи до визначення суті й змісту терміна «клієнтський досвід». *Věda a perspektivy*. 2021. № 4(4). S. 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).
57. Trushkina N., Prokopyshyn O., Dranus L. Customer relationship management in the system of logistics administration at agricultural enterprises. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects: collective monograph*. Iss. 4 / in edition D. Diachkov; Poltava State Agrarian University. Prague: Eastern European Center of the Fundamental Researchers, Nemoros s.r.o., 2022. P. 190-196.
58. Трушкіна Н., Шкригун Ю. Логістичне обслуговування як важливий елемент клієнтського досвіду. *Věda a perspektivy*. 2022. № 2(9). Str. 100-111. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-2\(9\)-100-111](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-2(9)-100-111).
59. Гнатишин Л. Б., Дранус Л. С., Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В. Трансформація підходів до маркетингового менеджменту підприємств агропромислового комплексу в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3(69). С. 47-58. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3\(69\)-47-58](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-47-58).
60. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Теоретичні підходи до визначення поняття «мережева структура». *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 12-19. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-12-19>.
61. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія. Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2015. 291 с.
62. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 214-226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-214-226>.
63. Чобіток В. І., Шелест Т. М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. *Проблеми економіки*. 2021. № 2(48). С. 169-180. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-169-180>.
64. Шелест Т. М. Формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств: теоретичні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 294-301. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-294-301>.

References

1. Trushkina, N. V. (2017). Formuvannia systemy kontraktnykh vzaiemovidnosyn vuhledobuvnoho pidpriemstva zi spozhyvachamy vuhilnoi produktsii [Formation of the System of Contractual Relationships between the Coal-Mining Enterprise and Consumers of Coal Products]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(32), pp. 103-109 [in Ukrainian].
2. Kwilinski, A., Zaloznova, Yu., Trushkina, N., Rynkevych, N. (2020). Organizational and methodological support for Ukrainian coal enterprises marketing activity improvement. *E3S Web of Conferences*, Vol. 168, Article 00031. DOI: <https://doi.org/10/1051/e3sconf/202016800031>.
3. Trushkina, N. V. (2020). Kliientoorientovanyi pidkhid do lohystychnoho servisu v umovakh informatsiinoi ekonomiky [Customer-oriented approach to logistics service in the conditions of the information economy]. *Business Inform*, 6, pp. 196-204. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-196-204> [in Ukrainian].
4. Misiukevych, V. I., Trushkina, N. V., Shkryhun, Yu. O. (2020). Elektronna komertsiiia u hlobalnomu tsyfrovomu prostori: novi vyklyky ta napriamy [Electronic commerce in the global digital space: new challenges and directions]. *Formuvannia systemy vnutrishnoi torhivli Ukrainy: teoriia, praktyka, innovatsii – The formation of the system of internal trade of Ukraine: theory, practice, innovation*. (pp. 150-162). Poltava, PUET [in Ukrainian].
5. Trushkina, N. V., Serhieieva, O. R., Shkryhun, Yu. O. (2020). Kontseptualni pidkhody do vyznachennia poniattia «elektronna komertsiiia» [Conceptual approaches to the definition of "e-commerce"]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 4, pp. 231-240. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-231-240>.

- <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-231-240> [in Ukrainian].
6. Trushkina, N. (2021). Tsyfrovyyi marketynh v umovakh hlobalnoho informatsiinoho prostoru: teoretychni pidkhody [Digital marketing in the conditions of the global information space: theoretical approaches]. *Věda a perspektivy*, 5(5), pp. 62-74. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5\(5\)-62-74](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5(5)-62-74) [in Ukrainian].
7. Hnatyshyn, L. B., Trushkina, N. V. (2021). Tsyfrova transformatsiia systemy upravlinnia lohistychnoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Digital transformation of the logistics management system of agrarian enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, pp. 98-107. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107> [in Ukrainian].
8. Kwilinski, A., Hnatyshyn, L., Prokopyshyn, O., Trushkina, N. (2022). Managing the Logistic Activities of Agricultural Enterprises under Conditions of Digital Economy. *Virtual Economics*, Vol. 5, No. 2, pp. 43-70. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3)).
9. Bezpartochna, O., Trushkina, N. (2021). E-commerce in the age of digital transformation. *Concepts, strategies and mechanisms of economic systems management in the context of modern world challenges: scientific monograph*. (pp. 306-318). Sofia, VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”.
10. Tsvirko, O., Misiukevych, V., Trushkina, N. (2022). Modern trends and models of development of retail trade in the digital economy. *The influence of the new generation of communication on the formation of the future economy: monograph*. (pp. 29-43). Praha, OKTAN PRINT. DOI: <https://doi.org/10.46489/TIOTNG-13>.
11. Gallo, A. (2014). The Value of Keeping the Right Customers. *Harvard Business Review*, October 29. Retrieved from <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>.
12. Richard, J., Zhang, A. (2012). Corporate image, loyalty, and commitment in the consumer travel industry. *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, pp. 568-593. DOI: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.549195>.
13. Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, Iss. 4, pp. 236-245. DOI: <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>.
14. Peppers, D., Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework*. 3rd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc. 627 p.
15. Grunroos, C. (2009). Marketing as promise management: Regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, pp. 351-359. DOI: <https://doi.org/10.1108/08858620910966237>.
16. Han, X., Kwortnik, R. J. Jr, Wang, C. (2008). Service loyalty: An integrative model and examination across service contexts. *Journal of Service Research*, Vol. 11, No. 1, pp. 22-42. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094670508319094>.
17. Moretta Tartaglione, A., Cavacece, Y., Russo, G., Granata, G. (2019). A Systematic Mapping Study on Customer Loyalty and Brand Management. *Adm. Sci.*, Vol. 9, No. 1, Article 10008. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci9010008>.
18. Nguyen, H. T., Nguyen, H., Nguyen, N. D., Phan, A. C. (2018). Determinants of Customer Satisfaction and Loyalty in Vietnamese Life-Insurance Setting. *Sustainability*, Vol. 10(4), Article 1151. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10041151>.
19. Shahid Iqbal, M., Hassan, M. Ul., Habibah, U. (2018). Impact of self-service technology (SST) service quality on customer loyalty and behavioural intention: The mediating role of customer satisfaction. *Cogent Business & Management*, Vol. 5, Article 1423770. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1423770>.
20. Siemieniako, D. (2018). Bibliometric Analysis of Scientific Research on Customer Loyalty in the Business-to-Business Context. *Handel Wewnętrzny*, Vol. 5, pp. 257-267.
21. Sitorus, T., Yustisia, M. (2018). The influence of service quality and customer trust toward customer loyalty: The role of customer satisfaction. *International Journal for Quality Research*, Vol. 12, pp. 639-654. DOI: <https://doi.org/10.18421/IJQR12.03-06>.
22. Alarm, I., Perry, Ch. (2002). A Customer-oriented New Service Development Process. *Journal of Services Marketing*, No 16(6), pp. 515-534. DOI: <https://doi.org/10.1108/08876040210443391>.
23. Blaik, P. (2010). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarzadzania*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. 362 p.
24. Dźwigoł, H. (2019). Research Methods and Techniques in New Management Trends: Research Results. *Virtual Economics*, Vol. 2, No. 1, pp. 31-48. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(2)).
25. Dźwigoł, H. (2020). Methodological and Empirical Platform of Triangulation in Strategic Management. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 4, pp. 1-8.
26. Fader, P. (2012). *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage (Wharton Executive Essentials)*. Philadelphia, Pennsylvania: Wharton Digital Press. 128 p.
27. Fornell, C., Rust, R., Dekimpe, M. (2010). The Effect of Customer Satisfaction on Consumer Spending Growth. *Journal of Marketing Research*, Vol. 47, No 1, pp. 28-35. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.1.28>.
28. Gebauer, H., Kowalkowski, C. (2012). Customer-focused and service focused orientation in organizational structures. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 27, No 7, pp. 527-537.
29. Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., Sendra-Garcia, J. (2021). Customer relationship management and its impact on innovation: A literature review. *Journal of Business Research*, Vol. 129, pp. 83-87. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.050>.
30. Gunasekaran, (2005). A. Editorial: New service and manufacturing environments: challenges for operations management researchers and practitioners. *International Journal of Services and Operations Management*, Vol. 1(1), pp. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2005.006313>.
31. Hennig-Thurau, T. (2004). Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on customer Satisfaction, Commitment, and Retention. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No 5, pp. 460-478. DOI: <https://doi.org/10.1108/09564230410564939>.
32. Khoa, B. T. (2022). Dataset for the electronic customer relationship management based on S-O-R model in electronic commerce. *Data in Brief*, Vol. 42, Article 108039. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dib.2022.108039>.

33. Kotler, P., Keller, K. L. (2014). *Marketing Management*. 14th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
34. Ivanov, S., Liashenko, V., Kamińska, B., Kvilinskyi, O. (2016). A Concept of Modernization Evaluation. *European Cooperation*, Vol. 12, No. 19, pp. 86-101.
35. Ivanov, S., Lyashenko, V., Tolmachova, H., Kvilinskyi, O. (2016). Właściwości modernizacji sfery przedsiębiorczej w kontekście państwowej polityki gospodarczej na Ukrainie. *Wspytpraca Europejska*, No. 3(10), pp. 9-34.
36. Kwilinski, A. (2017). Development of industrial enterprise in the conditions of formation of information economics. *Thai Science Review*, Autumn, pp. 85-90.
37. Kwilinski, A. (2018). Mechanism of Formation of Industrial Enterprise Development Strategy in the Information Economy. *Virtual Economics*, Vol. 1, No. 1, pp. 7-25. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1)).
38. Kwilinski, A., Dźwigol, H., Dementyev, V. (2020). Model of Entrepreneurship Financial Activity of the Transnational Company Based on Intellectual Technology. *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 24, pp. 1-5.
39. Lambin, J. J. (2012). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. 3rd ed. London, Macmillan Business. 624 p.
40. Ledro, C., Nosella, A., Vinelli A. (2022). How to assess organizational and strategic impacts of customer relationship management: A multi-perspective performance evaluation method. *Expert Systems with Applications*, Vol. 199, Article 117024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.117024>.
41. Li, F., Xu, G. (2022). AI-driven customer relationship management for sustainable enterprise performance. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*. Vol. 52(B). Article 102103. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.seta.2022.102103>.
42. Liljander, V., Polsa, P., Forsberg, K. (2007). Do Mobile CRM Services Appeal to Loyalty Program Customers? *International Journal of E-Business Research*, Vol. 3(2), Article 103. DOI: <https://doi.org/10.4018/jebr.2007040103>.
43. Ngai, E. W. T. (2005). Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23(6), pp. 582-605. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02634500510624147>.
44. Oke, S. A., Ayomoh, M. K. O., Oyedokun, I. O. (2007). An approach to measuring the quality of maintenance performance. *IMA Journal of Management Mathematics*, Vol. 18(1), pp. 17-32. DOI: <https://doi.org/10.1093/imaman/dpi045>.
45. Piccoli, G., Connor, P., Capaccioli, C., Alvarez, R. (2003). Customer relationship management – A driver for change in the structure of the U.S. lodging industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44(4), pp. 61-73. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(03\)90259-X](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(03)90259-X).
46. Schulze, C., Skiera, B., Wiesel, T. (2012). Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation. *Journal of Marketing*, Vol. 76, No 2, pp. 17-32. DOI: <https://doi.org/10.2307/41406846>.
47. Seyed, H. N., Harihodin, B. S., Rasimah, C. M. Y., Mohsen, M. K. (2016). Electronic Customer Relationship Management, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty: A Comprehensive Review Study. *International journal of management and economics invention*, Vol. 2(12), pp. 1133-1144. DOI: <https://doi.org/10.18535/ijmei/v2i12.02>.
48. Souitaris, V., Balabanis, G. (2007). Tailoring online retail strategies to increase customer satisfaction and loyalty. *Long Range Planning*, Vol. 40(2), pp. 244-261. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.11.006>.
49. Sytnyk, N. I. (2021). Upravlinnia kliientskym dosvidom yak stratehiia rozvytku biznesu [Customer experience management as a business development strategy]. *Biznes Inform – Business Inform*, 9, pp. 216-224. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-216-224> [in Ukrainian].
50. DiJulius, J. R. (2008). *What's the Secret? To Providing a WorldClass Customer Experience*. New York, John Wiley & Sons. 336 p.
51. Lemon, K. N., Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016, Vol. 80, Iss. 6, pp. 69-96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
52. Lipkin, M. (2016). Customer Experience Formation in Today's Service Landscape. *Journal of Service Management*, Vol. 27, No. 5, pp. 678-703. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2015-0180>.
53. Rudenko, M. (2016). Monitorynh zadovolnosti spozhyvachiv pidprijemstva: metodychnyi aspekt [Monitoring the satisfaction of enterprise consumers: methodical aspect]. *Visnyk TNEU – Herald of TNEU*, 2, pp. 142-149 [in Ukrainian].
54. Khalina, V. Yu., Vasylieva, T. S. (2018). Kliientoorientovanist yak nova paradyhma vedennia biznesu [Customer orientation as a new paradigm of business]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 9, pp. 75-78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.9.75>.
55. Marutschke, D., Gournelos, T., Ray, S. (2019). Understanding Fluency and Friction in Customer Experience Management. In: *Predicting Trends and Building Strategies for Consumer Engagement in Retail Environments*. (pp. 88-108). Hershey, Igi Global. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7856-7.CH005>.
56. Trushkina, N., Shkryhun, Yu. (2021). Kontseptualni pidkhody do vyznachennia suti y zmistu termina «kliientskyi dosvid» [Conceptual approaches to defining the essence and content of the term "customer experience"]. *Věda a perspektivy*, 4(4), pp. 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].
57. Trushkina, N., Prokopyshyn, O., Dranus, L. (2022). Customer relationship management in the system of logistics administration at agricultural enterprises. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*: collective monograph. Iss. 4 / in edition D. Diachkov; Poltava State Agrarian University. (pp. 190-196). Prague, Eastern European Center of the Fundamental Researchers, Nemoros s.r.o.
58. Trushkina, N., Shkryhun, Yu. (2022). Lohistychne obsluhovuvannia yak vazhlyvyi element kliientskoho dosvidu [Logistics service as an important element of customer experience]. *Věda a perspektivy*, 2(9), pp. 100-111. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-2\(9\)-100-111](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-2(9)-100-111) [in Ukrainian].
59. Hnatyshyn, L. B., Dranus, L. S., Prokopyshyn, O. S., Trushkina, N. V. (2022). Transformatsiia pidkhdov

do marketynhovooho menezhmentu pidpriemstv ahropromyslovooho kompleksu v umovakh didzhytalizatsii [Transformation of Approaches to Marketing Management of Enterprises of the Agro-Industrial Complex in Conditions of Digitalization]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3(69), pp. 47-58. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3\(69\)-47-58](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-47-58) [in Ukrainian].

60. Khaustova, V. Ye., Trushkina, N. V. (2022). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «merezheva struktura» [Theoretical approaches to defining the concept of "network structure"]. *Biznes Inform – Business Inform*, 8, pp. 12-19. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-12-19> [in Ukrainian].

61. Prokhorova, V. V., Protsenko, V. M., Chobitok, V. I. (2015). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia [Formation of competitive strategy of enterprises on the basis of innovation-oriented investment]. Kharkiv, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy. 291 p. [in Ukrainian].

62. Yastremska, O. M., Yastremska, O. O. (2020). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstv: utochnennia teoretychnykh polozhen [Enterprise development management: clarification of theoretical provisions]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 1(43), pp. 214-226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-214-226> [in Ukrainian].

63. Chobitok, V. I., Shelest, T. M. (2021). Systema upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy v umovakh innovatsiinooho rozvytku: naukovo-praktychni aspekty otsinky [Management system of industrial enterprises in conditions of innovative development: scientific and practical aspects of assessment]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 2(48), pp. 169-180. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-169-180> [in Ukrainian].

64. Shelest, T. M. (2021). Formuvannia systemy upravlinnia innovatsiino-orientovanyim rozvytkom pidpriemstv: teoretychni aspekty [Formation of a management system for innovation-oriented development of enterprises: theoretical aspects]. *Biznes Inform – Business Inform*, 4, pp. 294-301. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-294-301> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.05.2023

Формат цитування:

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). 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)

Misiukevych, V. I., Trushkina, N. V., Shkrygun, Yu. O. (2023). Customer Experience Management as a Priority Area of Trade Enterprises' Activity. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (44), pp. 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)