

УДК 005.21:005.32:658.818

DOI: 10.31673/2415-8089.2026.015608

Тарасюк Михайло Вікторович,
доктор економічних наук, професор,
Національний університет
«Києво-Могилянська академія»
Ліщинський Михайло Петрович
кандидат економічних наук,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій

ПРОЦЕСНЕ УПРАВЛІННЯ ШЛЯХОМ КЛІЄНТА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено процесне управління шляхом клієнта як складову системи стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації та зростаючої складності клієнтських взаємодій. Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування трансформації шляху клієнта з описової маркетингової категорії у повноцінний об'єкт управління, інтегрований у контур стратегічного менеджменту підприємства. У межах дослідження доведено, що сучасний шлях клієнта має нелінійний, багатовимірний і динамічний характер та функціонує як адаптивна процесна система, чутлива до управлінських, технологічних і контекстних впливів. Основні результати полягають у визначенні ключових сутнісних характеристик шляху клієнта як об'єкта управління, зокрема його процесної природи, ціннісної орієнтації, проектного характеру, багатовимірності клієнтського досвіду, кросканальної зв'язності та стратегічної інтегрованості. Обґрунтовано, що ефективно процесне управління шляхом клієнта забезпечує узгодження маркетингових, операційних і аналітичних рішень у єдину архітектуру клієнтського досвіду, спрямовану на формування споживчої цінності та довгострокової лояльності. Основні висновки полягають у тому, що процесне управління шляхом клієнта виступає ключовим механізмом реалізації стратегії розвитку підприємства, оскільки дозволяє трансформувати клієнтський досвід у стратегічний ресурс, підвищувати адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: шлях клієнта; процесне управління; клієнтський досвід; стратегічний розвиток підприємства; ціннісна пропозиція; кросканальна взаємодія.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах цифровізації, багатоканальної взаємодії та зростання ролі клієнтського досвіду у формуванні конкурентних переваг підприємств актуалізується проблема переосмислення місця та ролі шляху клієнта в системі стратегічного управління суб'єктами господарювання. Переважання традиційного розуміння, за якого шлях клієнта розглядається передусім як описова маркетингова модель або інструмент аналізу поведінки споживачів, суттєво обмежує можливості його використання як об'єкта управління. У результаті управлінські рішення часто зосереджуються на фрагментарній оптимізації окремих точок контакту з клієнтом, не забезпечуючи цілісності клієнтського досвіду, узгодженості бізнес-процесів та їх відповідності стратегічним цілям розвитку підприємства. Нелінійність, динамічність і багатовимірність сучасного шляху клієнта, посилені алгоритмічною персоналізацією, омніканальністю та зростанням ролі емоційно-перцептивних чинників, зумовлюють необхідність переходу від функціонального та епізодичного управління до процесного підходу, інтегрованого в контур стратегічного менеджменту.

Особливої актуальності названа проблема набуває для українських підприємств у період війни та подальшої післявоєнної відбудови, коли високий рівень невизначеності, обмеженість ресурсів і трансформація споживчих пріоритетів вимагають від бізнесу підвищеної

адаптивності та стратегічної узгодженості управлінських рішень. За таких умов відсутність системного процесного управління шляхом клієнта ускладнює формування довіри, лояльності та довгострокової цінності взаємодії, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість і перспективи розвитку підприємств. Водночас наукові дослідження, попри значний прогрес у вивченні клієнтського досвіду, залишають недостатньо розробленими питання інтеграції процесів шляху клієнта зі стратегічними цілями підприємства, формалізації цього об'єкта як елементу системи стратегічного розвитку та визначення механізмів його кросфункціонального управління.

У зв'язку з цим постає науково-практична проблема обґрунтування процесного управління шляхом клієнта як цілісного, керованого та стратегічно орієнтованого об'єкта менеджменту, здатного забезпечити узгодження клієнтського досвіду з довгостроковими цілями розвитку підприємства. Розв'язання цієї проблеми має важливе значення як для розвитку теорії стратегічного та процесного управління, так і для практики діяльності підприємств, оскільки створює підґрунтя для підвищення ефективності бізнес-процесів, формування стійких конкурентних переваг і забезпечення адаптивного розвитку в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор в яких розглядають цю проблему і підходи її розв'язання. Проблематика управління шляхом клієнта впродовж останніх років активно розвивається в межах зарубіжних і вітчизняних наукових досліджень, однак переважна більшість із них зосереджується на маркетинговому або поведінковому вимірі клієнтської взаємодії, залишаючи поза увагою системну інтеграцію цього об'єкта в контур стратегічного та процесного управління підприємством. У класичних працях із клієнтського досвіду, зокрема у дослідженні К. Лемон і П. Верхоф, шлях клієнта концептуалізується як багатовимірний, ітеративний процес, що охоплює допокупкову, купівельну та післякупівельну фази та формується під впливом різних типів точок контакту [7]. Значущість цієї роботи полягає у відході від лінійної логіки клієнтської поведінки та визнанні нелінійності й динамічності клієнтського досвіду, однак управлінський аспект здебільшого обмежується координацією маркетингових активностей, без чіткого процесного вбудовування шляху клієнта у систему стратегічного розвитку підприємства.

Подальший розвиток цієї наукової парадигми простежується у дослідженнях Л. Беккер, та Е. Яаккола [2], які підкреслюють багатовимірність клієнтського досвіду та його ітеративний характер, розглядаючи *customer journey* як безперервний потік взаємодій, що включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Водночас у цих роботах шлях клієнта переважно трактується як феномен сприйняття, а не як самостійний об'єкт процесного управління з чітко визначеними управлінськими контурами та показниками результативності.

Суттєвий внесок у переосмислення клієнтського шляху в умовах цифровізації зробили К. Хардкасл, Л. Ворстер, та Д. М. Браун, які обґрунтовують трансформацію шляху клієнта під впливом алгоритмічної персоналізації та штучного інтелекту. Автори доводять, що сучасний клієнтський шлях набуває нелінійного, циклічного та рекурсивного характеру, формуючись у цифрових екосистемах як адаптивна система взаємодій [4]. Важливим є також акцент на емоційно-перцептивних та етичних аспектах управління даними, що розширює уявлення про складність об'єкта управління. Разом із тим ці дослідження зосереджені переважно на мікрорівні клієнтського досвіду та не формують цілісної моделі інтеграції процесів шляху клієнта зі стратегічними цілями розвитку підприємства.

Перехід від описового аналізу до управлінського проектування клієнтського шляху представлений у працях В. Гао, та Н. Цзян, які пропонують розглядати *customer journey* як результат свідомого дизайну та архітектури взаємодій у межах омніканального середовища. Запропоновані авторами параметри тематичної цілісності, консистентності, контекстної чутливості та зв'язності дозволяють інтерпретувати шлях клієнта як керовану систему [3]. Водночас стратегічний вимір цього підходу залишається імпліцитним, а сам шлях клієнта не позиціонується як повноцінний процес стратегічного розвитку, інтегрований у систему корпоративного управління.

У вітчизняних дослідженнях проблематика шляху клієнта здебільшого розглядається крізь призму лояльності та маркетингових інструментів. Так, у роботах О. І. Мельника [9] шлях клієнта трактується як інструмент формування споживчої лояльності та трансформації клієнтського досвіду в економічну цінність, з акцентом на картування точок контакту, точок болю та моментів істини. Аналогічно у працях Н. О. Балай [1] клієнтський досвід інтерпретується як керований процес, пов'язаний із фінансовими результатами підприємства, а Customer Journey Map розглядається як базовий інструмент аналітики та управлінських рішень. Водночас у зазначених дослідженнях процесний характер управління шляхом клієнта розкривається переважно на операційному рівні, без його системної інтеграції у стратегічний контур розвитку підприємства.

Дослідження, присвячені управлінню лояльністю (Т. Устік та Н. Колодненко [11]; Н. Касьянова та Є. Бут-Гусаїм [5]; В. В. Макарова та Н. О. Макаренко [8]), розглядають взаємодію з клієнтом як багатоетапний процес, що включає когнітивні, афективні та поведінкові стадії, а також підкреслюють роль персоналу та емоційної складової взаємодії. Ці роботи формують важливе методологічне підґрунтя для процесного підходу, однак зосереджуються переважно на окремих сегментах шляху клієнта або на специфіці малого бізнесу, не пропонуючи узагальненої моделі стратегічного управління шляхом клієнта як цілісного об'єкта.

Узагальнення результатів аналізу наукових джерел дозволяє констатувати, що, попри значний масив досліджень у сфері клієнтського досвіду, customer journey та CRM-процесів, у науковій літературі залишається недостатньо розробленою проблема трактування шляху клієнта як самостійного об'єкта процесного управління, інтегрованого в систему стратегічного розвитку підприємства. Недостатньо висвітленими є питання узгодження процесів шляху клієнта зі стратегічними цілями, формалізації його управлінської архітектури, а також ролі процесного управління шляхом клієнта у формуванні довгострокових конкурентних переваг, особливо в умовах високої турбулентності та цифрової трансформації.

Саме ці невирішені аспекти зумовлюють наукову доцільність і практичну значущість даного дослідження, спрямованого на обґрунтування процесного управління шляхом клієнта як ключового елементу системи стратегічного розвитку підприємства.

Мета статті. Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування сутності процесного управління шляхом клієнта та визначення його ролі й місця в системі стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації та зростаючої нелінійності клієнтських взаємодій. Досягнення поставленої мети передбачає переосмислення традиційних маркетингових підходів до customer journey з позицій процесного та стратегічного менеджменту, а також формування цілісного наукового бачення шляху клієнта як самостійного об'єкта управління, інтегрованого у контур створення споживчої цінності та довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Для реалізації визначеної мети у статті поставлено такі наукові завдання: по-перше, узагальнити та систематизувати сучасні наукові підходи до трактування шляху клієнта з урахуванням його нелінійної, багатовимірної та динамічної природи в цифровому середовищі; по-друге, обґрунтувати доцільність переходу від описового аналізу клієнтського шляху до його процесного та проєктного управління в системі менеджменту підприємства; по-третє, визначити ключові сутнісні характеристики шляху клієнта як об'єкта управління та розкрити механізми його інтеграції у систему стратегічного розвитку; по-четверте, окреслити управлінські параметри узгодження процесів шляху клієнта зі стратегічними цілями підприємства з урахуванням ціннісного, кросканального та контекстно-чутливого характеру клієнтського досвіду. Реалізація зазначених завдань спрямована на формування науково обґрунтованого підходу до процесного управління шляхом клієнта як ключового інструменту стратегічного розвитку підприємства в умовах динамічного та цифрово орієнтованого бізнес-середовища.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження процесного управління шляхом клієнта в системі стратегічного розвитку підприємства сформовано з урахуванням

міждисциплінарного характеру досліджуваного об'єкта, що перебуває на перетині стратегічного менеджменту, маркетингу, управління бізнес-процесами та аналітики клієнтського досвіду. Дослідження ґрунтується на поєднанні загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечує цілісність, відтворюваність та наукову обґрунтованість отриманих висновків.

На першому етапі дослідження застосовано методи теоретичного аналізу, синтезу, індукції та дедукції для узагальнення еволюції наукових підходів до трактування шляху клієнта та клієнтського досвіду. Контент-аналіз і систематизація наукових джерел дозволили виявити ключові концептуальні положення, зокрема щодо нелінійності customer journey, його процесної природи та трансформації в об'єкт стратегічного управління. Для цього опрацьовано публікації у провідних міжнародних і вітчизняних наукових журналах, індексованих у базах Scopus та Web of Science, а також фахових українських виданнях, що забезпечує репрезентативність теоретичної бази дослідження.

Для формування методологічної логіки аналізу взаємодії клієнта з підприємством використано системний та процесний підходи, які дозволяють розглядати шлях клієнта як цілісну багатовимірну систему взаємопов'язаних процесів і точок контакту. Системний підхід забезпечив ідентифікацію місця шляху клієнта в загальній архітектурі стратегічного управління підприємством, тоді як процесний підхід дав змогу інтерпретувати клієнтський шлях як безперервний керований потік створення цінності, що підлягає проєктуванню, оптимізації та контролю.

З метою операціоналізації шляху клієнта як об'єкта управління використано метод декомпозиції, який передбачає поділ клієнтського шляху на фази, точки контакту, моменти істини та точки болю. Це дало змогу структурувати управлінські впливи відповідно до етапів взаємодії та обґрунтувати можливість інтеграції управління шляхом клієнта в систему бізнес-процесів підприємства. У межах цього підходу застосовано інструмент Customer Journey Map як метод візуалізації процесу взаємодії, що дозволяє відтворити логіку проходження клієнтом шляху та ідентифікувати управлінські зони впливу.

Аналітичну складову дослідження побудовано із застосуванням концептуального моделювання та структурно-логічного аналізу. Зокрема, використано парадигму S–O–R (Stimulus–Organism–Response) для пояснення механізму управлінського впливу дизайну шляху клієнта на когнітивно-емоційний стан споживача та його поведінкові реакції. Застосування цієї моделі дозволяє відтворити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями підприємства, внутрішніми станами клієнта та стратегічними результатами взаємодії, що підвищує пояснювальну здатність дослідження.

Для узагальнення результатів і формування авторських висновків використано метод абстрагування та наукового узагальнення, що дозволило виокремити сутнісні характеристики шляху клієнта як об'єкта управління та систематизувати їх у вигляді структурованих елементів. Метод порівняльного аналізу застосовано для зіставлення традиційних маркетингових підходів до customer journey з процесно-орієнтованими моделями управління, що дало змогу обґрунтувати переваги останніх у контексті стратегічного розвитку підприємства.

У дослідженні не використовувалися первинні емпіричні дані або спеціалізовані програмні продукти для статистичного аналізу, оскільки його метою є теоретико-методологічне обґрунтування процесного підходу до управління шляхом клієнта. Водночас при формуванні аналітичних висновків враховувалися підходи, закладені в сучасних CRM-системах та інструментах Customer Journey Analytics, які розглядаються як прикладні механізми реалізації запропонованої методології в управлінській практиці. Вибір саме цих концептуальних інструментів зумовлений їх здатністю інтегрувати дані з різних каналів взаємодії та забезпечувати процесне бачення клієнтського досвіду, що відповідає цілям і логіці даного дослідження.

Загалом застосована сукупність методів дозволяє відтворити дослідження на аналогічному теоретичному матеріалі, забезпечує внутрішню логічну узгодженість результатів і створює

методологічне підґрунтя для подальших емпіричних досліджень процесного управління шляхом клієнта в системі стратегічного розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах стратегічного розвитку підприємств шлях клієнта перестає бути суто описовою маркетинговою конструкцією та набуває ознак повноцінного об'єкта управління в системі менеджменту. Традиційне розуміння шляху клієнта як простої послідовності етапів - від усвідомлення потреби до післяпродажної взаємодії - дедалі більше втрачає пояснювальну здатність у цифровому середовищі. Як видно із праці К. Хардкасла, Л. Ворстера та Д. М. Брауна, лінійність шляху клієнта була оптимальною лише для обмежених класів традиційних взаємодій, тоді як сучасні цифрові екосистеми формують нелінійні, багатовимірні та різноманітні траєкторії поведінки, у межах яких клієнти можуть багаторазово повертатися до попередніх місць та точок контакту під впливом алгоритмічних рекомендацій або соціального контексту [4, с. 177].

Саме така нелінійність структурує шлях клієнта як адаптивну процесну систему, чутливу до зовнішніх і внутрішніх управлінських впливів. Дослідники підкреслюють, що в умовах автоматизованої персоналізації клієнтські рішення не завжди відображають лінійний прогрес через «етапи» - натомість вони складаються з циклічних і рекурсивних переходів між точками контакту, що зумовлює необхідність перегляду способів управління цим об'єктом [4, с. 177].

К. Хардкасл, Л. Ворстер та Д. М. Браун описують «парадигмальний зсув», у межах якого алгоритмічні рекомендації можуть як полегшувати прийняття рішення, так і звужувати вибір, що формує ризики фільтрації контенту, відчуження та появи «ехо-камер» в досвіді взаємодії [4, с. 178–179]. Для менеджменту це означає, що сутність об'єкта управління виходить за межі суто технічного налаштування алгоритмів - управлінські рішення мають враховувати і суб'єктивний досвід клієнта, де баланс між підтримкою вибору і надмірним втручанням стає стратегічною проблемою.

Також слід підкреслити, що алгоритмічна персоналізація маркетингових заходів розмиває традиційні межі між окремими точками контакту. К. Хардкасл, Л. Ворстер та Д. М. Браун відзначають, що внаслідок дії штучного інтелекту окремі елементи шляху можуть активуватися ще до того, як клієнт усвідомить свою потребу, що створює так званий «безшовний» досвід (seamless journey), у якому контактні точки стають гнучкими і взаємопов'язаними [4, с. 179]. Управлінське значення цього полягає у необхідності забезпечення крос-канальної синхронізації бізнес-процесів, оскільки неузгодженість між цифровими рекомендаціями і фізичними або персональними досвідами клієнта ослаблює органічність шляху та породжує фрикції, що знижують ефективність взаємодії.

Ціннісна природа шляху клієнта як об'єкта управління також виходить на передній план. Відповідно до К. Хардкасла, Л. Ворстера та Д. М. Брауна, ефективність шляху визначається не тільки операційними чи маркетинговими показниками, а й здатністю кожної точки контакту створювати або підсилювати цінність для клієнта [4, с. 176–177]. У цьому випадку шлях клієнта слід розглядати як процес формування споживчої цінності, де управлінські рішення спрямовані на оптимізацію умов прийняття рішень, підвищення якості взаємодій і зміцнення довіри протягом циклу контакту.

Варто також враховувати, що шлях клієнта має виразні емоційно-перцептивні компоненти. Дослідження К. Хардкасла, Л. Ворстера та Д. М. Брауна демонструє, що надмірне відчуття «датастеження» (dataveillance) навіть у межах високофункціональної персоналізації здатне знизити рівень довіри до підприємства та посилити опір управлінським впливам [4, с. 178, 181]. Це означає, що менеджмент шляху клієнта має інтегрувати не лише технологічні, а й етичні та комунікаційні механізми, що забезпечують прозорість, пояснюваність і ціннісну взаємність використання даних.

Отже, у системі менеджменту підприємства шлях клієнта постає як складний, багатовимірний об'єкт управління, що вимагає узгодження процесних, стратегічних і ціннісних підходів. Ефективне управління цим об'єктом полягає не лише в оптимізації окремих точок контакту, а передусім у формуванні цілісної процесної структури взаємодії, здатної адаптуватися до динамічних вимог цифрового середовища та забезпечувати стійкі

конкурентні переваги підприємства.

Подальше поглиблення розуміння шляху клієнта як об'єкта управління пов'язане з його трактуванням не лише як процесу взаємодії, а як результату цілеспрямованого управлінського проектування. У цьому контексті вагомим теоретико-методологічним значенням набуває підхід, запропонований В. Гао та Н. Цзяном, які обґрунтовують доцільність переходу від описового аналізу клієнтського шляху до його свідомого дизайну як керованої системи взаємодій [3, с. 3–4]. Такий підхід дозволяє розглядати шлях клієнта не як спонтанний результат індивідуальної поведінки, а як спроектовану сукупність точок контакту, що формуються в межах стратегічних рішень менеджменту підприємства.

У системі менеджменту підприємства шлях клієнта постає як керована послідовність взаємодій, у якій підприємство виконує роль архітектора клієнтського досвіду. Це означає, що управління шляхом клієнта виходить за межі окремих маркетингових заходів і трансформується у процес формування цілісної архітектури взаємодії, спрямованої на досягнення стратегічних цілей розвитку. З цієї позиції сутність шляху клієнта як об'єкта управління визначається не лише його структурою, а й якістю інтеграції точок контакту у єдиний управлінський контур.

Значущим внеском дослідження В. Гао та Н. Цзяна є ідентифікація базових параметрів, через які шлях клієнта може бути описаний як об'єкт менеджменту. Йдеться, зокрема, про тематичну цілісність, що відображає ступінь підпорядкованості всіх точок контакту єдиній ціннісній і брендовій логіці підприємства [3, с. 6]. Для менеджменту це означає необхідність забезпечення уніфікованої ціннісної пропозиції незалежно від каналу взаємодії. Консистентність, у свою чергу, відображає стабільність ідентичності та стандартів обслуговування в усіх каналах, що формує передумови для довіри та передбачуваності клієнтського досвіду.

Важливою характеристикою об'єкта управління є також чутливість до контексту, яка відображає здатність шляху клієнта адаптуватися до конкретної ситуації, потреб і цілей споживача. У цьому вимірі шлях клієнта поєднує процесну структурованість із гнучкістю персоналізації, що вимагає від менеджменту поєднання стандартизації та адаптивних механізмів управління [3, с. 7]. Не менш значущою є зв'язність шляху клієнта, яка забезпечує безшовний перехід між цифровими та фізичними каналами і формує відчуття цілісності досвіду. Усі ці параметри в сукупності дозволяють розглядати шлях клієнта як багатовимірний управлінський об'єкт, що потребує системної координації бізнес-процесів.

Методологічну чіткість управлінському аналізу шляху клієнта надає застосування парадигми S–O–R (Stimulus–Organism–Response), яку В. Гао та Н. Цзяна адаптують до контексту дизайну клієнтського шляху [3, с. 5]. У межах цієї логіки дизайн шляху клієнта розглядається як стимул, що перебуває під безпосереднім контролем підприємства; внутрішній когнітивно-емоційний стан клієнта виступає проміжною ланкою; а поведінкові реакції клієнта - результатом управлінського впливу. Таким чином, управління шляхом клієнта в системі менеджменту полягає у свідомому формуванні зовнішніх стимулів для досягнення бажаних змін у внутрішньому стані клієнта та його подальшій поведінці.

Подальший розвиток цієї логіки дозволяє трактувати шлях клієнта як платформу спільного створення цінності. Дослідження доводить, що ефективно спроектований і керований шлях клієнта стимулює поведінку співучасті - обмін інформацією, рекомендації, зворотний зв'язок і допомогу іншим споживачам [3, с. 5, 8]. З управлінської точки зору це означає трансформацію ролі клієнта з пасивного споживача у «оперантний ресурс» підприємства, здатний активно впливати на створення та розвиток споживчої цінності.

Узагальнюючи, шлях клієнта як об'єкт управління в системі менеджменту підприємства доцільно розглядати як спроектовану багатовимірну процесну структуру, результатом функціонування якої є формування комплексного клієнтського досвіду. Управлінський вплив на цей об'єкт проявляється у здатності підприємства цілеспрямовано формувати афективні, когнітивні, сенсорні, фізичні, реляційні та символічні виміри досвіду клієнта, що в сукупності визначає стратегічну результативність взаємодії та створює підґрунтя для довгострокового

розвитку підприємства.

Продовжуючи розкриття сутності шляху клієнта як об'єкта управління в системі менеджменту підприємства, доцільно спиратися на концептуальні положення фундаментальної праці К. Лемон та П. Верхофа [7], яка заклала методологічні основи сучасного розуміння клієнтського досвіду впродовж усього шляху взаємодії зі споживачем. У межах цієї наукової парадигми шлях клієнта трактується не як окремий маркетинговий інструмент, а як комплексний, ітеративний та багатовимірний процес, інтегрований у систему стратегічного управління підприємством.

К. Н. Лемон та П. К. Верхоф визначають шлях клієнта як послідовність взаємопов'язаних етапів і подій, що охоплюють усі точки контакту між клієнтом і підприємством протягом повного циклу прийняття рішення про купівлю, включаючи допокупкову, купівельну та післякупівельну фази [7, с. 70–71]. При цьому принципово важливим є те, що об'єктом управління виступає не лише функціональний результат обміну, а сукупність когнітивних, емоційних, поведінкових, сенсорних і соціальних реакцій клієнта на дії підприємства. Такий підхід дозволяє концептуалізувати шлях клієнта як цілісний потік досвіду, що формується внаслідок взаємодії маркетингових, організаційних і технологічних рішень.

Структуризація шляху клієнта за часовими фазами - до купівлі, у момент купівлі та після купівлі - надає можливість операціоналізувати цей об'єкт у системі процесного управління [7, с. 76–78]. На допокупковому етапі управлінський вплив зосереджується на формуванні обізнаності, сприйнятті цінності та інформаційному супроводі клієнта. У фазі купівлі ключового значення набуває дизайн процесу вибору, транзакції та сервісної взаємодії. Післякупівельний етап, у свою чергу, трансформує шлях клієнта в довгостроковий об'єкт управління, пов'язаний із задоволеністю, лояльністю та повторною поведінкою споживача.

Важливим елементом управлінської інтерпретації шляху клієнта є класифікація точок контакту, запропонована К. Н. Лемоном та П. К. Верхофа [7, с. 76–78]. Власні точки контакту бренду формують зону прямого управлінського контролю, тоді як партнерські, клієнтські та соціальні точки потребують координації, моніторингу та адаптивних управлінських рішень. Це дозволяє розглядати шлях клієнта як відкриту систему, на яку підприємство впливає опосередковано через дизайн процесів, стандартів взаємодії та механізми зворотного зв'язку.

Окремої уваги заслуговує підкреслена авторами нелінійність і динамічність шляху клієнта [7, с. 74–75]. У сучасних умовах багатоканальної взаємодії клієнтський шлях набуває мережевого характеру, що істотно ускладнює управління ним у межах традиційних функціональних структур. Це обумовлює необхідність кросфункціональної інтеграції маркетингу, інформаційних технологій, логістики та сервісу, що відповідає процесній логіці стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, шлях клієнта постає як складний, багатовимірний і динамічний об'єкт управління, який поєднує процесність, керованість через точки контакту та стратегічну орієнтацію на формування клієнтського капіталу підприємства. У системі стратегічного розвитку підприємства процесне управління шляхом клієнта виступає ключовим механізмом узгодження маркетингових рішень із довгостроковими цілями створення стійкої конкурентної переваги.

Новим етапом поглиблення наукового розуміння шляху клієнта як об'єкта управління в системі менеджменту підприємства є залучення прикладних методологічних підходів, представлених у праці О. І. Мельника [9]. На відміну від концептуальних моделей, орієнтованих переважно на макрорівень клієнтського досвіду, дослідження автора переводить управління шляхом клієнта у площину конкретного управлінського інструментарію, що має безпосередній вплив на формування лояльності та економічних результатів діяльності підприємства.

Автор розглядає шлях клієнта як стратегічний об'єкт структурування клієнтського досвіду, який дозволяє інтегрувати якісні характеристики взаємодії зі споживачем у систему кількісних управлінських показників [9, с. 62–64]. Такий підхід принципово розширює трактування сутності об'єкта управління, оскільки шлях клієнта постає не лише як послідовність контактів,

а як інструмент трансформації суб'єктивних вражень клієнта у вимірювану економічну цінність для підприємства. У цьому контексті управління шляхом клієнта спрямоване на цілеспрямоване формування унікального клієнтського досвіду, що поєднує раціональні (функціональні, цінові) та емоційні компоненти сприйняття.

Сутність шляху клієнта як об'єкта управління конкретизується через виокремлення його структурних елементів, які безпосередньо підлягають управлінському впливу. Автор акцентує увагу на точках контакту як каналах взаємодії, що можуть бути оптимізовані менеджментом, точках болю як пріоритетних об'єктах управлінського втручання та моментах істини як критичних вузлах ухвалення клієнтських рішень [9, с. 66]. Саме ці елементи формують «анатомію» шляху клієнта, у межах якої реалізується процесне управління досвідом і поведінкою споживача.

Управлінська сутність шляху клієнта також розкривається через його вплив на сприйняття цінності та ціни з боку споживача. Як зазначає автор, ефективно керований шлях клієнта знижує рівень невизначеності та ризиків для покупця, що формує готовність сприймати вищу ціну як справедливую компенсацію за комфорт, передбачуваність і позитивний досвід взаємодії з підприємством [9, с. 64]. Таким чином, шлях клієнта постає як об'єкт управління, через який реалізується стратегія створення та утримання клієнтської цінності в системі стратегічного розвитку підприємства.

Вагомим теоретико-методологічним підґрунтям процесного підходу до управління взаємодією з клієнтами є наукова праця Н. О. Балай [1], у якій клієнтський досвід інтерпретується як безперервний керований процес, тісно пов'язаний із фінансовими результатами діяльності підприємства. Автор обґрунтовує багаторівневу логіку управління взаємодією, де візуалізація шляху клієнта за допомогою Customer Journey Map виступає базовим інструментом, тоді як ключову роль у трансформації досвіду в економічну цінність відіграє аналітичний рівень Customer Journey Analytics, що забезпечує перехід від якісних спостережень до вимірюваних бізнес-метрик. Запропонована парадигма «data-first» змінює традиційну послідовність управлінських рішень, орієнтуючи менеджмент на первинні поведінкові дані клієнтів як основу формування гіпотез і стратегічних рекомендацій. Процесність управління проявляється також через виокремлення фаз пошуку, вибору та прийняття, кожна з яких вимагає специфічних управлінських інструментів і аналітичних методів. У стратегічному вимірі процесне управління взаємодією з клієнтами забезпечує зростання утримання, розвиток додаткових продажів і формування емоційного брендингу, тоді як інтеграція цифрових і фізичних каналів у межах гібридних та омніканальних моделей перетворює шлях клієнта на цілісну керовану систему, спрямовану на довгострокову цінність і стійкий розвиток підприємства.

Вагомим доповненням до обґрунтування процесного підходу до управління взаємодією з клієнтами є наукова праця Т. Устік та Н. Колодненко [11], у якій лояльність інтерпретується не як результат окремих маркетингових заходів, а як системний бізнес-процес, інтегрований у життєвий цикл клієнта. Автори доводять, що управління лояльністю має комплексний характер і виходить за межі застосування дисконтних або бонусних програм, перетворюючись на стратегічну функцію управління взаємовідносинами зі споживачами. У процесному вимірі шлях клієнта доцільно декомпонувати відповідно до стадій розвитку лояльності - когнітивної, афективної, вольової та активної, кожна з яких потребує специфічних маркетингових інструментів і сценаріїв взаємодії. Такий підхід дозволяє розглядати точки контакту як керовані елементи єдиного процесу, що реалізується в омніканальному середовищі та ґрунтується на персоналізованому досвіді. Водночас кінцевою метою процесного управління є не лише стимулювання повторних покупок, а формування стійкого емоційного зв'язку між клієнтом і підприємством, що підвищує рівень залученості та довгострокову цінність відносин. Окремого значення в цьому контексті набуває роль персоналу, який виступає безпосереднім виконавцем процесу взаємодії, а його клієнтоорієнтованість і дотримання принципів соціально відповідального маркетингу визначають якість проходження клієнтом свого шляху та ефективність процесного управління загалом.

Методологічно важливим для обґрунтування процесного підходу до управління взаємодією з клієнтами є дослідження Н. В. Касьянкової та Є. С. Бут-Гусаїма [5], у якому поведінка споживача розглядається як керований багатоетапний процес прийняття рішення, що безпосередньо формує основу управління лояльністю. Автори інтерпретують взаємодію з клієнтом у логіці класичної процесної моделі, яка охоплює усвідомлення потреби, пошук і оцінку інформації, ухвалення рішення про покупку та післякупівельну оцінку, підкреслюючи необхідність застосування диференційованих стимулів на кожному етапі цього процесу. Важливим елементом процесного управління є типологізація моделей споживчої поведінки - економічних, психологічних, соціально-психологічних та імітаційних, - що дозволяє формувати альтернативні сценарії шляху клієнта залежно від домінуючих мотивів і контексту прийняття рішень. Запропонований авторами алгоритм управління лояльністю ґрунтується на безперервності сервісу, системному зворотному зв'язку, персоналізованій комунікації у форматі human-to-human та поступовому залученні клієнта до спільного створення цінності, що трансформує його з пасивного споживача в активного носія брендovих цінностей. У стратегічному вимірі такий процесний підхід орієнтований на формування довготривалих відносин і механізмів «повернення» клієнтів, водночас підкреслюючи, що цифрові інформаційні системи мають доповнювати, а не заміщувати емоційний та соціальний вимір взаємодії, який є ключовим чинником стійкої лояльності.

У межах процесного підходу до управління взаємодією з клієнтами вагомим прикладним доповненням до концепції управління шляхом клієнта є результати дослідження В. В. Макарової та Н. О. Макаренко [8], які обґрунтовують необхідність урахування суб'єктної природи взаємодії, особливо в сегменті малого бізнесу. Автори доводять, що якість процесу проходження клієнтом свого шляху визначається не лише формальними регламентами, а передусім людським фактором, який виступає системоутворювальним елементом точок контакту та безпосередньо впливає на рівень лояльності. Запропонована ними матриця базових факторів торговельного середовища дозволяє інтерпретувати шлях клієнта як керований процес із чітко визначеними параметрами контролю, серед яких ключовими є ставлення до клієнта, активні заходи залучення, асортиментна політика та швидкість сервісу. Науково значущим є кількісне ранжування факторів за ступенем впливовості, яке засвідчує пріоритет емоційної складової взаємодії та маркетингової активності порівняно з просторово-організаційними характеристиками, що дає підстави для обґрунтованої пріоритезації управлінських рішень у процесному управлінні шляхом клієнта. Використання адитивно-мультиплікативної моделі лояльності, запропонованої авторами, розширює інструментарій оцінювання результативності процесів взаємодії та може бути адаптоване як інтегральний КРІ у системі стратегічного розвитку підприємства. У сукупності ці положення підтверджують циклічний характер управління шляхом клієнта, за якого сформована в результаті ефективної взаємодії лояльність трансформується з результату процесу на стратегічний ресурс подальшого розвитку підприємства.

Зарубіжні дослідження значною мірою сприяють формалізації процесного підходу до управління взаємодією з клієнтами, акцентуючи увагу на структурі CRM-процесів та ітеративному характері клієнтського досвіду. В. Райнарц, М. Краффт та В. Д. Хоєр [10] пропонують трифазну модель CRM - Ініціація (залучення), Підтримка (утримання та крос-продажі) та Припинення (вихід/повернення), що одночасно слугує базою для вимірювання ефективності взаємодії на кожному етапі. Д. М. Ламберт [6] розширює це бачення, інтегруючи CRM як один із ключових бізнес-процесів управління ланцюгами постачання та структуруючи підпроцеси від формулювання стратегії до оцінки фінансових результатів взаємодії. У свою чергу, Л. Беккер та Е. Яаккола [2] підкреслюють ітеративність та багатовимірність клієнтського досвіду, акцентуючи, що Customer Journey не є разовою подією, а безперервним потоком взаємодій, що включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Поєднання цих підходів обґрунтовує необхідність побудови системного, процесно-орієнтованого управління шляхом клієнта, де кожна точка контакту та підпроцес взаємодії стає керованим елементом, інтегрованим у стратегічний розвиток підприємства.

На основі проведеного аналізу доцільно стверджувати, що в системі менеджменту підприємства шлях клієнта набуває якісно нового статусу, трансформуючись із описової маркетингової категорії у повноцінний об'єкт управління, інтегрований у процеси стратегічного розвитку. Його сутнісні характеристики визначаються насамперед відходом від лінійної логіки та формуванням нелінійної, багатовимірної процесної структури, у межах якої взаємодії клієнта з підприємством мають циклічний, рекурсивний і контекстно зумовлений характер. У цифровому середовищі шлях клієнта постає як адаптивна система, чутлива до управлінських рішень, алгоритмічних впливів і соціального контексту, що унеможливорює його редукцію до фіксованої послідовності етапів.

Важливою сутнісною характеристикою шляху клієнта як об'єкта управління є його процесна природа. Шлях клієнта доцільно розглядати як безперервний потік взаємодій, у межах якого окремі точки контакту не існують ізольовано, а формують цілісну архітектуру клієнтського досвіду. Така архітектура потребує кросфункціональної координації бізнес-процесів, узгодження цифрових і фізичних каналів взаємодії та забезпечення безшовності переходів між ними. Відповідно, об'єктом управління стає не окрема дія або контакт, а логіка їх поєднання у єдиний управлінський контур.

Сутнісною рисою шляху клієнта є також його проектний характер. У сучасному менеджменті він дедалі більше трактується не як спонтанний результат індивідуальної поведінки споживача, а як наслідок цілеспрямованого управлінського дизайну. Підприємство в цьому контексті виступає архітектором клієнтського досвіду, який свідомо формує сукупність стимулів, сценаріїв і точок взаємодії з метою досягнення стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє розглядати шлях клієнта як керовану систему, у якій структура, послідовність і наповнення контактів є результатом управлінських рішень.

Не менш важливою характеристикою є ціннісна природа шляху клієнта. Його ефективність визначається не лише операційними або маркетинговими показниками, а здатністю кожної взаємодії створювати, підсилювати або трансформувати споживчу цінність. У цьому сенсі шлях клієнта постає як процес формування цінності, у межах якого управлінські впливи спрямовані на зниження невизначеності, підвищення якості прийняття рішень, формування довіри та довгострокової лояльності. Саме через управління шляхом клієнта підприємство транслює свою ціннісну пропозицію та конвертує суб'єктивний досвід споживача в економічні результати.

Суттєвою характеристикою об'єкта управління є багатовимірність клієнтського досвіду, що формується вздовж шляху клієнта. Управлінський вплив поширюється не лише на функціональні аспекти взаємодії, а й на когнітивні, емоційні, сенсорні, соціальні та символічні виміри сприйняття. Це означає, що шлях клієнта інтегрує раціональні та афективні компоненти поведінки, а його управління потребує поєднання технологічних, комунікаційних і етичних механізмів, зокрема у контексті використання даних і алгоритмічної персоналізації.

Не менш важливою сутнісною ознакою є контекстна чутливість шляху клієнта, що відображає його здатність адаптуватися до індивідуальних потреб, ситуацій і цілей споживача. У цьому вимірі шлях клієнта поєднує стандартизацію процесів із гнучкістю персоналізації, що висуває до менеджменту вимоги балансування між ефективністю та адаптивністю. Чутливість до контексту доповнюється зв'язністю та консистентністю, які забезпечують єдність ціннісної логіки, стабільність ідентичності бренду та передбачуваність клієнтського досвіду в усіх каналах взаємодії.

Окремою сутнісною характеристикою шляху клієнта як об'єкта управління є його відкритість і мережевий характер. Шлях клієнта формується не лише у межах власних точок контакту підприємства, а й під впливом партнерських, соціальних і клієнтських взаємодій, що зумовлює необхідність непрямого управління, моніторингу та адаптації. У цьому контексті шлях клієнта постає як відкрита система, результати функціонування якої залежать від здатності менеджменту координувати різні джерела впливу на досвід і поведінку споживача.

Узагальнено основні сутнісні характеристики шляху клієнта як об'єкта управління наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Сутнісні характеристики шляху клієнта як об'єкта управління в системі менеджменту підприємства

<i>№</i>	<i>Ключова сутнісна характеристика</i>	<i>Узагальнений управлінський зміст</i>
1	Нелінійність і динамічність	Шлях клієнта має мережевий, адаптивний характер і не зводиться до фіксованої послідовності етапів
2	Процесна та системна природа	Розглядається як цілісна процесна система взаємодій, що потребує кросфункціонального управління
3	Керованість через дизайн	Є результатом цілеспрямованого управлінського проєктування архітектури клієнтського досвіду
4	Ціннісна орієнтація	Функціонує як процес формування та підсилення споживчої цінності
5	Багатовимірність клієнтського досвіду	Інтегрує когнітивні, емоційні та поведінкові виміри взаємодії
6	Кросканальна зв'язність	Забезпечує безшовну інтеграцію цифрових і фізичних каналів
7	Контекстна чутливість і персоналізація	Адаптується до індивідуальних потреб і ситуацій клієнта
8	Стратегічна інтегрованість	Є складовою системи стратегічного менеджменту та розвитку підприємства

Джерело: сформовано авторами

На основі узагальнення ключових сутнісних характеристик шляху клієнта в системі менеджменту підприємства доцільно інтерпретувати як самостійний та цілісний об'єкт управління, інтегрований у контур стратегічного розвитку. У сучасних умовах цифровізації та багатоканальної взаємодії він виходить за межі традиційного маркетингового трактування й постає як спроектована нелінійна процесна система, у межах якої формуються та трансформуються когнітивні, емоційні й поведінкові реакції клієнта на управлінські впливи підприємства.

З управлінської точки зору шлях клієнта являє собою сукупність кросканальних взаємодій, структурованих у єдину архітектуру клієнтського досвіду, що перебуває під цілеспрямованим проєктним і процесним управлінням. Його сутність полягає не лише у фіксації послідовності контактів між клієнтом і підприємством, а у свідомому дизайні умов прийняття рішень, які забезпечують безшовність взаємодії, контекстну чутливість і персоналізацію клієнтського досвіду відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Як об'єкт управління шлях клієнта характеризується ціннісною орієнтацією, оскільки функціонує як процес формування, підсилення та капіталізації споживчої цінності протягом усього циклу взаємодії. Управлінський вплив у межах цього процесу спрямований на узгодження функціональних і емоційно-перцептивних компонентів досвіду, зниження невизначеності для клієнта та формування довіри, що створює передумови для довгострокової лояльності й стійких конкурентних переваг.

Водночас шлях клієнта є динамічним і відкритим управлінським контуром, чутливим до контексту, алгоритмічних рекомендацій і змін зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність постійного моніторингу, адаптації та міжфункціональної координації управлінських рішень. У такому трактуванні шлях клієнта постає не як похідна поведінки споживача, а як результат цілеспрямованого управлінського проєктування та реалізації процесної логіки взаємодії, інтегрованої в систему стратегічного менеджменту підприємства.

Таким чином, шлях клієнта як об'єкт управління в системі менеджменту підприємства доцільно розглядати як спроектовану багатовимірну процесну систему кросканальних взаємодій, спрямовану на формування комплексного клієнтського досвіду та створення споживчої цінності, управління якою виступає ключовим механізмом реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного цифрового середовища.

Місце процесного управління шляхом клієнта в системі стратегічного розвитку

підприємства є центральним елементом сучасного менеджменту, оскільки воно забезпечує стратегічну інтеграцію маркетингових, операційних та аналітичних функцій у єдиний, безперервний ланцюг створення цінності. Шлях клієнта у цьому контексті розглядається не лише як інструмент впливу на поведінку споживачів, а як ключовий об'єкт управління, що дозволяє трансформувати якісні дані про досвід клієнтів у конкретні бізнес-рішення, спрямовані на підвищення фінансової ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Процесний підхід до управління передбачає систематизацію всіх точок контакту з клієнтом, включно з власними каналами бренду, партнерськими, клієнтськими та соціальними/зовнішніми, що дозволяє підприємству формувати цілісний, багатовимірний досвід взаємодії та забезпечує послідовне управління емоційною, когнітивною та поведінковою складовими клієнтської взаємодії.

Важливою характеристикою такого управління є його циклічність і адаптивність: підприємство здатне оперативно реагувати на зміни споживчих потреб, ринкових умов та технологічного середовища, перетворюючи дані про поведінку клієнтів у стратегічні дії. Це передбачає тісну координацію між функціональними підрозділами - маркетингом, IT, логістикою, продажами та HR - для забезпечення єдності та безперервності клієнтського досвіду, що, у свою чергу, сприяє підвищенню лояльності, повторних продажів та утворенню «адвокатів бренду». Процесне управління шляхом клієнта також виступає інструментом аналітичного прогнозування та оптимізації бізнес-процесів: за допомогою CRM-систем, Customer Journey Analytics, картування та інших цифрових платформ підприємство може моделювати ефект різних сценаріїв взаємодії на фінансові результати, визначати пріоритети для інвестицій у маркетингові та операційні ресурси, а також оцінювати ефективність окремих точок контакту.

Таким чином, управління шляхом клієнта займає центральне місце в системі стратегічного розвитку, поєднуючи тактичні дії з довгостроковою стратегією, що забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги та максимізує цінність для клієнта й власника одночасно. Воно формує основу для комплексного підходу до розвитку бізнесу, де клієнтська взаємодія стає не лише джерелом доходу, а й ключовим механізмом генерації інноваційних рішень, адаптації до ринку та створення стійкого корпоративного капіталу.

Імплементация процесного управління шляхом клієнта в системі стратегічного розвитку підприємства в сучасних умовах набуває особливої стратегічної значущості, зокрема для українських підприємств, які функціонують у період війни та планують подальшу післявоєнну відбудову. По-перше, такий підхід забезпечує цілісне бачення взаємодії з клієнтом як безперервного процесу, що інтегрує маркетингові, операційні, логістичні та фінансові функції підприємства, що, у свою чергу, дозволяє ефективніше адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку та непередбачуваних обставин.

По-друге, процесне управління шляхом клієнта підвищує здатність підприємства прогнозувати поведінку споживачів, оцінювати ризики та оперативно коригувати бізнес-процеси, що є критично важливим у період воєнної нестабільності, коли попит і канали постачання можуть змінюватися динамічно та непередбачувано.

По-третє, інтеграція цифрових технологій, CRM-систем та аналітики клієнтських даних у процесне управління створює можливості для персоналізації взаємодії, підвищення рівня лояльності та формування довгострокових емоційних зв'язків із клієнтами, що значно зменшує ризики відтоку клієнтської бази та збільшує стабільність доходів навіть у кризових умовах.

По-четверте, стратегічна орієнтація на процесний підхід дозволяє українським підприємствам, що відновлюються після війни, формувати конкурентні переваги через оптимізацію ресурсів, стандартизацію та автоматизацію бізнес-процесів, одночасно забезпечуючи адаптивність та інноваційність у довгостроковій перспективі.

Нарешті, такий підхід створює синергію між управлінськими рішеннями на різних рівнях підприємства, забезпечуючи зв'язок між операційною ефективністю, фінансовими результатами та стратегічним розвитком, що є особливо цінним для відновлення економічної стабільності та відбудови довіри клієнтів у постконфліктному середовищі.

У підсумку, імплементація процесного управління шляхом клієнта не лише підвищує оперативну ефективність та фінансову стійкість підприємства, а й слугує ключовим інструментом формування стратегії адаптивного розвитку, забезпечуючи українським компаніям необхідні конкурентні переваги у складних умовах воєнного та післявоєнного часу.

Узгодження процесів шляху клієнта зі стратегічними цілями підприємства є одним із центральних аспектів сучасного стратегічного менеджменту, оскільки дозволяє трансформувати операційні дії та тактичні рішення у системний інструмент досягнення довгострокових результатів. У цьому контексті процесний підхід до управління шляхом клієнта розглядається не лише як оптимізація точок контакту чи стандартизація взаємодій, а як механізм, який забезпечує цілеспрямовану інтеграцію клієнтського досвіду у загальну стратегію підприємства. Кожен етап шляху клієнта, від усвідомлення потреби до повторної покупки та рекомендацій, стає маркером стратегічних цілей, що дозволяє компанії не лише реагувати на поведінку споживачів, а й активно формувати її у руслі бажаних бізнес-результатів.

Важливим елементом цього узгодження є перетворення даних про клієнтську поведінку на стратегічні інсайти, які забезпечують прогнозування попиту, розробку персоналізованих пропозицій і корекцію внутрішніх бізнес-процесів таким чином, щоб кожна взаємодія підтримувала ключові показники ефективності (KPI) та фінансові результати. Це дозволяє підприємству формувати когерентну систему, де маркетинг, продажі, сервіс, логістика та IT-функції працюють синхронно, забезпечуючи цілісність клієнтського шляху та узгодженість управлінських рішень із стратегічними орієнтирами. Такий підхід створює ефективну вертикальну та горизонтальну інтеграцію процесів, у результаті якої кожне управлінське рішення оцінюється через призму його внеску у стратегічні цілі, інноваційний потенціал та фінансову віддачу підприємства.

Особливо актуальним стратегічне узгодження процесів шляху клієнта стає для українських підприємств у період війни та післявоєнної відбудови, коли економічна нестабільність та зовнішні ризики вимагають балансування між оперативною адаптивністю та довгостроковою конкурентоспроможністю. У таких умовах процесне управління дозволяє створити стійку систему, де кожна взаємодія з клієнтом не лише забезпечує поточний дохід, а й формує фундамент для стратегічного зростання, підвищує лояльність, стимулює повторні покупки та розширює цінність бренду на ринку.

Крім того, узгодження процесів шляху клієнта зі стратегією підприємства сприяє підвищенню внутрішньої організаційної ефективності та інноваційного потенціалу. Воно стимулює впровадження цифрових інструментів аналітики, CRM-систем та платформ для управління клієнтським досвідом, що дозволяє підприємству приймати рішення на основі даних (data-driven), мінімізувати ризики та прогнозувати фінансовий ефект кожної точки взаємодії. Таким чином, інтеграція клієнтського шляху у стратегічне управління формує довгострокову синергію між операційними процесами та стратегічними цілями, забезпечуючи конкурентні переваги та стійкий розвиток підприємства навіть у складних умовах сучасного ринку.

Висновки із цього дослідження та подальші перспективи в цьому напрямі. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що в сучасних умовах цифровізації та багатоканальної взаємодії шлях клієнта зазнає сутнісної трансформації, переходячи зі статусу описової маркетингової категорії у статус повноцінного об'єкта процесного управління, інтегрованого в систему стратегічного розвитку підприємства. Його трактування як лінійної послідовності етапів виявляється методологічно обмеженим і не відповідає реальній логіці поведінки клієнтів у цифровому середовищі, де взаємодії мають нелінійний, циклічний і контекстно зумовлений характер.

Обґрунтовано, що шлях клієнта доцільно розглядати як багатовимірну процесну систему кросканальних взаємодій, у межах якої окремі точки контакту формують цілісну архітектуру клієнтського досвіду. У такому підході об'єктом управління виступає не сукупність ізольованих контактів, а логіка їх інтеграції, узгодженості та безшовності, що потребує

кросфункціональної координації бізнес-процесів і поєднання стратегічних, операційних та аналітичних рішень.

У ході дослідження встановлено, що сутнісними характеристиками шляху клієнта як об'єкта управління є його процесна природа, нелінійність і динамічність, проєктний характер, ціннісна орієнтація, багатовимірність клієнтського досвіду, контекстна чутливість і стратегічна інтегрованість. Управління шляхом клієнта постає як цілеспрямований управлінський дизайн, у межах якого підприємство виконує роль архітектора клієнтського досвіду, формуючи умови прийняття рішень, когнітивно-емоційні стани та поведінкові реакції клієнта відповідно до стратегічних цілей розвитку.

Доведено, що ефективність процесного управління шляхом клієнта визначається не лише операційними або маркетинговими показниками, а насамперед здатністю взаємодій уздовж шляху створювати та підсилювати споживчу цінність. У цьому контексті шлях клієнта функціонує як процес формування довіри, зниження невизначеності та трансформації суб'єктивного досвіду у вимірювані економічні результати, зокрема лояльність, утримання клієнтів і довгострокову конкурентну перевагу.

Окремо підкреслено, що управління шляхом клієнта в умовах алгоритмічної персоналізації та активного використання даних потребує інтеграції технологічних, комунікаційних і етичних механізмів. Надмірний контроль або непрозоре використання даних здатні знижувати довіру клієнтів і послаблювати ефективність управлінських впливів, що актуалізує необхідність балансу між персоналізацією та збереженням автономії споживача.

Отримані результати мають важливе практичне значення для формування системи стратегічного управління підприємством, оскільки процесне управління шляхом клієнта дозволяє інтегрувати маркетинг, операційну діяльність, CRM та аналітику в єдиний контур створення цінності. В умовах воєнної нестабільності та післявоєнної відбудови українських підприємств такий підхід підвищує адаптивність, прогнозованість і стійкість бізнес-моделей, сприяючи узгодженню короткострокових управлінських рішень із довгостроковими цілями розвитку.

Подальші перспективи досліджень у цьому напрямі пов'язані, по-перше, з розробленням емпіричних моделей оцінювання ефективності процесного управління шляхом клієнта та його впливу на фінансові результати підприємств у різних галузях. По-друге, актуальним є поглиблення досліджень взаємозв'язку між дизайном шляху клієнта, алгоритмічною персоналізацією та етичними аспектами використання клієнтських даних. По-третє, перспективним напрямом є адаптація процесного управління шляхом клієнта до умов криз, війни та відновлення економіки, зокрема в контексті зміни поведінки споживачів, каналів взаємодії та ролі довіри.

Загалом подальший розвиток теорії та практики процесного управління шляхом клієнта сприятиме формуванню більш цілісних, адаптивних і ціннісно орієнтованих моделей стратегічного розвитку підприємств, у яких клієнтський досвід виступатиме не побічним результатом діяльності, а центральним об'єктом управління та джерелом стійких конкурентних переваг.

Підсумовуючи викладене, слід наголосити, що процесне управління шляхом клієнта в системі стратегічного розвитку підприємства постає не лише як метод візуалізації контактів, а як інтегральна управлінська технологія. Вона забезпечує перехід від фрагментарних маркетингових впливів до системного проєктування клієнтського досвіду, де дані аналітики трансформуються у стратегічні рішення. Це дозволяє підприємству не лише адаптуватися до цифрових трансформацій, а й формувати унікальний клієнтський капітал, що є основою довгострокової конкурентоспроможності, забезпечить стратегічне бачення майбутніх потреб клієнта, а отже довгострокове та успішне функціонування суб'єкта господарювання на ринку.

References:

1. Balai, N. O. (2022). The impact of customer experience on the financial performance of enterprises in the service sector. *Economy, Management and Administration*, 1(99), 3–10.

[https://doi.org/10.26642/jen-2022-1\(99\)-3-10](https://doi.org/10.26642/jen-2022-1(99)-3-10)

2. Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>

3. Gao, W., & Jiang, N. (2025). Enhancing omnichannel customer experience: From a customer journey design perspective. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20, Article 277. <https://doi.org/10.3390/jtaer20040277>

4. Hardcastle, K., Vorster, L., & Brown, D. M. (2025). Understanding customer responses to AI-driven personalized journeys: Impacts on the customer experience. *Journal of Advertising*, 54(2), 176–195. <https://doi.org/10.1080/00913367.2025.2460985>

5. Kasianova, N., & But-Husaim, Y. (2022). Customer behavior model as the basis of consumer loyalty management. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 3(36), 57–62. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-9>

6. Lambert, D. M. (2010). Customer relationship management as a business process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 4–17. <https://doi.org/10.1108/08858621011009119>

7. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

8. Makarova, V. V., & Makarenko, N. O. (2022). Features of customer loyalty management on small business trading enterprises. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, (42), 90–94. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-16>

9. Melnyk, O. I. (2024). Methodological approaches to applying customer journey map for building consumer loyalty in small enterprises. *Economy and Society*, 70, Article 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-28>

10. Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>

11. Ustik, T., & Kolodnenko, N. (2024). Implementation of marketing tools to increase customer loyalty. *Visnyk of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (1), 208–214. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-34>

MYKHAILO TARASYUK, MYKHAILO LISHCHYNSKY. PROCESS-BASED MANAGEMENT OF THE CUSTOMER JOURNEY IN THE SYSTEM OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE. *In the context of digital transformation, growing market uncertainty, and increasing complexity of customer interactions, the customer journey is no longer perceived as a purely descriptive marketing concept but is increasingly interpreted as a strategically significant object of managerial influence. Contemporary enterprises operate within nonlinear, omnichannel, and data-driven environments in which customer interactions are shaped by algorithmic personalization, platform ecosystems, and dynamic social contexts. Under such conditions, traditional linear models of customer journeys lose their explanatory and managerial relevance, necessitating a process-oriented reinterpretation of customer journey management within the system of strategic enterprise development.*

This article addresses the relevance of conceptualizing the customer journey as a multidimensional process system embedded in strategic management logic. Particular attention is paid to the transformation of customer journeys from spontaneous sequences of interactions into deliberately designed and managed architectures of value creation. The discussion focuses on the process nature of customer journeys, emphasizing their dynamic, adaptive, and recursive character, which requires cross-functional coordination of marketing, operational, analytical, and technological processes. The article highlights the growing importance of seamless integration of digital and physical touchpoints, as well as the strategic role of consistency, contextual sensitivity, and personalization in shaping holistic customer experience architectures.

Special emphasis is placed on the value-oriented dimension of the customer journey, which

positions it as a continuous process of consumer value formation rather than a set of isolated transactional moments. The paper examines the managerial implications of balancing technological efficiency with ethical, emotional, and perceptual aspects of customer experience, particularly in environments characterized by intensive data usage and algorithmic decision-making. The customer journey is discussed as an open and networked system influenced not only by firm-controlled touchpoints but also by partner, social, and customer-generated interactions, which expands the boundaries of managerial responsibility and strategic coordination.

The article also underscores the heightened relevance of process-based customer journey management for enterprises operating under conditions of extreme uncertainty, including crisis situations and post-crisis recovery contexts. In this regard, the customer journey is positioned as a strategic mechanism for enhancing organizational adaptability, resilience, and long-term value creation. By integrating process management principles with strategic development objectives, the customer journey becomes a central element of contemporary enterprise management, enabling firms to align customer experience design with sustainable competitive positioning in dynamic environments.

Keywords: *customer journey; process management; strategic development; customer experience; value creation; omnichannel interaction.*

Надійшла до редакції: 16.01.2026

Прийнято до друку: 03.02.2026

Опубліковано: 27.03.2026

© 2026 Тарасюк М.В., Ліщинський М.П.

Цей матеріал ліцензовано за умовами CC BY 4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

УДК 004.89:519.86:005.52

DOI: 10.31673/2415-8089.2026.013809

*Терещенко Лариса Олександрівна,
кандидат економічних наук, професор,
Український гуманітарний інститут
Бурлесв Олег Леонідович,
кандидат технічних наук, доцент,
Український гуманітарний інститут*

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ АНАЛІТИЧНІ СИСТЕМИ: МАТЕМАТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ В БІЗНЕСІ

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти використання інтелектуальних аналітичних систем у сучасному бізнес-середовищі. Обґрунтовано актуальність застосування інтелектуальних технологій аналізу даних в умовах цифрової трансформації економіки, зростання обсягів інформації та підвищення вимог до ефективності управлінських рішень. Визначено сутність інтелектуальних аналітичних систем, їх роль у процесах обробки та аналізу даних, а також значення для формування інформаційно-аналітичної підтримки управління підприємствами.

Проаналізовано математичні основи функціонування інтелектуальних аналітичних систем, зокрема використання методів статистичного аналізу, математичного моделювання, алгоритмів машинного навчання та технологій обробки великих масивів даних. Розглянуто структуру інтелектуальних аналітичних систем і визначено основні функціональні компоненти, що забезпечують процес збору, обробки, аналізу та візуалізації інформації.