

Отримано: 20.01.2026

Прийнято: 24.02.2026

Опубліковано: 09.04.2026

УДК 658.89:005.7

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.1.9

Іван М. Скороходов, Олена С. Євсейцева, Катерина О. Шіковець
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОНЯТТЯ «КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД»
В СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПАРАДИГМ**

У статті досліджено сутність клієнтського досвіду як економічної категорії та обґрунтовано закономірність становлення управління клієнтським досвідом як самостійного управлінського інструменту в умовах сьомої технологічної парадигми. Доведено, що становлення управління клієнтським досвідом є структурно детермінованим явищем, зумовленим суміщенням аналітичної рамки сьомої технологічної парадигми з концептуальними принципами Індустрії 5.0, а не ситуативним наслідком розвитку маркетингових концепцій чи управлінських трендів. Встановлено причинно-наслідкові зв'язки між технологічною парадигмою, домінуючою логікою конкуренції та відповідним управлінським інструментарієм. Систематизовано сім концептуальних підходів до визначення клієнтського досвіду; виявлено якісний зсув в об'єкті управління при переході від управління відносинами з клієнтами до управління клієнтським досвідом. Побудовано матрицю еволюції відносин виробник–споживач, що охоплює сім технологічних парадигм і фіксує для кожної домінуючу логіку конкуренції, тип відносин виробник–споживач та відповідний управлінський інструмент. Концептуальні підходи до визначення клієнтського досвіду систематизовано за трьома критеріями: результатним, процесним і системним; обґрунтовано концептуальну перевагу системного підходу в умовах людиноцентричної конкурентної логіки Індустрії 5.0. Отримані результати утворюють аналітичну рамку для галузевих застосувань управління клієнтським досвідом у контекстах, де перехід до сьомої технологічної парадигми та імплементація принципів Індустрії 5.0 ще не завершені, зокрема в індустрії моди України.

Ключові слова: Індустрія 5.0; клієнтський досвід; управління клієнтським досвідом; управління клієнтськими відносинами; технологічна парадигма; системний підхід; людиноцентрична економіка; цифрова трансформація.

Ivan M. Skorokhodov, Olena S. Yevseytseva, Kateryna O. Shikovets
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**CUSTOMER EXPERIENCE AS AN ECONOMIC CATEGORY: THEORETICAL
FOUNDATIONS ACROSS TECHNO-ECONOMIC PARADIGMS**

The article investigates the essence of customer experience as an economic category and substantiates the regularity of customer experience management (CEM) emerging as an independent management instrument under the seventh technological paradigm. It is demonstrated that the emergence of CEM is a structurally determined phenomenon conditioned by the alignment of the analytical framework of the seventh technological paradigm with the normative principles of Industry 5.0, rather than a situational consequence of the internal evolution of marketing concepts or management trends. On the basis of a systematic literature review covering 1982–2024, cause-and-effect relationships between the technological paradigm, the dominant logic of competition, and the corresponding management toolkit are established; a qualitative shift in the object of management at the transition from customer relationship management to CEM is identified. A seven-paradigm matrix of producer–consumer relationship evolution is constructed, covering seven technological paradigms and recording for each the dominant competitive logic, the type of

producer–consumer relationship, and the corresponding management instrument. Conceptual approaches to defining customer experience are systematised under three criteria – outcome-based, process-based, and systemic – and the conceptual superiority of the systemic approach under the human-centric competitive logic of Industry 5.0 is substantiated. The findings constitute an analytical framework for sector-level applications of CEM in contexts where the transition to the seventh technological paradigm and the implementation of Industry 5.0 principles remain incomplete, including the fashion industry of Ukraine.

Keywords: *customer experience; customer experience management; customer relationship management; Industry 5.0; systemic approach; technological paradigm; human-centric economy; digital transformation.*

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. Наукове вивчення клієнтського досвіду розпочалось у 1980-х роках з досліджень М.В. Holbrook і Е.С. Hirschman [8], які описали гедонічний та емоційний виміри споживчої поведінки. Наступні два десятиліття принесли кілька ключових концептуальних розробок: В.Д. Pine і Д.Н. Gilmore [16; 17] обґрунтували враження як самостійну економічну пропозицію; В.Н. Schmitt [18] запропонував рамку маркетингу вражень; В.Н. Schmitt [19] вперше розглянув управління клієнтським досвідом (УКД) як цілісну управлінську практику, що охоплює всі точки контакту і весь термін відносин підприємство-споживач. На початку 2010-х років К.Н. Lemon і Р.С. Verhoef [9] систематизували клієнтський досвід (уживаний в англомовній науковій літературі як customer experience; далі – КД) як багатовимірну аналітичну категорію, що охоплює реакції клієнта впродовж усього клієнтського шляху, засвідчивши її перетворення на центральний об'єкт маркетингового дослідження.

Ця еволюція трактується у літературі як суто внутрішній розвиток маркетингової теорії – без звернення до макроекономічних умов, що зробили її можливою і необхідною. Тому постає принципове питання: чому управління клієнтським досвідом набуває стратегічного пріоритету саме на сучасному етапі розвитку економіки та які умови сьогодення сприяють актуалізації цього напряму управлінської діяльності. Теорія технологічних парадигм (Perez, 2002; Schumpeter, 1939) [14; 15; 21] дає відповідь: кожна велика технологічна революція змінює не лише продукти і процеси, а й саму логіку конкуренції та архітектуру відносин між виробниками і споживачами.

Метою статті є обґрунтування причинно-наслідкової залежності між технологічною парадигмою як макроекономічним структурним контекстом, домінуючою логікою конкуренції як мезорівневою детермінантою (структурним чинником) ринкової поведінки та маркетинговим управлінським інструментом як мікрорівневою операційною відповіддю підприємства, а також систематизація визначень клієнтського досвіду з метою обґрунтування концептуального підходу в умовах людиноцентричної конкурентної логіки Індустрії 5.0.

Методологія дослідження. Емпіричну базу дослідження становить систематичний огляд наукової літератури за 1982–2024 роки, здійснений через бази Scopus, Web of Science і Google Scholar. Пошук охоплював три тематичні кластери: теорія технологічних парадигм (Perez, 2002, 2010) [14; 15]; концептуальна еволюція управління клієнтськими відносинами та клієнтським досвідом [1; 8]; рамки та технології Індустрії 5.0 [3]. Критерії відбору джерел – рецензованість і мінімальна цитованість 50 посилань. Виняток зроблено для [3]: як офіційне першоджерело визначення Індустрії 5.0, цей документ включено попри нерецenzований статус.

Для реконструкції парадигмальних переходів застосовано порівняльно-історичний аналіз. Класифікацію визначень клієнтського досвіду (табл. 2) розроблено шляхом тематичного синтезу: проаналізовано сім фундаментальних джерел і згруповано їх за трьома підходами – результатним, процесним і системним.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування.

Технологічні парадигми як аналітична рамка для відносин виробник–споживач.

Теорія технологічних парадигм сформувалась у результаті кількох взаємопов'язаних наукових внесків. J.A. Schumpeter [21] увів поняття циклів творчого руйнування, показавши, що технологічна зміна є дискретним, а не лінійним процесом. С. Perez [14; 15] розвинула цей підхід, запропонувавши концепцію техноекономічної парадигми (ТП): кожна технологічна революція формує не лише нові галузі, а й нову домінуючу модель організації виробництва, конкуренції та створення вартості. С. Freeman і F. Лоуцã [7] у межах хронологічного горизонту від британської промислової революції до інформаційної простежили п'ять таких парадигм і зафіксували принципову закономірність: перехід між парадигмами є стрибкоподібним, нова логіка не вдосконалює попередню, а замінює її організаційні підстави.

G. Dosi [5] дослідив цей механізм на рівні окремих технологій через поняття технологічної траєкторії: усередині парадигми інновація рухається визначеним руслом; зміна парадигми повністю перенаправляє це русло. Якщо застосувати цю логіку до відносин між виробником і споживачем, то можна прийти до висновку, що споживча поведінка, ринкова структура і набір доступних підприємствам інструментів управління не є сталими константами: вони визначаються логікою парадигми. Кожна нова технологічна парадигма змінює умови конкуренції, а ті своєю чергою перевизначають, чим саме підприємствам необхідно управляти у відносинах із покупцями.

Еволюція відносин виробник–споживач у семи технологічних парадигмах. Таблиця 1 систематизує сім технологічних парадигм (ТП I–VII): ТП I–V визначено за С. Perez [14], ТП VI–VII є авторським концептуальним синтезом на основі J. Leng et al. [10], P. Maddikunta et al. [11] і M. Breque et al. [3]. Для кожної парадигми встановлено відповідну логіку конкуренції, тип відносин виробник–споживач і домінуючий управлінський інструмент. Колонка «Концепція Індустрії» прив'язує технологічні парадигми до відповідних стадій промислового розвитку: ТП I відповідає Індустрії 1.0, ТП II–III – Індустрії 2.0, ТП IV–V – Індустрії 3.0, ТП VI – Індустрії 4.0, ТП VII – Індустрії 5.0.

Таблиця 1

Матриця еволюції відносин виробник–споживач у концепції технологічних парадигм

Технологічна парадигма (ТП)	Ключові технології	Концепція Індустрії X.0	МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ		
			Логіка конкуренції	Тип відносин виробник–споживач	Основний управлінський інструмент
ТП I Текстильна 1771–1829	Текстильні машини, водяний двигун, механічне прядіння	Інд. 1.0 механізація 1771–1829	Ресурсна ефективність, мінімізація витрат дрібного виробництва	Знеособлений ринок; відносини разові і транзакційні, зворотній зв'язок відсутній	Спеціалізований маркетинговий інструментарій відсутній: ринкова взаємодія визначається структурою пропозиції, а не цілеспрямованим управлінням попитом

Продовження табл. 1

Технологічна парадигма (ТП)	Ключові технології	Концепція Індустрії X.0	МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ		
			Логіка конкуренції	Тип відносин виробник–споживач	Основний управлінський інструмент
ТП II Парова / залізнична 1829–1875	Паровий двигун, залізниці, парове судноплавство	Інд. 2.0 електрифікація та масове виробництво 1829–1908	Масштаб і охоплення ринків через транспортну інфраструктуру	Масовий знеособлений ринок, споживач як об'єкт стандартизованої пропозиції	Рання комерційна реклама, цінова конкуренція
ТП III Сталева / електрична 1875–1908	Електро-двигун, сталь, важке машинобудування, хімічна промисловість	Інд. 2.0 електрифікація та масове виробництво 1829–1908	Стандартизоване масове виробництво, ефект масштабу	Масовий ринок, бренд як перший диференціатор	Масова реклама, рання маркетингова розвідка
ТП IV Нафтова / автомобільна 1908–1971	Двигун внутрішнього згоряння, нафтохімія, авіація, конвеєрне виробництво	Інд. 3.0 автоматизація 1908–2000	Диференціація продукту, позиціонування бренду	Сегментований споживач; задоволеність стає вимірною конкурентною змінною	Сегментація, бренд-менеджмент, вимірювання споживчої задоволеності
ТП V Інформаційна 1971–2000	Мікроелектроніка, персональний комп'ютер, Інтернет, мобільні мережі	Інд. 3.0 автоматизація 1908–2000	Інформаційна перевага, мережеві ефекти, платформна конкуренція	Споживач як об'єкт аналізу даних; персоналізація через сегментацію на основі поведінкових даних	Управління відносинами з клієнтами (УВК), транзакційні програми лояльності, багатоканальний менеджмент
ТП VI Цифрова / платформна 2000–2020	Штучний інтелект (перше покоління), IoT (Інтернет речей), хмарні обчислення, великі дані (Big Data)	Інд. 4.0 цифровізація 2000–2020	Оmnіканальність, досвід як конкурентна вісь, платформна екосистема	Споживач як співтворець, omnіканальний клієнтський шлях	Управління клієнтським досвідом (УКД): omnіканальний дизайн клієнтського досвіду (КД), гіперперсоналізація на основі штучного інтелекту

Продовження табл. 1

Технологічна парадигма (ТП)	Ключові технології	Концепція Індустрії X.0	МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ		
			Логіка конкуренції	Тип відносин виробник–споживач	Основний управлінський інструмент
ТП VII Когнітивна / людиноцентр ична 2020–...	Штучний інтелект (друге покоління), когнітивні технології, біологічні інтерфейси, нейромережі	Інд. 5.0 людиноцент- ричність 2020–...	Досвід, цінності та людське благополуччя як конкурентні осі	Споживач як суб'єкт досвіду, людське благополуччя як організаційна мета	УКД як стратегічний механізм, етичний дизайн КД, сталість як вимір досвіду

Джерело: складено авторами: ТП I–V складено на основі С. Perez [14]; ТП VI–VII є авторським концептуальним синтезом на основі J. Leng et al. [10], P. Maddikunta et al. [11] і M. Breque et al. [3].
У таблиці вжито скорочення: Інд. – Індустрія.

Примітка. Співвідношення між технологічними парадигмами і концепцією Індустрії X.0 не є взаємно однозначним: кожна Індустрія охоплює одну або дві технологічні парадигми залежно від характеру міжпарадигмального переходу. Індустрія 1.0 відповідає ТП I, оскільки перша механізаційна хвиля є технологічно і організаційно цілісною. Індустрія 2.0 охоплює ТП II і ТП III: електрифікація і масове виробництво є двофазним процесом, де ТП II формує інфраструктурну основу, а ТП III завершує її виробничу консолідацію. Індустрія 3.0 охоплює ТП IV і ТП V: ТП IV забезпечує автоматизацію масового виробництва, а ТП V переводить її на цифрову основу. Індустрії 4.0 і 5.0 відповідають по одній парадигмі, оскільки перехід між ними є не зміною технологічної бази, а її ціннісною переорієнтацією: М. Breque et al. [3] позиціонують Індустрію 5.0 як переорієнтацію цілей тієї самої технологічної інфраструктури від максимізації ефективності до людського благополуччя.

Класифікація ТП I і ТП II як таких, що передують систематичному управлінню клієнтами, не заперечує існування персоналізованих відносин у доіндустріальних економіках: між ремісником і замовником діяла персоналізація фізичної близькості, де конкуренція регулювалась репутацією в локальній спільноті, а не спроектованим управлінським інструментом. Аналітична позиція тут структурна: індустріальне масове виробництво не виросло з ремісничої індивідуалізації, а структурно витіснило її, замінивши особисте знайомство стандартизованою пропозицією. Персоналізація у ТП VII має принципово іншу природу: вона досягається не через фізичний контакт, а через накопичення і обробку масивів поведінкових даних та алгоритмічне моделювання індивідуальних реакцій засобами штучного інтелекту в індустріальному масштабі. Саме це перетворює персоналізацію з обмеження малого виробництва на структурну конкурентну вимогу. Матриця еволюції відносин виробник–споживач у концепції технологічних парадигм фіксує домінуючу логіку кожної парадигми, а не повний емпіричний діапазон епохи (табл. 1).

Загальна траєкторія матриці еволюції відносин виробник–споживач у концепції технологічних парадигм є послідовною і спрямованою: відносини між виробником і споживачем еволюціонують від анонімності масового ринку (ТП I–II) до індивідуальності суб'єкта досвіду (ТП VII) (табл. 1). В кожній технологічній парадигмі управлінський інструмент не обирається довільно, а диктується конкурентною логікою як структурна вимога. Перехід до сьомої технологічної парадигми є при цьому якісно іншим порівняно з попередніми: якщо раніше змінювались домінуюча технологія або конкурентний показник, то тут змінюється сам онтологічний статус (базова категоріальна позиція суб'єкта в системі відносин) споживача – з об'єкта даних, що підлягає оптимізації, він перетворюється на особу, суб'єктивний досвід якої є первинним джерелом конкурентної диференціації.

ТП V (ІКТ) сформувала УВК як свій характерний управлінський інструмент. А. Раупе і Р. Фроу [13] окреслюють УВК як стратегічний підхід, що інтегрує людей, процеси і технології задля управління клієнтським життєвим циклом і нарощування клієнтського капіталу. Попри широту цього визначення, воно зберігає транзакційну орієнтацію: об'єктом управління є запис про клієнта, його транзакційна історія і прогнозована цінність. ТП VI (цифрова/платформна) підготувала інструментарій УКД через омніканальний дизайн клієнтського досвіду; ТП VII та Індустрія 5.0 підводять цей інструмент до рівня структурної конкурентної вимоги. Індустрія 5.0 потребує принципово іншого інструменту – такого, що управляє не транзакційним слідом особи, а її суб'єктивним, багатовимірним досвідом.

Логіка матриці є відкритою: формування дискурсу навколо Індустрії 6.0 [6] засвідчує, що кожна наступна Індустрія X.0 перевизначатиме і об'єкт управління, і критерії ефективності УКД (рис. 1).

Структурний контекст Суміщення аналітичної рамки ТП VII з нормативними принципами Індустрії 5.0	
↓	
МАКРО РІВЕНЬ	Становлення УКД є структурно детермінованим: управлінський інструмент у кожній ТП визначається конкурентною необхідністю парадигми, а не управлінським вибором
↓	
МЕЗО РІВЕНЬ	Перехід від УВК до УКД є зміною об'єкта управління: від транзакційного запису клієнта до системного проектування його суб'єктивного досвіду (рис. 2, табл. 2)
↓	
МІКРО РІВЕНЬ	Системний підхід є структурно необхідним в умовах ТП VII: лише він охоплює повний обсяг реакцій клієнта, що підлягають проектуванню і вимірюванню
↓	
УКД як самостійна управлінська категорія в умовах людиноцентричної конкурентної логіки ТП VII та Індустрії 5.0	

Джерело: складено авторами.

**Рис. 1. Макро-, мезо- і мікрорівневі чинники становлення УКД
в умовах ТП VII та Індустрії 5.0**

Від УВК до клієнтського досвіду: парадигмальний зсув в об'єкті управління. У науковій літературі зафіксовано значну кількість визначень клієнтського досвіду, що не зводяться до спільного формулювання [1; 8]. Таблиця 2 систематизує сім фундаментальних визначень, відносить кожне до одного з трьох концептуальних підходів, виділених у цьому дослідженні шляхом тематичного синтезу, і вміщує кожне визначення у відповідний контекст за форматом «Індустрія X.0 & ТП N» (табл. 2).

Таблиця 2 виявляє закономірність, узгоджену з табл. 1: ранні визначення (Holbrook & Hirschman, 1982) [8] та (Pine & Gilmore, 1998, 1999) [16; 17] сформульовані в логіці ТП IV–V і зосереджені на результаті досвіду для окремого споживача. Визначення середнього періоду (Schmitt, 2003; Verhoef et al., 2009) [19; 22] відображають процесні і системні вимоги ТП V–VI та Індустрій 3.0–4.0, де мультиканальні та омніканальні (такі, що інтегрують усі канали

взаємодії з клієнтом у єдиний узгоджений досвід) архітектури потребують управління досвідом як цілеспрямованою послідовністю. Найновіші визначення [8; 1] належать до перехідного контексту Індустрії 5.0 і сходяться до системної логіки, в якій первинним об'єктом управління є людська реакція, а не транзакція.

Таблиця 2

**Класифікація визначень поняття «клієнтський досвід»
в контексті технологічних парадигм**

Джерело	Визначення клієнтського досвіду	Концепту- альний підхід	Контекст технологічних парадигм та Індустрії X.0
M.B. Holbrook & E.C. Hirschman [8]	Поведінка споживача виходить за межі утилітарної оцінки продукту і охоплює фантазії, почуття та розваги; досвід є цінним сам по собі, а не лише як засіб здійснення покупки.	Результатний	Інд. 2.0–3.0 & ТП IV–V (масове виробництво, диференціація бренду)
V.J. Pine & J.H. Gilmore [16; 17]	Переживання становлять окрему четверту економічну пропозицію після сировини, товарів і послуг. Підприємства, що організують незабутні, особистісно значущі події, створюють диференційовану цінність, яка обґрунтовує преміальне ціноутворення.	Результатний / Процесний	Інд. 3.0 & ТП IV–V (перехід до економіки ІКТ)
V.H. Schmitt [19]	Управління клієнтським досвідом – це процес стратегічного управління сукупним досвідом клієнта щодо продукту або підприємства в усіх точках контакту та взаємодії впродовж усього терміну відносин.	Процесний	Інд. 3.0 & ТП V (ІКТ, ера УВК, відносини на основі даних)
P.C. Verhoef et al. [22]	Клієнтський досвід охоплює когнітивні, афективні, емоційні, соціальні та фізичні реакції споживача на роздрібну точку (визначення сформульоване в контексті роздрібної торгівлі). Він є холистичним за своєю природою і визначається як елементами, підконтрольними підприємству, так і тими, що виходять за межі його контролю.	Системний	Інд. 3.0–4.0 & ТП V–VI (мультиканальність, поява омніканальності)
A. De Keyser et al. [4]	Клієнтський досвід є функцією когнітивних, емоційних і сенсорних стимулів, що генеруються організацією і сприймаються клієнтом у множині точок контакту вздовж клієнтського шляху.	Системний / Процесний	Інд. 4.0 & ТП VI (платформна економіка)

Продовження табл. 2

Джерело	Визначення клієнтського досвіду	Концептуальний підхід	Контекст технологічних парадигм та Індустрії X.0
K.N. Lemon & P.C. Verhoef [9]	Клієнтський досвід – це багатовимірний конструкт (тут і далі: латентне, безпосередньо не спостережуване поняття, що розкривається через сукупність вимірюваних індикаторів), який охоплює когнітивні, емоційні, поведінкові, сенсорні та соціальні реакції клієнта на всі прямі та опосередковані взаємодії з підприємством впродовж повного шляху покупки.	Системний	Інд. 4.0–5.0 & ТП VI–VII (ШІ, омніканальність, людиноцентричний зсув)
L. Becker & E. Jaakkola [1]	Клієнтський досвід – це особисті, внутрішні реакції клієнта (когнітивні, емоційні та поведінкові), що ініціюються, але не контролюються підприємством у конкретних точках контакту впродовж клієнтського шляху.	Системний	Інд. 5.0 & ТП VII (людиноцентричність, благополуччя як мета)

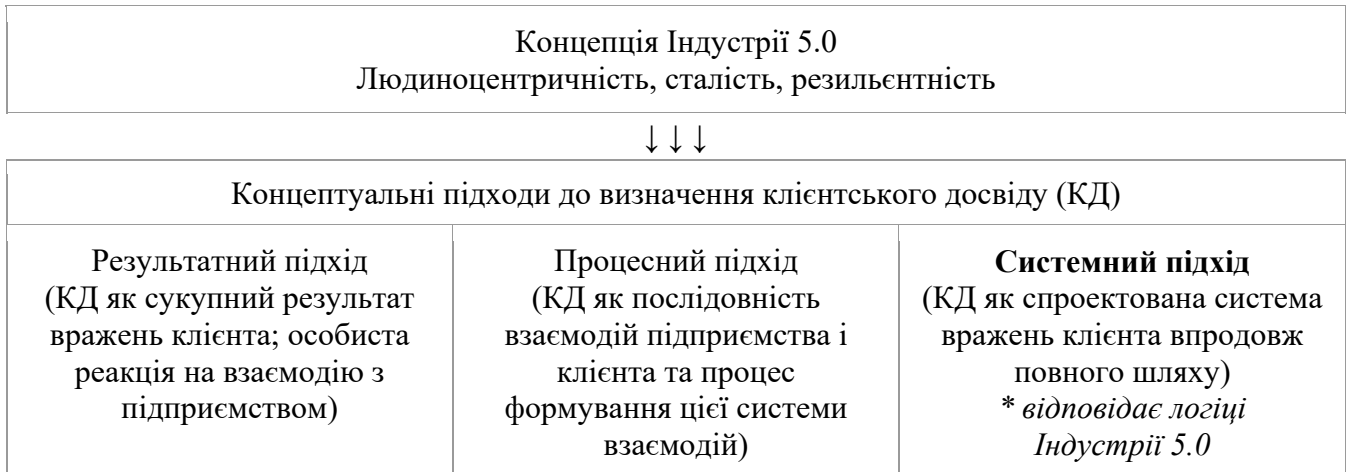
Джерело: складено авторами.

Примітка: технологічна парадигма вказана в форматі «Індустрія X.0 & ТП N», де ТП N відповідає парадигмальному контексту формулювання визначення за С. Perez [14] і M. Breque et al. [3]. Парадигмальний контекст визначається за концептуальною логікою визначення, а не за роком публікації: враховується, яку модель відносин між виробником і споживачем описує або передбачає відповідна концепція. Це пояснює розбіжність між датою публікації окремих джерел та зазначеним парадигмальним контекстом.

Результатний підхід, у трактуванні М.В. Holbrook і Е.С. Hirschman [8], зосереджений на внутрішній реакції клієнта: афективній (емоційно-оцінній), когнітивній (пізнавальній) і поведінковій. Ці реакції ініціюються взаємодією з підприємством, однак не підконтрольні йому. Підхід фіксує феноменологічну природу досвіду і пояснює, чому його неможливо повністю стандартизувати. Саме холистичний (такий, що охоплює систему в цілому, а не її окремі елементи) характер досвіду унеможливорює його редукцію до набору транзакцій. J.J. Brakus, В.Н. Schmitt і L. Zarantonello [2] конкретизували цю логіку стосовно бренду, показавши, що сенсорні, афективні та поведінкові реакції споживача формуються у відповідь на стимули бренду і є вимірюваними, але не програмованими. Водночас цей підхід не вказує, як саме підприємство може систематично впливати на умови, що породжують ці реакції.

Процесний підхід В.Н. Schmitt [19] і А. De Keyser et al. [4], вводить часовий і контактний вимір: досвід розгортається як послідовність взаємодій, яку можна спроектувати. Це підґрунтя для картування клієнтського шляху і роботи з точками контакту. В.І. Pine і J.Н. Gilmore [16; 17] передбачили цю логіку, стверджуючи, що підприємства здатні проектувати умови для виникнення диференційованого досвіду як самостійної економічної пропозиції. С. Shaw і J. Ivens [20] розвинули цей напрям у прикладному вимірі, показавши, що формування видатного клієнтського досвіду потребує цілеспрямованого управління кожним елементом взаємодії між організацією і клієнтом і не може бути зведене до оптимізації окремих точок контакту.

Системний підхід P.C. Verhoef et al. [22] і K.N. Lemon і P.C. Verhoef [9], охоплює КД як багаторівневий конструкт: когнітивні, афективні, емоційні, соціальні та фізичні реакції клієнта впродовж усього шляху покупки, з урахуванням елементів як у межах, так і поза межами контролю підприємства. Саме цей підхід дає управлінсько-теоретичне визначення, оскільки задає повний обсяг того, що підлягає проектуванню і вимірюванню (рис. 2).



Джерело: складено автором на основі [3; 8; 9; 19; 22].

Рис. 2. Концептуальні підходи до визначення поняття «клієнтський досвід» в контексті Індустрії 5.0

Перехід від УВК до УКД є не технологічним оновленням, а зміною самого об'єкта управління. УВК управляє транзакційним записом: цінністю клієнта протягом терміну відносин, історією покупок і прогнозованою поведінкою [13]. УКД у системному розумінні управляє умовами, що формують спроектовану систему вражень. С. Meyer і А. Schwager [12] провели одне з перших систематичних розмежувань між двома підходами, зафіксувавши, що управління клієнтськими відносинами охоплює переважно транзакційні дані, такі як частота покупок і скарги, тоді як клієнтський досвід відображає суб'єктивну реакцію особи на будь-який прямиий чи опосередкований контакт із підприємством: те, що клієнт думає і відчуває в кожній точці взаємодії. Людиноцентрична конкурентна логіка Індустрії 5.0 потребує інструменту, здатного охоплювати цю систему в повному обсязі, а не лише окремі транзакційні дані.

Індустрія 5.0 як контекст УКД як самостійної управлінської категорії. Рамка Індустрії 5.0, розроблена Європейською комісією [3], визначає цю концепцію через три організаційні принципи: людиноцентричність, сталість і резильєнтність (здатність системи адаптуватися до зовнішніх потрясінь без втрати основних функцій). При цьому М. Breque et al. [3] позиціонують Індустрію 5.0 не як хронологічне продовження Індустрії 4.0, а як переорієнтацію її цілей: та сама технологічна база: ШІ, IoT, передова автоматизація – перенаправляється від максимізації ефективності до людського благополуччя, суспільної користі та екологічної сталості.

Принцип людиноцентричності в Індустрії 5.0 принципово відрізняється від клієнтської орієнтованості ТП IV і V. Ця відмінність є ключовою для розуміння того, чому УКД стає структурною необхідністю, а не стратегічним вибором. Клієнтська орієнтованість епохи УВК будувалась на логіці оптимізації: дані збирались, поведінка прогнозувалась, заходи утримання налаштовувались під максимізацію транзакційної вартості. Клієнт залишався змінною у рівнянні ефективності підприємства. Людиноцентричність за М. Breque

et al. [3] функціонує інакше: людина є суб'єктом і кінцевою метою системи, а не її інструментом.

Технологічно ІІІ і автоматизація перенаправляються від заміщення людини до її доповнення, що є прямою протилежністю логіці ефективності Індустрії 4.0. На рівні підприємства відбувається паралельна переорієнтація цілей: від максимізації акціонерної вартості до добробуту стейкхолдерів як основного критерію – цю відмінність J. Leng et al. [10] кваліфікують як визначальну між двома концепціями. На рівні суспільства людське благополуччя набуває статусу вимірюваного економічного результату, а не побічного продукту виробничого процесу. Поєднання цих трьох зсувів витісняє управління транзакціями з центру конкурентної стратегії: управління клієнтським досвідом стає механізмом, через який підприємства формують і утримують конкурентну перевагу.

X. Xu et al. [23] проводять пряме зіставлення двох концепцій: Індустрія 4.0 і Індустрія 5.0 мають спільний технологічний фундамент, але розходяться в організаційних цінностях – перша є технологічноорієнтованою, друга – ціннісноорієнтованою. Ця відмінність не суто термінологічна. J. Leng et al. [10] у систематичному огляді траєкторії Індустрії 5.0 показують: перехід між Індустріями є зсувом від ефективнісноцентричного до людиноцентричного створення вартості, де персоналізований досвід, а не оптимізована продуктивність, виступає провідною метою. P. Maddikunta et al. [11] розширюють цей аналіз до рівня конкретних технологій: кооперативна робототехніка, персоналізація на основі ІІІ і людино-машинне партнерство проектуються саме під підвищення досвіду на індивідуальному рівні, а не під збільшення агрегованої продуктивності.

Ці характеристики Індустрії 5.0 утворюють структурні умови, за яких УКД стає управлінською необхідністю. Коли домінуюча логіка конкуренції будується на досвіді, цінностях і людському благополуччі, підприємства, що не здатні систематично проектувати і координувати систему досвіду клієнта, опиняються у структурно слабшій позиції (табл. 1). Управлінським інструментом цієї логіки є УКД у системному розумінні.

Висновки. Становлення УКД як самостійної управлінської категорії є структурно детермінованим явищем: воно зумовлене суміщенням аналітичної рамки сьомої технологічної парадигми з концептуальними принципами Індустрії 5.0, а не внутрішньодисциплінарною еволюцією маркетингу. Підтвердженням цієї гіпотези є три взаємопов'язані результати дослідження.

По-перше, на макрорівні матриця еволюції відносин виробник–споживач встановлює, що управлінський інструмент у кожній з семи технологічних парадигм визначається домінуючою логікою конкуренції відповідної парадигми. Рух від анонімного масового споживача (ТП I–II) через сегментованого покупця (ТП IV) і споживача як об'єкта даних (ТП V) до споживача як суб'єкта досвіду (ТП VII) є послідовним і структурно детермінованим.

Матриця еволюції відносин виробник–споживач з'єднує макрорівневу теорію технологічних парадигм з мікрорівневою еволюцією маркетингового управління. Матриця систематизує сім технологічних парадигм (ТП I–VII) у єдиній аналітичній рамці, фіксуючи для кожної парадигми домінуючу логіку конкуренції, тип відносин виробник–споживач і відповідний управлінський інструмент. Таке поєднання макрорівневої та мікрорівневої перспектив дає змогу обґрунтувати становлення УКД не як результат еволюції маркетингу, а як відповідь підприємства на вимоги технологічної парадигми.

По-друге, на мезорівні зафіксовано якісний зсув в об'єкті управління, а саме перехід від УВК до УКД. Такий перехід є не технологічним оновленням, а зміною логіки конкуренції від оптимізації транзакційного запису до системного проектування суб'єктивного досвіду особи. УВК і УКД відповідають різним умовам, різним об'єктам управління і різним

критеріям ефективності. Цей зсув вимагається людиноцентричною конкурентною логікою ТП VII, а не лише уможлиблюється технологіями.

По-третє, на мікрорівні встановлено концептуальну перевагу системного підходу серед трьох підходів до визначення КД. Результатний підхід фіксує реакцію клієнта, але не утворює основи для проектування. Процесний підхід вводить часовий і контактний виміри, однак не охоплює повного клієнтського шляху. Системний підхід, що інтегрує когнітивні, афективні, емоційні, соціальні та фізичні реакції клієнта впродовж повного шляху взаємодії, є концептуальною основою УКД як управлінської категорії в умовах Індустрії 5.0 та ТП VII.

Отримані результати утворюють аналітичну рамку для галузевих застосувань УКД у контекстах, де перехід до сьомої технологічної парадигми та імплементація принципів Індустрії 5.0 ще не завершені, зокрема в індустрії моди України.

References

Література

1. Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>.
 2. Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>.
 3. Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. Publications Office of the European Union, 2021. DOI: <https://doi.org/10.2777/308407>.
 4. De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P., & Keiningham, T. L. (2015). A framework for understanding and managing the customer experience. MSI Working Paper Series. 2015. No. 15-121. URL: <https://www.msi.org/working-papers/a-framework-for-understanding-and-managing-the-customer-experience/>
 5. Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy*, 11(3), 147–162. DOI: [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6).
 6. Duggal, A. S., Bhatt, M. W., Singla, S. et al. (2022). A sequential roadmap to Industry 6.0: Exploring future manufacturing trends. *IET Communications*, 16(5), 450–460. DOI: <https://doi.org/10.1049/cmu2.12284>.
 7. Freeman, C., & Louçã, F. (2001). *As Time Goes By: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*. Oxford: Oxford University Press. URL: https://books.google.com/books?id=K3_nCwAAQBAJ.
1. Becker L., Jaakkola E. Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48, No. 4. P. 630–648. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>.
 2. Brakus J. J., Schmitt B. H., Zarantonello L. Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*. 2009. Vol. 73, No. 3. P. 52–68. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>.
 3. Breque M., De Nul L., Petridis A. Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. Publications Office of the European Union, 2021. DOI: <https://doi.org/10.2777/308407>.
 4. De Keyser A., Lemon K. N., Klaus P., Keiningham T. L. A framework for understanding and managing the customer experience. MSI Working Paper Series. 2015. No. 15-121. URL: <https://www.msi.org/working-papers/a-framework-for-understanding-and-managing-the-customer-experience/>
 5. Dosi G. Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy*. 1982. Vol. 11, No. 3. P. 147–162. DOI: [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6).
 6. Duggal A. S., Bhatt M. W., Singla S. et al. A sequential roadmap to Industry 6.0: Exploring future manufacturing trends. *IET Communications*. 2022. Vol. 16, No. 5. P. 450–460. DOI: <https://doi.org/10.1049/cmu2.12284>.
 7. Freeman C., Louçã F. *As Time Goes By: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*. Oxford: Oxford University Press, 2001. URL: https://books.google.com/books?id=K3_nCwAAQBAJ.

8. Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140. DOI: <https://doi.org/10.1086/208906>.
9. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
10. Leng, J., Sha, W., Wang, B. et al. (2022). Industry 5.0: Prospect and retrospect. *Journal of Manufacturing Systems*, 65, 279–295. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.09.017>.
11. Maddikunta, P. K. R. et al. (2022). Industry 5.0: A survey on enabling technologies and potential applications. *Journal of Industrial Information Integration*, 26, 100257. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100257>.
12. Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126. URL: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>.
13. Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>.
14. Perez, C. (2002). *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Cheltenham: Edward Elgar. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781781005323>.
15. Perez, C. (2010). Technological revolutions and techno-economic paradigms. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 185–202. DOI: <https://doi.org/10.1093/cje/bep051>.
16. Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105. URL: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>.
17. Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press. URL: <https://books.google.com/books?id=5hs-tyRrSXMC>.
18. Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and*
8. Holbrook M. B., Hirschman E. C. The experiential aspects of consumption. *Journal of Consumer Research*. 1982. Vol. 9, No. 2. P. 132–140. DOI: <https://doi.org/10.1086/208906>.
9. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
10. Leng J., Sha W., Wang B. et al. Industry 5.0: Prospect and retrospect. *Journal of Manufacturing Systems*. 2022. Vol. 65. P. 279–295. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.09.017>.
11. Maddikunta P. K. R. et al. Industry 5.0: A survey on enabling technologies and potential applications. *Journal of Industrial Information Integration*. 2022. Vol. 26. Art. 100257. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100257>.
12. Meyer C., Schwager A. Understanding customer experience. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. 85, No. 2. P. 116–126. URL: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>.
13. Payne A., Frow P. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*. 2005. Vol. 69, No. 4. P. 167–176. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>.
14. Perez C. *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Cheltenham: Edward Elgar, 2002. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781781005323>.
15. Perez C. Technological revolutions and techno-economic paradigms. *Cambridge Journal of Economics*. 2010. Vol. 34, No. 1. P. 185–202. DOI: <https://doi.org/10.1093/cje/bep051>.
16. Pine B. J., II, Gilmore J. H. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, No. 4. P. 97–105. URL: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>.
17. Pine B. J., II, Gilmore J. H. *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press, 1999. URL: <https://books.google.com/books?id=5hs-tyRrSXMC>.
18. Schmitt B. H. *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and*

- Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands. New York: Free Press. URL: <https://archive.org/details/experientialmark0000schm>.
19. Schmitt, B. H. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Hoboken: John Wiley & Sons. URL: https://books.google.com/books/about/Customer_Experience_Management.html?id=VuCMII55Iz8C.
20. Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experiences*. London: Palgrave Macmillan. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230554719>.
21. Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill. URL: <https://archive.org/details/businesscycles0001schu>.
22. Verhoef, P. C., & Lemon, K. N., Parasuraman, A. et al. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>.
23. Xu, X., Lu, Y., Vogel-Heuser, B., & Wang, L. (2021). Industry 4.0 and Industry 5.0 – Inception, conception and perception. *Journal of Manufacturing Systems*, 61, 530–535. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.10.006>.
- Relate to Your Company and Brands. New York: Free Press, 1999. URL: <https://archive.org/details/experientialmark0000schm>.
19. Schmitt B. H. *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003. URL: https://books.google.com/books/about/Customer_Experience_Management.html?id=VuCMII55Iz8C.
20. Shaw C., Ivens J. *Building Great Customer Experiences*. London: Palgrave Macmillan, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230554719>.
21. Schumpeter J. A. *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill, 1939. URL: <https://archive.org/details/businesscycles0001schu>.
22. Verhoef P. C., Lemon K. N., Parasuraman A. et al. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*. 2009. Vol. 85, No. 1. P. 31–41. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>.
23. Xu X., Lu Y., Vogel-Heuser B., Wang L. Industry 4.0 and Industry 5.0 – Inception, conception and perception. *Journal of Manufacturing Systems*. 2021. Vol. 61. P. 530–535. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.10.006>.