

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-87-4>

УДК 338.24:339.138

ПОВЕДІНКОВІ ПАТЕРНИ СПОЖИВАЧІВ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ КЛІЄНТСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

CONSUMER BEHAVIORAL PATTERNS AS DETERMINANTS OF CUSTOMER CAPITAL AND ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Бочарова Юлія Геннадіївна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та бізнесу,
Криворізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4829-8948>

Горіна Ганна Олександрівна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри технологій
в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та туризму,
Криворізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0900-0640>

Чернега Оксана Богданівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та бізнесу,
Криворізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8504-6299>

Bocharova Yuliia, Gorina Ganna, Chernega Oksana
Kryvyi Rih National University

Стаття присвячена теоретико-методологічному обґрунтуванню та аналізу механізму конвертації патернів споживчої поведінки в параметри клієнтського капіталу та фактори конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальної полікризи. На основі систематизації емпіричних даних KPMG International за 2020-2025 рр. визначено зміни у структурі драйверів лояльності та готовності рекомендувати бренд (NPS), доведено абсолютну домінацію персоналізації та корпоративної доброчесності. Запропоновано трирівневу модель трансформації динамічних споживчих звичок у стійкі конкурентні переваги підприємства через інтеграцію концепції Total Experience (сукупного досвіду) та прикладних метрик позитивної вартості клієнта (CLV). Обґрунтовано диференційований характер стратегічного управління відносинами підприємств зі споживачами.

Ключові слова: поведінкові патерни, клієнтський досвід, клієнтський капітал, детермінанти, конкурентоспроможність підприємств, лідерство.

The article explores the synergistic impact of consumer behavioral pattern transformation and customer experience management on the strategic competitiveness of enterprises operating in a global polycrisis environment. It identifies the key directions of the modern academic discourse regarding the formation of customer capital within the architecture of intellectual business assets, redefining it from a passive social construct into a dynamic economic asset that drives corporate innovation and ensures long-term technological investments. Based on the systematization and statistical analysis of global empirical data from KPMG International for the 2020-2025 period, the paper determines profound structural shifts in the significance of key service determinants of loyalty and the Net Promoter Score (NPS). The empirical findings prove the absolute dominance of personalization as a core retention factor (capturing 20,3% of the total driver weight in 2025) and corporate integrity as a major attraction driver (19,0% in 2025) across all analyzed markets. A three-tier model is proposed for converting dynamic consumer habits into sustainable competitive advantages through the strategic integration of the Total Experience (TX) concept and applied Customer Lifetime Value (CLV) metrics. The paper incorporates a cross-industry analysis based on Customer Experience Excellence (CEE) metrics, revealing that commercial sectors like healthcare (7,90 points) and non-food retail (7,65 points) successfully mitigate economic shocks through advanced Customer Journey Management, while the public sector lags due to the phenomenon of cross-industry transfer of customer expectations. It is established that ensuring



competitiveness in a turbulent environment requires a dynamic synergy between the brand's digital architecture and its empathetic interaction with the consumer. It is substantiated that strategic relationship management must be strictly differentiated: attracting new consumers should be based on communicating corporate integrity and ethical ESG values, while retaining the existing customer base requires a strict focus on the radical simplification of the customer journey and deep service personalization.

Keywords: behavioral patterns, customer experience, customer capital, determinants, competitiveness of enterprises, leadership.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобального та національного економічного простору характеризується безпрецедентною турбулентністю та невизначеністю, що зумовлені входженням світової системи в так звану еру «полікризи» [1]. Кумулятивний ефект геополітичних зрушень, військових конфліктів, тривалої рецесії та стрімкого розвитку технологій докорінно змінює умови забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Оскільки ефекти полікризи деформують соціально-економічне середовище, і, як наслідок, фінансові можливості та життєві пріоритети населення, ключовою детермінантою конкурентоспроможності підприємств стає їх спроможність оперативно реагувати на трансформацію поведінкових патернів споживачів, що першими реагують на виклики глобальної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню чинників формування конкурентних переваг підприємств приділяють увагу як окремі науковці, так і провідні міжнародні інституції. Розгортання наукового дискурсу навколо цієї проблематики дозволяє виділити кілька ключових підходів до класифікації детермінантів конкурентоспроможності підприємств.

У межах класичного ринкового підходу Сохань І.В. та Поповський В.Г. виділяють п'ять базових типів конкурентних переваг (перевага бренду, цінова перевага, диференціальна перевага, перевага, орієнтована на ринок, ресурсна перевага), серед яких особливе місце посідає капітал бренду, що безпосередньо базується на лояльності споживачів [2].

Більш комплексного, операційно-адаптивного підходу до ідентифікації факторів конкурентоспроможності підприємств приримуються фахівці Міжнародного торговельного центру, виділяючи три «стовпи» ринкової спроможності підприємства: операційну ефективність (спроможність конкурувати), мережеву взаємодію (спроможність підключатися) та інноваційну гнучкість (спроможність змінюватися) [3].

Поєднання інституційної парадигми з поведінковою концепцією простежується у працях

Каземі З., Хешмат Х., Назарян-Джашнабаді Д., Томашкової Г., які доводять, що конкурентоспроможність підприємства тримається на ефективному управлінні відносинами з клієнтами, інтелектуальному маркетингу та соціальній відповідальності, що формує ментальний образ продукту [4]. Схожого підходу до ідентифікації факторів конкурентоспроможності підприємства притримується Білро Р.Г. Так, Білро Р.Г. виділяє такі специфічні детермінанти конкурентоспроможності підприємства, як: управління клієнтським шляхом, прогнозування та моделювання поведінкових патернів, формування та капіталізація клієнтського капіталу, а також глибока персоналізація бізнес-моделей [5].

Важливість зміщення балансу сил від брендів до споживачів підтверджують і прикладні дослідження аналітиків McKinsey Global Institute [6] та Deloitte [7; 8].

Так, аналітики McKinsey Global Institute [6], досліджуючи природу виникнення нових глобальних арен конкуренції, зазначають, що майбутня капіталізація та інноваційна динаміка ринків визначаються «зіллям створення арен» (arena-creation potion), де технологічні прориви безпосередньо масштабуються через нові джерела споживчого попиту та трансформацію бізнес-моделей [6]. При цьому цифрові індустрії (такі як e-commerce) дедалі сильніше захоплюють «економіку уваги» (attention economy), а розвиток діалогового штучного інтелекту та сервісів агентської комерції (agent commerce) створює принципово нові фронти конкурентної боротьби, повністю змінюючи спосіб, у який споживачі взаємодіють із брендами та обробляють дані [6].

Відповідно до результатів досліджень аналітиків Deloitte, технологічний розвиток та доступність інформації дозволили клієнтам самостійно формувати ринкові наративи [8], через що рівень довіри до бренду став безпосередньо конвертуватися у його фінансову вартість та частоту повторних покупок [7]. Так, дослідження Deloitte свідчать, що «... 88% клієнтів, які довіряють бренду, здійснили повторну покупку.... компанії, що корис-

туються довірою, випереджають своїх конкурентів за ринковою вартістю до 400%» [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри вагомий здобуток зазначених авторів та інституцій, у сучасній науковій літературі питання трансформації динамічних споживчих патернів у вартісні параметри клієнтського капіталу висвітлені фрагментарно. Наявні підходи часто розглядають поведінку клієнта як суто маркетинговий інструмент, поза його зв'язком із загальною архітектурою інтелектуальних активів підприємства. За таких умов подальшого дослідження та методологічного розвитку потребує механізм конвертації клієнтського досвіду в стратегічну резильєнтність та довгострокову конкурентоспроможність підприємств в умовах ескалації глобальної полікризи.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є теоретико-методологічне обґрунтування та аналіз механізму трансформації поведінкових патернів споживачів під впливом факторів глобальної полікризи, а також визначення їхньої ролі як домінуючих детермінантів формування клієнтського капіталу та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження механізмів забезпечення життєздатності сучасного бізнесу в умовах турбулентності вимагає чіткої дефініції базових елементів ринкової взаємодії. Ключовим об'єктом аналізу в цьому контексті виступають поведінкові патерни споживачів, під якими слід розуміти стійкі, повторювані моделі та схеми дій, що характеризують процеси пошуку, вибору, купівлі, використання та оцінювання товарів чи послуг для задоволення індивідуальних або корпоративних потреб [9].

В архітектурі інтелектуального капіталу підприємства результати еволюції зазначених патернів матеріалізуються у формі клієнтського (відносинного) капіталу. Його доцільно визначати як стратегічну цінність, що генерується завдяки наявності сталих, лояльних та взаємовигідних відносин із клієнтами, а також містить у собі бренд – капітал, репутаційні активи, клієнтську базу та канали дистрибуції. У вартісному вимірі цей капітал квантифікується через показники пожиттєвої вартості клієнтів (CLV) та спроможність підприємства генерувати реферальний потенціал (NPS) [10; 11]. У межах парадигми сучасного менеджменту клієнтський капітал трансформувалася з пасивного соціо-маркетингового

конструкту в динамічний економічний актив. Як зазначають Гулик Т. Б. та Бодня Д. А., ефективне використання клієнтського капіталу в управлінні підприємством за поточних нестабільних умов є базовою передумовою адаптації бізнесу до ринкових трансформацій [10]. Водночас новітні макроекономічні моделі доводять, що цей тип капіталу має виражений інноваційний вектор. Зокрема, у дослідженні Данг Д. обґрунтовано, що клієнтський капітал, акумульований через стійкі споживчі патерни та звички, виступає головним драйвером інноваційної активності підприємства, забезпечуючи лідируючим підприємствам стабільні очікувані прибутки та стимулюючи довгострокові технологічні інвестиції [11].

Практична інструменталізація зазначених теоретичних положень та безпосереднє управління динамічними активами відносно сьогодні відбуваються через інноваційні сервісні системи. Як свідчать дослідження KPMG International, «сфера клієнтського досвіду (customer experience) зазнає глибокої трансформації. Провідні організації більше не зосереджуються лише на оптимізації окремих точок взаємодії, а будують Total Experience (сукупний досвід) – безшовну інтеграцію структурованих і неструктурованих клієнтських даних, крос-функціональних процесів, екосистемних взаємодій та базових технологічних платформ у єдине інтелектуальне адаптивне ціле, що забезпечує прогнозований, надійний та вимірний досвід» [12]. При цьому контент-аналіз джерел [13; 14] дозволяє констатувати, що під клієнтським досвідом розуміють багатовимірний конструкт, що відображає сукупність когнітивних, емоційних, поведінкових, сенсорних та соціальних реакцій споживача на безпосередню або опосередковану взаємодію з підприємством протягом усього клієнтського шляху. Сучасна парадигма клієнтського досвіду розглядає його як головне джерело формування унікальної ціннісної пропозиції [13; 14]. Експерти KPMG International переконані, що Total Experience:

базується на п'яти принципах: клієнтоцентрованість (проектування навколо потреб, цінностей та цілей клієнта); аналітика на основі даних (перетворення даних на практичну інформацію для персоналізації та проактивної взаємодії); безшовна інтеграція (об'єднання даних, систем, каналів і клієнтських шляхів для забезпечення легкої, повноцінної та надійної взаємодії); розширення можливостей працівників (забезпечення

команд інструментами, знаннями та автономією для вирішення проблем і створення цінності); технологічна підтримка (перетворення технологій на невидиму основу кожного чудового клієнтського досвіду) [12];

може бути виміряна на основі шести параметрів: персоналізація (використання індивідуального підходу для встановлення емоційного зв'язку); доброчесність (надійність та формування довіри); очікування (управління, задоволення та перевищення сподівань клієнтів); час і зусилля (мінімізація зусиль клієнтів та створення безперебійних процесів); вирішення (трансформація негативного досвіду на позитивний); емпатія (розуміння унікальних обставин клієнта для встановлення глибоких довгострокових стосунків) [12].

Системна реалізація зазначених параметрів у межах парадигми Total Experience безпосередньо зумовлює формування лояльності (Loyalty) споживачів, що в межах сучасного стратегічного менеджменту слід розглядати як комплексну психологічну та поведінкову характеристику клієнта. Вона відображає стійку готовність споживача обирати конкретний бренд протягом тривалого часу, ігнорувати альтернативні пропозиції конкурентів та здійснювати систематичні повторні покупки, виступаючи у такий спосіб кінцевою метою маркетингової стратегії підприємства та ключовим драйвером капіталізації його відносин з ринком. Водночас, якщо лояльність є цільовим стратегічним орієнтиром, то для її практичної квантифікації та моніторингу використовується прикладний інструментарій, зокрема індекс чистих промоутерів – Net Promoter Score (NPS). Дана метрика виступає специфічним оціночним інструментом, що дозволяє виміряти ключовий поведінковий аспект лояльності – готовність споживачів активно рекомендувати бренд своєму соціальному оточенню, трансформуючи якісні прояви відданості клієнтів у чіткі, порівнянні числові показники [12].

Дослідження архітектури клієнтського капіталу сучасних підприємств вимагає глибокого ретроспективного аналізу еволюції споживчої поведінки. Як свідчать глобальні емпіричні дані KPMG International [12; 15; 16], протягом 2020-2025 рр. відбулася фундаментальна трансформація поведінкових патернів споживачів, яку можна схарактеризувати як масштабний перехід від реактивного адаптування під час масштабних криз (пандемія, безпекові та економічні шоки) до формування нової «цифрової етики» та вибіркової лояльності.

Цей перехід безпосередньо визначає параметри формування конкурентоспроможності підприємств через такі ключові закономірності:

1. Абсолютна домінація параметру «Персоналізація» та «Доброчесність». Статус персоналізації як головного фактора підвищення лояльності споживачів (капіталу утримання) та доброчесності як генератора готовності рекомендувати компанію (NPS, капіталу залучення) остаточно закріпилися на глобальному рівні та стали більш наочними. Якщо у 2020 р. персоналізація була ключовим чинником лояльності на 19 із 27 проаналізованих ринків, то у 2025 р. вона стала визначальною на всіх без винятку ринках, а її питома вага у структурі драйверів лояльності зросла до 20,3%. Аналогічно, доброчесність у 2020 р. очолювала рейтинг драйверів NPS на 18 із 27 ринків, а до 2025 р. трансформувалася у фундаментальний чинник залучення на всіх ринках із часткою 19,0% у структурі факторів.

2. Закріплення нових сервісних стандартів через драйвер «Очікування». Динаміка розширення споживчих очікувань, що у 2020 р. демонструвала вибухове зростання на рівні 4% (як реакція на миттєву перебудову бізнес-моделей під час кризи), до 2025-2026 рр. відносно стабілізувалася. Сучасні поведінкові патерни зафіксувалися на новому, якісно вищому рівні. Попри загальне плато, параметр очікувань продовжує еволюціонувати (позитивне відхилення +0,3 для NPS за останні роки), що свідчить про перетворення колишніх інноваційних сервісних рішень на базову, обов'язкову норму споживання.

3. Зміна парадигми заощадження: від тотальної економії до вибіркового інвестування в комфорт та ESG-цінності. Протягом досліджуваного періоду зафіксовано суттєвий злам у фінансових патернах. У 2020 р. 49% опитаних споживачів фокусувалися виключно на фінансових заощадженнях, а 63% здійснювали вибір суворо через призму базового співвідношення «ціна/якість». Натомість у 2025 р., попри триваючий інфляційний тиск, понад 60% молодого покоління споживачів демонструють готовність сплачувати цінову премію за високу якість сервісу та дотримання компанією принципів екологічної та соціальної відповідальності (ESG).

4. Поколінневий розрив в етичному споживанні. Етичні орієнтири споживачів трансформувалися з декларативних намірів у реальні ринкові дії, чітко розмежувавши поведінку різних вікових груп. Якщо у 2020 р. на рівні

соціологічних опитувань близько 90% респондентів заявляли про теоретичну готовність переплачувати етичним ритейлерам, то у 2025 р. спостерігається чітка диференціація: 67% представників молоді реально здійснюють додаткові доплати за екологічність та сталий розвиток бренду, тоді як серед старшого покоління цей показник становить лише 39%.

Для детальнішого аналізу того, як саме зазначені довгострокові тренди відображаються на поточній операційній діяльності підприємств, доцільно розглянути структурні зрушення у вагомості драйверів NPS та лояльності впродовж 2023-2025 рр. (табл. 1).

Як свідчать дані KPMG Global Customer Experience Excellence, основними детермінантами готовності клієнтів рекомендувати компанію (NPS) та лояльності є персоналізація та доброчесність. Отже, сучасний споживач найбільше цінує індивідуальний підхід (здатність компанії демонструвати, що вона розуміє специфічні потреби клієнта та адаптує пропозицію під нього) та довіру (етична поведінка компанії, дотримання обіцянок та прозорість).

При цьому персоналізація має стабільно вищий питомий вплив на довгострокову лояльність (20,3% у 2025 р.), ніж на реферальний потенціал NPS (18,7%). Це підтверджує гіпотезу, що індивідуалізація сервісу є стратегічним фактором утримання споживача у тривалій перспективі (капітал утримання),

навіть якщо клієнт не схильний до активного генерування зовнішніх рекомендацій.

Натомість специфічні сервісні драйвери – «Вирішення» та «Емпатія» – попри меншу сукупну частку в структурі, мають функціонально виражену спрямованість саме на стимулювання адвокативного капіталу (NPS). Так, у 2025 р. вага емпатії у NPS становить 15,0% проти 13,6% у лояльності, а вирішення – 15,2% проти 14,7%. Емоційне піднесення від швидкого нівелювання сервісних збоїв (вирішення) та психологічна підтримка бренду в точках дотику (емпатія) виступають тригерами миттєвої готовності ділитися позитивним досвідом із соціальним оточенням.

Загальний аналіз динаміки важливості факторів готовності рекомендувати компанію та лояльності впродовж 2023-2025 рр. засвідчує високу стійкість базових споживчих патернів (абсолютні коливання не перевищують 0,1-0,4 в.п.). Разом з тим, виявлено кілька критичних структурних трансформацій, що безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств:

Інтенсифікація драйверів «Доброчесності» (+0,4 в.п. для NPS) та «Очікування» (+0,3 в.п. для NPS). На тлі ескалації ринкової конкуренції здатність компанії випереджати запити споживачів та демонструвати бездоганні етичні стандарти стає головною передумовою трансформації клієнтського досвіду в реферальний капітал бренду (NPS). Для безпосереднього збереження поточної лояльності

Таблиця 1
Динаміка важливості драйверів NPS та лояльності споживачів у 2023-2025 рр., %

Параметри	2023 рік		2024 рік		2025 рік		Середнє значення у 2023-2025 рр.		Абсолютне відхилення у 2023-2025 рр.	
	Драйвери NPS, %	Драйвери лояльності	Драйвери NPS, %	Драйвери лояльності	Драйвери NPS, %	Драйвери лояльності	Драйвери NPS, %	Драйвери лояльності	Драйвери NPS, %	Драйвери лояльності
Персоналізація	18,8	20,2	18,7	20,2	18,7	20,3	18,7	20,2	-0,1	0,1
Доброчесність	18,6	18,2	18,8	18,2	19	18,2	18,8	18,2	0,4	0
Очікування	16,6	16,3	16,5	16	16,9	16,3	16,7	16,2	0,3	0
Час і зусилля	15,5	16,5	15,6	16,8	15,2	16,9	15,4	16,7	-0,3	0,4
Вирішення	15,5	15	15,5	15	15,2	14,7	15,4	14,9	-0,3	-0,3
Емпатія	14,9	13,8	14,9	13,8	15	13,6	14,9	13,7	0,1	-0,2

Джерело: сформовано та розраховано авторами на основі [12; 15; 16]

вагомість цих факторів зафіксувалася на стабільному рівні (відхилення 0).

Глибока диференціація фактора «Час і зусилля» (-0,3 в.п. для NPS та +0,4 в.п. для лояльності). Зручність, ергономічність та швидкість клієнтського шляху остаточно перейшли у розряд ринкового мінімуму. Споживачі сприймають швидкість як належне, тому вона втрачає здатність виступати самостійним приводом для генерації рекомендацій бренду (падиння NPS). Водночас мінімізація зусиль є критичним фактором захисту клієнтської бази від відтоку – позитивне відхилення для лояльності (+0,4 в.п.) є найвищим серед усіх досліджуваних чинників.

Операційне знецінення «Вирішення» (-0,3 в.п. для NPS та -0,3 в.п. для лояльності) при компенсаторному зростанні ролі емпатичної взаємодії. Тотальна автоматизація, впровадження алгоритмів, ШІ-чат-ботів та систем самообслуговування успішно закривають рутинні запити споживачів, перетворюючи швидке вирішення проблем на звичну норму. Проте цей тренд дзеркально активізує цінність «Емпатії» (+0,1 в.п. для NPS) у нестандартних або критичних точках клієнтського шляху. За таких умов жива людська взаємодія та щиро виявлена емпатія стають дефіцитним і тому найбільш цінним джерелом диференціації бренду.

Таким чином, стратегічне управління детермінантами клієнтського капіталу підприємства має носити диференційований характер. З метою залучення нового споживчого пулу (максимізація NPS) пріоритет повинен надаватися репутаційній складовій: прозорій трансляції корпоративної доброчесності, управлінню очікуваннями та забезпеченню високої емпатії. Натомість для утримання наявної клієнтської бази (підтримка лояльності) бізнесу необхідно сфокусуватися на радикальному спрощенні клієнтського шляху (оптимізація часу і зусиль) та стабільному забезпеченні глибокої персоналізації сервісу, що впевнено утримує лідерство за питомою вагою (понад 20% у загальній структурі драйверів лояльності).

Згідно з галузевим аналізом KPMG за 2025 рік, абсолютним лідером за рівнем забезпечення клієнтського досвіду є сфера охорони здоров'я (7,90 балів). У зазначеному сегменті поведінкові патерни споживачів мають найвищий рівень чутливості до драйверів «Емпатії» та «Персоналізації». В умовах епохи полікризи та хронічного стресу споживачі трансформують свою лояльність у довгостроковий

клієнтський капітал лише за умови отримання безбар'єрного, високотехнологічного та водночас глибоко людського сервісу (табл. 2).

Високі позиції непродовольчого ритейлу (7,65 балів) та банкінгу (7,52 балів) підтверджують їхній статус драйверів цифрової трансформації. Лідери цих ринків (Apple, Nike, first direct) першими зреагували на злам у фінансових патернах споживачів, перейшовши від хаотичного антикризового реагування до стратегічного управління клієнтським шляхом (Customer Journey Management) за допомогою штучного інтелекту. Це дозволило їм нівелювати негативний ефект від інфляційного тиску за рахунок надання унікальної споживчої цінності.

Натомість найнижчий показник СЕЕ зафіксовано у державному секторі (6,68 балів), що значно поступається середньоринковому значенню (7,32 балів). Такий значний розрив пояснюється фундаментальним феноменом міжгалузевого трансферу очікувань. Сучасний споживач, сформувавши свої поведінкові звички під впливом бездоганного, швидкого та персоналізованого сервісу в комерційному секторі (наприклад, через мобільні застосунки банків чи екосистеми ритейлерів), автоматично екстраполює ці надвисокі вимоги на державні інституції. Державний сектор, обмежений жорсткими регуляторними рамками та консервативною інфраструктурою, наразі демонструє нижчу швидкість адаптації до нових сервісних стандартів («Час і зусилля»), що й визначає низький підсумковий бал.

Таким чином, більшість комерційних галузей успішно утримують позиції вище середнього рівня (7,32), що доводить, що в умовах макроекономічної турбулентності гнучка адаптація бізнес-моделей до трансформації споживчих патернів є безальтернативним інструментом збереження ринкової конкурентоспроможності підприємств.

Концептуалізація отриманих емпіричних результатів дозволяє сформуувати трирівневу модель, де мікророзрушення у поведінкових патернах споживачів виступають першоджерелом формування стійких конкурентних переваг підприємства.

На першому (операційному) рівні підприємство, управляючи шістьма драйверами Total Experience (персоналізація, доброчесність тощо), мінімізує когнітивні та фінансові зусилля клієнта. Це нейтралізує дію «кризи вартості життя» та утримує споживача в екосистемі бренду.

Таблиця 2

Галузевий аналіз Customer Experience Excellence (CEE)

Галузь	CEE	Ключові тренди
Охорона здоров'я	7,9	Дистанційне та віртуальне обслуговування; інтернет медичних речей (IoMT) та носимі пристрої; медична робототехніка та вбудовані пристрої
Роздрібна торгівля непродовольчими товарами	7,65	Вартість життя та інфляція; управління ланцюгами постачання; перехід до моделі DTC (напрямо до споживача) – повна інтеграція взаємодії кінцевого користувача
Роздрібна торгівля продуктами харчування	7,54	Оптимізація цінових стратегій; автоматизація кас самообслуговування; персоналізація програм лояльності на основі ШІ.
Банківська справа	7,52	Оркестрація каналів та управління клієнтським шляхом; впровадження ШІ для зниження витрат - усунення рутинних завдань; боти на базі ШІ та підтримка клієнтів
Страховання	7,48	Зростання витрат на врегулювання збитків; посилення регуляторних вимог; нова оцінка ризиків (наприклад, для безпілотних транспортних засобів); продукти на основі фактичного використання
Ресторани та фаст-фуд	7,46	Діджиталізація замовлень через застосунки; предиктивне управління запасами; оптимізація швидкості видачі та омніканальна доставка.
Подорожі та готелі	7,42	Оптимізація дохідності; динамічне ціноутворення; наскрізне управління клієнтським шляхом; персоналізований сервіс
Розваги та дозвілля	7,41	Алгоритми предиктивних рекомендацій контенту; утримання передплатників через кастомізацію; розвиток іммерсивного досвіду.
Автомобільна галузь	7,37	Перехід на прямі цифрові продажі; інтеграція «підключених» сервісів у авто; кастомізація комплектацій у режимі реального часу.
Авіація	н/д	Відновлення пасажирського попиту; управління затримками – динамічний перерозподіл літаків та екіпажів; сталий розвиток (екологічність)
Телекомунікації	7,28	Трансформація мереж 5G та спектру частот; IoT та ширший простір корпоративних рішень; цифровий споживач; ринки фіксованого та платного телебачення
Логістика	7,07	Наскрізне управління клієнтським шляхом; глобальний дефіцит робочої сили; зростання споживчих очікувань
Комунальні послуги	7,02	Впровадження розумних лічильників; гнучкі тарифні плани; спрощення інтерфейсів самообслуговування та передачі показників.
Державний сектор	6,68	Прискорення цифровізації – оптимізація та спрощення послуг; громадянин як клієнт; об'єднання споріднених послуг
Середній бал CEE	7,32	

Джерело: сформовано авторами на основі [12; 15; 16]

На другому (структурно-вартісному) рівні стабілізовані патерни забезпечують акумуляцію клієнтського капіталу. Поведінкова лояльність максимізує показник позитивної вартості клієнта (CLV), забезпечуючи фірмі прогнозований потік операційного доходу. За таких умов зростання NPS формує адвокаційний

капітал бренду, знижуючи витрати на залучення нових клієнтів.

На третьому (стратегічному) рівні сформований клієнтський капітал безпосередньо конвертується в елементи ринкової конкурентоспроможності підприємства та забезпечує:

Резильєнтність бізнес-моделі, механізм дії якого проявляється в тому, що сформована через «Доброчесність» довіра діє як амортизатор під час макроекономічних шоків полікризи, утримуючи клієнтську базу навіть за вимушеного підвищення цін.

Інноваційний розвиток, адже лояльні споживачі виступають со-креаторами цінності, генеруючи інформаційні потоки для предиктивної аналітики.

Бар'єри для входу конкурентів, що пояснюється тим, що висока капіталізація відносин створює психологічні та процедурні бар'єри перемикання для клієнтів, закріплюючи довгострокове ринкове домінування підприємства.

Висновки. У статті здійснено теоретико-методологічне обґрунтування та комплексний аналіз трансформації поведінкових патернів споживачів в епоху глобальної полікризи. За результатами дослідження:

Доведено, що в сучасній архітектурі інтелектуального капіталу поведінкові патерни споживачів є ключовою динамічною детермінантою, що матеріалізується у формі клієнтського капіталу підприємства, змінюючи його статус із пасивного соціо-маркетингового конструкту на активний драйвер довгострокових інвестицій та інновацій.

На основі аналізу глобальних даних KPMG International за 2020-2025 рр. виявлено та охарактеризовано фундаментальний злам у споживчій поведінці – масштабний перехід від

реактивного антикризового пристосування до формування нової «цифрової етики», поколінневого розриву в етичному споживанні та абсолютної домінації «Персоналізації» (драйвер лояльності з часткою 20,3% у 2025 р.) і «Доброчесності» (драйвер NPS з часткою 19,0%).

Встановлено мікродинаміку структурних зрушень сервісних драйверів у 2023-2025 рр., що дозволило зафіксувати перехід параметрів «Час і зусилля» у категорію ринкового мінімуму та операційне знецінення автоматизованого «Вирішення» проблем на тлі зростання цінності «Емпатії».

Установлено, що лідери ринків успішно долають інфляційні та безпекові шоки саме завдяки предиктивному управлінню клієнтським шляхом.

Обґрунтовано трирівневий механізм конвертації поведінкових патернів через метрики CLV та NPS у стратегічну конкурентоспроможність підприємств. Обґрунтовано, що сформований клієнтський капітал забезпечує інноваційну адаптивність бізнес-моделей та створює високі бар'єри для конкурентів.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у з'ясуванні специфіки адаптації українських підприємств до змін у поведінці споживачів та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. KPMG. GBS 3.0. The Shifting Landscape of Global Business Services and its Implications in the CEE Region. URL: <https://6265869.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/6265869/KPMG%20GBS%203.0%20Report%202024.pdf>.
2. Сохань І. В., Поповський В. Г. Формування конкурентних переваг як фундаменту міцної конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 236-241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_2_31.
3. SME Competitiveness Outlook 2025. International Trade Centre. Geneva: ITC, 2025. URL: <https://www.intracen.org/file/itcsmeco2025pdf>.
4. Ranking Factors Affecting Sustainable Competitive Advantage From the Business Intelligence Perspective: Using Content Analysis and F-TOPSIS. *Journal of Scientific Research in Computer Science and Digital Application*. 2023. Vol. 2, No. 3. URL: <https://jscda-journal.org/index.php/jscda/article/view/30>.
5. Bilro R. G. A systematic review of customer behavior in business-to-business markets and agenda for future research. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 38, No. 13. URL: <https://www.emerald.com/jbim/article/38/13/122/194581/A-systematic-review-of-customer-behavior-in>.
6. Bradley C., Russell K., Ellingrud K., Chettih S. Capturing the next big arenas of competition in ten charts / McKinsey Global Institute. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/capturing-the-next-big-arenas-of-competition-in-ten-charts>.
7. Dunlop A., Reichheld A. Challenging the orthodoxies of brand trust. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/brand-trust-and-challenging-orthodoxies.html>.
8. Deloitte. Consumer Signals collection. URL: [industry/retail-distribution/covid-19-state-of-the-consumer.html](https://www.deloitte.com/industry/retail-distribution/covid-19-state-of-the-consumer.html).

9. Kahneman D. (2011). Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux. URL: <https://dn790002.ca.archive.org/0/items/DanielKahnemanThinkingFastAndSlow/Daniel%20Kahneman-Thinking%2C%20Fast%20and%20Slow%20%20.pdf>.
10. Гулик Т. Б., та Бодня Д. А. (2025). Використання клієнтського капіталу в управлінні підприємством у сучасних економічних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: Економіка та менеджмент, (20). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-09>.
11. Dang D. (2025). Customer capital and firm innovation (Working Paper). URL: https://duongqdang.github.io/files/jmp_dang.pdf
12. KPMG International. TotalExperience: Redefining excellence in the age of agentic AI KPMG. Make the Difference. Global Customer Experience Excellence 2025–2026. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2025/10/global-customer-experience-excellence-2025-2026.pdf.coredownload.inline.pdf>
13. Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126. URL: <https://www.iqpc.com/media/1000229/28603.pdf>
14. Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. URL: https://www.researchgate.net/publication/222655023_Customer_Experience_Creation_Determinants_Dynamics_and_Management_Strategies.
15. KPMG International. Beyond the noise: Orchestrating AI-driven customer excellence 2024-25 Global Customer Experience Excellence report. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/transformation/global-see-2024-2025.html>.
16. KPMG International. Artificial Intelligence and the orchestrated customer experience Global Customer Experience Excellence 2023-2024. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/images/2024/01/crt151616/customer-experience-excellence-report-2023-24-WA1.pdf>.

REFERENCES:

1. KPMG International. (2024). GBS 3.0. The shifting landscape of Global Business Services and its implications in the CEE region. Available at: <https://6265869.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/6265869/KPMG%20GBS%203.0%20Report%202024.pdf>
2. Sokhan, I. V., & Popovskiy, V. H. (2023). Formuvannya konkurentnykh perevah yak fundamentu mitsnoi konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Formation of competitive advantages as a foundation of robust competitiveness of enterprises]. *Business Inform*, (2), 236–241. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_2_31
3. International Trade Centre. (2025). SME Competitiveness Outlook 2025. ITC. Available at: <https://www.intracen.org/file/itcsmeco2025pdf>
4. Ranking factors affecting sustainable competitive advantage from the business intelligence perspective: Using content analysis and F-TOPSIS. (2023). *Journal of Scientific Research in Computer Science and Digital Application*, 2(3), 35–48. Available at: <https://jscda-journal.org/index.php/jscda/article/view/30>
5. Bilro, R. G. (2023). A systematic review of customer behavior in business-to-business markets and agenda for future research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(13), 122–141. Available at: <https://www.emerald.com/jbim/article/38/13/122/194581/A-systematic-review-of-customer-behavior-in>
6. Bradley, C., Russell, K., Ellingrud, K., & Chettih, S. (2025). Capturing the next big arenas of competition in ten charts. McKinsey Global Institute. Available at: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/capturing-the-next-big-arenas-of-competition-in-ten-charts>
7. Dunlop, A., & Reichheld, A. (2024). Challenging the orthodoxies of brand trust. Deloitte Insights. Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/brand-trust-and-challenging-orthodoxies.html>
8. Deloitte. (2024). Consumer Signals collection. Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/covid-19-state-of-the-consumer.html>
9. Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux. Available at: <https://dn790002.ca.archive.org/0/items/DanielKahnemanThinkingFastAndSlow/Daniel%20Kahneman-Thinking%2C%20Fast%20and%20Slow%20%20.pdf>
10. Hulyk, T. B., & Bodnia, D. A. (2025). Vykorystannia klientskoho kapitalu v upravlinni pidpriemstvom u suchasnykh ekonomichnykh umovakh [The use of customer capital in enterprise management under modern economic conditions]. *Problems of Modern Transformations*. Series: Economics and Management, (20). Available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-09>
11. Dang, D. (2025). Customer capital and firm innovation (Working Paper). Available at: https://duongqdang.github.io/files/jmp_dang.pdf

12. KPMG International. (2025). TotalExperience: Redefining excellence in the age of agentic AI. Global Customer Experience Excellence 2025–2026. Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2025/10/global-customer-experience-excellence-2025-2026.pdf>.coredownload.inline.pdf
13. Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126. Available at: <https://www.iqpc.com/media/1000229/28603.pdf>
14. Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. Available at: https://www.researchgate.net/publication/222655023_Customer_Experience_Creation_Determinants_Dynamics_and_Management_Strategies
15. KPMG International. (2024). Beyond the noise: Orchestrating AI-driven customer excellence. 2024-25 Global Customer Experience Excellence report. Available at: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/transformation/global-cee-2024-2025.html>
16. KPMG International. (2024). Artificial Intelligence and the orchestrated customer experience. Global Customer Experience Excellence 2023-2024. Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/images/2024/01/crt151616/customer-experience-excellence-report-2023-24-WA1.pdf>

Дата надходження статті: 17.06.2026

Дата прийняття статті: 08.07.2026

Дата публікації статті: 10.07.2026