

ПЛАТФОРМА 1.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

УДК 658.89:687

Скороходов І. М., аспірант
Київський національний університет
технологій та дизайну

ТРАНСЛЯЦІЯ ЦІННОСТІ-У-ВИКОРИСТАННІ ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У МОДНІЙ ІНДУСТРІЇ

Управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management, УКД) досліджується переважно у B2C-контексті: Lemon і Verhoef (2016) систематизували клієнтський досвід (КД) як багатовимірну теоретичну категорію, що охоплює сукупність взаємопов'язаних суб'єктивних реакцій клієнта на стимули в усіх точках контакту, тоді як Becker і Jaakkola (2020) визначили чотири фундаментальні передумови КД, описавши його як ненавмисну реакцію на подразники і взаємодії. Обидва підходи розглядають КД виключно у відносинах між підприємством і кінцевим споживачем, залишаючи поза аналізом B2B-рівні ланцюга вартості модної індустрії (fashion value chain): постачальників обладнання, технологів, механіків, виробничі підприємства. Встановлено, що зазначені актори детермінують якість кінцевого продукту через причинно-наслідкові зв'язки у виробничому ланцюзі, проте механізм управління їх КД не визначений (De Keyser et al., 2025).

Актуалізація УКД як стратегічного управлінського інструменту пов'язана зі зміною конкурентної логіки в текстильній та швейній галузі. Відповідно до теорії техно-економічних парадигм (Perez, 2002), кожна технологічна хвиля породжує специфічний управлінський інструмент: управління клієнтськими відносинами (CRM) постало структурною відповіддю на масштабне впровадження інформаційних технологій, оптимізуючи прогнозовану поведінку клієнта на основі транзакційних даних (Payne & Frow, 2005). Industry 5.0 змінює цю логіку: система проектується навколо людини як суб'єкта управлінської взаємодії (Brequé et al., 2021). УКД є структурно зумовленим інструментом цієї логіки, оскільки його об'єктом виступає суб'єктивна, багатовимірна система реакцій особи. Для TCLF-індустрії (від англ. Textile, Clothing, Leather, Footwear - текстильна, швейна, шкіряна та взуттєва промисловість), де споживацький вибір зумовлюється ідентичністю та сенсорним сприйняттям матеріалу (Pine & Gilmore, 1999), цей зсув означає, що транзакційна оптимізація CRM не охоплює ті виміри досвіду, які формують лояльність і готовність платити преміум.

Теоретичним фундаментом для розширення об'єкта УКД на B2B-рівні слугує Service-Dominant Logic (SDL, Vargo & Lusch, 2004–2016), що формулює три релевантні фундаментальні положення (foundational premises, FP): FP6 - клієнт завжди є співтворцем цінності; FP9 - усі актори інтегрують ресурси у networks of networks (мережі мереж); FP10 - цінність визначається феноменологічно лише бенефіціаром. SDL описує виникнення цінності у використанні на кожному рівні мережі. Механіка процесу, коли бенефіціар на рівні N виступає постачальником для рівня N+1, лишається непоясненою: теорія фіксує факт цінності у використанні, але не розкриває її трансляцію між рівнями вертикального ланцюга. З цього випливає, що кожен актор ланцюга цінності модної індустрії, включаючи технолога у взаємодії з постачальником обладнання, є одночасно клієнтом і співтворцем цінності, що потребує відповідного механізму УКД.

На основі синтезу положень SDL запропоновано механізм трансляції цінності у використанні, value-in-use transmission (VUT). Цінність у використанні, феноменологічно визначена актором на рівні N, перетворюється на operant resource (оперантний ресурс), активний нематеріальний ресурс, здатний діяти на інші ресурси, який цей актор інтегрує у виробничий процес на рівні N+1. Результат інтеграції фіксується у підвищенні якості продукту для наступного актора мережі і, зрештою, для кінцевого споживача. Передача опосередкована absorptive capacity (абсорбційною здатністю) підприємства-клієнта, тобто його спроможністю розпізнати, засвоїти і застосувати нове зовнішнє знання (Cohen & Levinthal, 1990). Механізм проектується на три функціональні рівні ланцюга цінності модної індустрії (Gereffi & Frederick, 2010): upstream-рівень (постачальницький рівень), де постачальник обладнання формує УКД через enabling value proposition (уможливлюючу ціннісну пропозицію, Wirtz et al., 2025); midstream-рівень (виробничий рівень), де технолог і механік інтегрують отримані компетенції у виробничий процес фабрики; downstream-рівень (споживчий рівень), де кінцевий споживач отримує продукт, якість якого визначена і створена на попередніх рівнях (рис. 1).



АС - абсорбційна здатність (absorptive capacity, Cohen & Levinthal, 1990) - спроможність підприємства розпізнати, засвоїти і застосувати нове зовнішнє знання.

SDL FP9 (Vargo & Lusch, 2016); Gereffi & Frederick (2010); Wirtz et al. (2025).

Рис. 1. Механізм трансляції цінності у використанні у ланцюзі цінності модної індустрії (розроблено автором)

Запропонований механізм відрізняється від суміжних концепцій за трьома параметрами. Tax, McCutcheon і Wilkinson (2013) описали Service Delivery Network як горизонтальну координацію провайдерів на одному рівні; механізм трансляції цінності-у-використанні натомість описує вертикальну каскадну передачу між постачальницьким, виробничим і споживчим рівнями ланцюга. Gronroos і Voima (2013) розглянули співтворення цінності у контексті взаємодії двох акторів, тоді як запропонований механізм поширює цю логіку на мультирівневий ланцюг. Wirtz et al. (2025) класифікували стратегічні архетипи B2B УКД, однак питання механіки трансляції створеної цінності до споживчого рівня залишилося поза межами їх моделі; VUT заповнює цей розрив через застосування оперантного ресурсу і абсорбційної здатності.

Емпіричною ілюстрацією механізму трансляції цінності у використанні слугують результати дослідження бар'єрів розвитку легкої промисловості України (Softorg, 2023–2024, за участі автора), у якому ідентифіковано понад 40 структурних бар'єрів у восьми групах, значна частина яких пов'язана з розривами у передачі компетентнісної цінності між акторами. Ініціатива Softorg «Школа Технолога», реалізована у співпраці з КНУТД (2024–2025), охопила 51 технолога у п'яти потоках і за типологією Wirtz et al. (2025) реалізувала уможлиблюючу ціннісну пропозицію: передачу знань з розрахунку собівартості і планування виробництва. Підприємства-учасники зафіксували приріст продуктивності до 30% (дані надані підприємствами), засвідчивши вимірюваний ефект трансляції цінності у використанні на виробничому рівні.

Теоретична верифікація механізму передбачає перевірку двох робочих аналітичних гіпотез. Перша стосується прямого зв'язку: якість УКД-системи на постачальницькому рівні позитивно впливає на сприйняту цінність у використанні (perceived value-in-use) клієнта виробничого рівня. Друга фіксує умову передачі: за наявності достатньої абсорбційної здатності підвищуються виробничі можливості фабрики, а якість кінцевого продукту для споживчого рівня покращується каскадно. Емпірична верифікація здійснюватиметься через NLP-аналіз корпусу B2B-дзвінків і глибинні інтерв'ю з акторами ланцюга цінності модної індустрії.

Для підприємств TCLF-індустрії України в умовах воєнного і повоєнного відновлення механізм трансляції цінності у використанні має пряму управлінську інтерпретацію. За даними дослідження бар'єрів (Ruban Litvinova, 2024), галузь зазнає критичного кадрового розриву: відтік кадрів пришвидшився через масову релокацію виробництв на захід країни, а 50–60% серед тих, хто виїхав за кордон, складають жінки працездатного віку (Ruban Litvinova, 2024). Розбудова УКД на постачальницькому рівні через уможлиблюючу ціннісну пропозицію підвищує виробничий потенціал фабрики, якість кінцевого продукту і стійкість ланцюга до шоків міграції та дезінтеграції виробничих зв'язків. Механізм трансляції цінності у

використанні формує теоретичну основу для проектування УКД-систем у B2B-сегменті TCLF-індустрії.

Література

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: 10.1007/s11747-019-00718-x
2. Breque M., De Nul L., Petridis A. *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. 48 p. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/industry-50-towards-sustainable-human-centric-and-resilient-european-industry_en
3. Cohen W. M., Levinthal D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35, No. 1. P. 128–152. DOI: 10.2307/2393553
4. De Keyser A., Antonetti P., Rouziou M., Beal M., Wang Z.-H., Gregoire Y., Lussier B. Understanding the B2B customer experience and journey: A convergence-based lens. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 198. Art. 115481. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115481. URL: <https://hal.science/hal-05098375>
5. Gereffi G., Frederick S. *The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis*. Washington : World Bank, 2010. 37 p. (Policy Research Working Paper; No. 5281). URL: <https://ssrn.com/abstract=1596491>
6. Gronroos C., Voima P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2013. Vol. 41, No. 2. P. 133–150. DOI: 10.1007/s11747-012-0308-3
7. 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: 10.1509/jm.15.0420
8. Payne A., Frow P. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*. 2005. Vol. 69, No. 4. P. 167–176. DOI: 10.1509/jmkg.2005.69.4.167
9. Perez C. *Technological Revolutions and Financial Capital : The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Cheltenham : Edward Elgar, 2002. 198 p.
10. Pine B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy : Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 254 p.
11. Ruban Litvinova Social Impact Advisory. Огляд бар'єрів та можливостей для зростання сектору легкої промисловості України. Київ : Softorg, 2024. 26 с. URL: <https://softorg.ua/wp-content/uploads/2024/12/prezentacziya-doslidzhennya-softorg.pdf>
12. Tax S. S., McCutcheon D., Wilkinson I. F. The service delivery network (SDN): a customer-centric perspective of the customer journey. *Journal of Service Research*. 2013. Vol. 16, No. 4. P. 454–470. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670513481108>

13. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, No. 1. P. 1–17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036

14. Vargo S. L., Lusch R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008. Vol. 36, No. 1. P. 1–10. DOI: 15. Wirtz J., Kowalkowski C., Jaakkola E., Holmlund M., Ulaga W., Ahmed T. Customer experience management in B2B markets: CXM value propositions and archetypical CXM strategies. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 189. Art. 115165. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.115165

УДК 339.138

Галстян М.А., аспірант
Київський національний університет
технологій та дизайну

ТРАНСФОРМАЦІЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ПОБУДОВА ЕМОЦІЙНОГО ЗВ'ЯЗКУ БРЕНДУ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ

Сучасні геополітичні виклики та стан повномасштабної війни в Україні, що триває більше чотирьох років, зумовили кардинальну зміну споживчих поведінкових патернів, зумовлюючи зміну конфігурації маркетингових стратегій та політик компаній. Умови перманентної загрози та пригнічення соціуму спричиняють відхід у минуле традиційних маркетингових інструментів та способів взаємодії зі споживачами, які були основою довгострокового розвитку бізнесу. На перший план виходять маркетингові стратегії, що спрямовані на побудову довіри між суб'єктами економічної діяльності (підприємство-споживач), емпатії та емоційної підтримки, разом з фокусом на соціальну відповідальність.

Ще у 2001 році Марк Гобе описав концепцію емоційного брендингу у своїй книзі «Емоційний брендинг: нова парадигма зв'язку брендів з людьми», у якій запропонував підходи до побудови зв'язку бренду зі споживачем за допомогою п'яти людських органів чуття, а також виділив важливість врахування відмінностей поколінь та їхньому сприйнятті оточуючого середовища для побудови ефективної маркетингової політики [1].

В Україні описані принципи відчуваються особливо актуально в контексті зростаючого рівню стресу, який притаманний українцям. Згідно дослідження Gradus Research, рівень стресу невпинно зростає з 2021 року та тримається на стабільно високих рівнях (близько 90%). Рівні стресу прямо впливають на споживчий вибір, але при цьому по-різному формуються у різних групах відповідно до поколінь споживачів. Так, у молодшій аудиторії відмічається схильність до покупок у дорожчих брендів, а також мають більший відсоток спонтанних покупок, порівняно зі старшим поколінням, яке схильне до планування покупок заздалегідь. [2].