

УДК 005.21:005.914:658.8

JEL Classification: M10, M31, L84, O33

DOI <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.023.040>

*Верба Вероніка Анатоліївна**

СТРАТЕГУВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ ВРАЖЕНЬ: ВІД ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ЦІННОСТІ ДО ЕМОЦІЙНОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ

Анотація. У статті розглянуто стратегічні підходи до розвитку бізнесу в умовах економіки вражень. Об'єктом дослідження виступають процеси стратегічного розвитку підприємств в умовах зростання впливу емоційного споживання, предметом — створення емоційної цінності. Метою є розробка моделі стратегування, що враховує перехід від функціональної до емоційної диференціації. У дослідженні використано методи компаративного аналізу, дизайн-мислення та інтерпретативного моделювання. Результатом є авторська SENCE-модель стратегування з вбудованим консалтинговим супроводом, що пропонує практичні інструменти вимірювання досвіду клієнтів і формування сервісної логіки розвитку.

Ключові слова: економіка вражень; стратегування; розвиток підприємства, емоційна цінність; управлінське консультування; сервіс-дизайн; клієнтський досвід; цифрова трансформація.

Вступ. Трансформаційні процеси в сучасній економіці зумовили зсув у логіці створення цінності: від матеріальних продуктів – до сервісів, а згодом і до вражень як ключового елементу взаємодії між бізнесом і клієнтом. У межах концепції економіки вражень, запропонованої Б. Джозефом Пайном (B. J. Pine) і Джеймсом Гілмором (J. H. Gilmore) [1], саме досвід, який споживач переживає у взаємодії з брендом, стає джерелом емоційної лояльності та довгострокової конкурентної переваги.

Цей підхід змінює традиційну парадигму стратегування: замість раціонального вибору на користь фокусування на функціональній цінності (надійність, ефективність, співвідношення ціни та якості), компанії орієнтуються на створенні унікального досвіду, що формує новий рівень цінності та емоційний зв'язок із брендом. Така зміна логіки особливо актуальна в умовах посилення впливу чинників креативної економіки та цифрової трансформації, коли класичні методи та інструменти стратегічного аналізу втрачають ефективність, а підприємства шукають нові, клієнтоцентричні та гнучкі підходи до стратегічного управління.

У сучасному бізнес-середовищі дедалі більше компаній зосереджуються на проектуванні клієнтського досвіду як стратегічного активу. Досвід стає не лише

*Верба Вероніка Анатоліївна — доктор екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6160-150X>, email: verba@kneu.edu.ua

частиною маркетингової пропозиції, а її основою — «подія», яку проживає споживач, має самостійну цінність. Як підкреслює аналітика McKinsey [2], у поведінці споживачів помітна тенденція зміщення фокусу від товарів до досвідів, що підтверджує трансформаційний рух до економіки вражень. У цьому контексті еволюція класичної моделі маркетингу 4Р до концепції 4Е (Experience, Everyplace, Exchange, Evangelism) [3] відображає стратегічну зміну у фокусі бізнес-мислення.

Зростаючий інтерес науковців до емоційної складової у формуванні клієнтської цінності [4 – 6] поєднується з вивченням ролі управлінського консалтингу в підтримці стратегічних змін [7; 8]. У цьому контексті консультанти з управління залучаються не лише для проведення аналізу чи оптимізації, а переважно для ко-дизайну клієнтського досвіду, модерації змін та інтеграції інноваційних рішень [9; 10].

Попри активну розробку концепцій Customer Experience Management (СЕМ) і сервіс-дизайну, недостатньо дослідженими залишаються механізми переходу від функціональної до емоційної цінності в стратегіях, які реалізуються за участю управлінських консультантів, особливо в умовах країн з молодим або трансформаційним ринком консалтингових послуг. Ця стаття спрямована на заповнення означеної прогалини шляхом теоретичного узагальнення і моделювання стратегічного підходу, який інтегрує клієнтоцентричну логіку, емоційну диференціацію та консалтингову підтримку в умовах ехпереісеесопоту.

Постановка проблеми. У контексті зростаючого впливу емоційних і культурних чинників на формування ринкових стратегій стратегування в економіці вражень постає ключовим викликом для підприємств, які прагнуть адаптуватися до нової парадигми створення цінності. У цій парадигмі клієнтне обмежується раціональною оцінкою функціональних переваг товару чи послуги, а шукає глибший, персоналізований і емоційно значущий досвід. Відтак актуалізується потреба у науковому осмисленні стратегічного переходу бізнесу від орієнтації на функціональну цінність до емоційної цінності та визначенні ролі управлінського консалтингу в цьому процесі.

Попри зростаючий інтерес до тематики стратегій, заснованих на клієнтському досвіді, наявні дослідження здебільшого зосереджуються на концептуалізації економіки вражень [1; 4], на галузевих аспектах маркетингу, брендингу або UX/CX-дизайну, а в українському науковому полі – переважно на прикладних аспектах та особливостях розвитку туристичного бізнесу, креативних індустрій та сталого природокористування [11; 12]. Водночас системні підходи до стратегування в економіці вражень із залученням консалтингових практик залишаються фрагментарно висвітленими.

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних підходів у розвитку компанії при переході від функціональної цінності до емоційної диференціації в умовах економіки вражень, а також визначення ролі управлінського консалтингу у забезпеченні цієї трансформації.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі завдання:

- узагальнити теоретичні засади економіки вражень та трансформації ціннісних орієнтирів у сучасному бізнесі;
- здійснити порівняльний аналіз підходів до стратегування, заснованих на функціональній та емоційній логіці створення вартості;
- визначити актуальні напрями розвитку управлінського консалтингу у підтримці стратегій клієнтського досвіду;
- розробити концептуальну модель стратегування в економіці вражень з урахуванням сучасних консалтингових практик;
- обґрунтувати методологічний інструментарій реалізації стратегій емоційної диференціації в різних галузевих контекстах.

Логіка дослідження побудована на міждисциплінарному поєднанні положень стратегічного управління, управління розвитком організацій, маркетингу досвіду, поведінкової економіки та сучасних практик управлінського консалтингу. Такий підхід дозволяє інтегрувати різні наукові погляди на створення цінності, простежити еволюцію стратегічного мислення в умовах переходу до економіки вражень та сформулювати цілісне бачення ролі консультанта в experience-орієнтованих трансформаціях бізнесу.

На теоретико-концептуальному рівні узагальнено сучасні підходи до розуміння природи цінності в клієнтоцентричних бізнес-моделях. Особливу увагу приділено класифікації стратегій залежно від домінування функціонального чи емоційного компонента. Теоретичною основою слугують праці [1; 4; 6; 7], що дозволило чітко окреслити рамки дослідження та виявити ключові аналітичні акценти.

Порівняльно-аналітичний вимір дослідження реалізовано через типологізацію стратегічних моделей бізнесу на основі емпіричних кейсів компаній, які впроваджують логіку створення вражень — таких як Airbnb, Starbucks, IKEA, Monobank. Додатково проаналізовано динаміку розвитку ринку управлінського консалтингу в Європі та Україні з використанням методології FEACO [10], що дало змогу визначити інституційні передумови реалізації experience-стратегій у різних контекстах.

У практичному аспекті акцент зроблено на дослідженні ролі управлінського консалтингу як інструмента стратегічного супроводу трансформацій. Проаналізовано інструменти, які застосовуються консультантами для підтримки клієнтського досвіду: від брендингу, аналітики CX та цифровізації сервісів до foresight-проектування. Це дало змогу конкретизувати функціональні ролі консультантів у межах нової ціннісної парадигми.

Фінальним етапом виступає проектно-модельний блок, у межах якого сформовано авторську модель стратегування в економіці вражень. Вона охоплює три ключові фази стратегічного процесу — діагностику клієнтських потреб, стратегічне проектування досвіду та консалтингову підтримку імплементації — та формує логічно зв'язану концепцію переходу від функціональної до емоційної цінності. Таким чином, запропонована модель не лише окреслює нову роль

управлінського консалтингу, а й задає методологічну рамку для подальших досліджень у цій сфері.

Методологічна основа дослідження спирається на поєднання якісних і аналітичних підходів, що забезпечує багаторівневий і системний аналіз. Центральним інструментом виступає порівняльний аналіз, який дозволив виявити принципові відмінності між функціональною та емоційною логікою створення цінності та відобразити трансформацію стратегічного мислення в сучасному бізнесі. Додатково використано контент-аналіз наукових джерел і кейсів компаній, що впроваджують досвідоцентричні моделі, що дало змогу ідентифікувати типові патерни та точки диференціації у підходах до управління клієнтським досвідом. Елементи foresight-аналізу дозволили спрогнозувати сценарії розвитку experience-based консалтингу в українському контексті.

Системний підхід забезпечив інтеграцію утилітарної, емоційної та символічної складової цінності в єдину управлінську модель, тоді як інтерпретаційний підхід сприяв глибшому розумінню емоційного та культурного виміру залучення клієнтів. Синтез цих підходів створив методологічне підґрунтя для дослідження стратегічної ролі управлінського консалтингу в умовах економіки вражень, з урахуванням української специфіки.

Результати.

1. Еволюція стратегічного мислення в умовах економіки вражень

Протягом останніх десятиліть стратегічне мислення бізнесу зазнало суттєвих змін: фокус змістився з досягнення функціональної ефективності до формування емоційного зв'язку зі клієнтами. Така еволюція зумовлена поширенням парадигми економіки вражень, яку концептуалізували Pine і Gilmore [1], відповідно до якої ключову цінність для споживача становить не продукт чи послуга як такі, а досвід, який формується під час взаємодії з брендом.

Компанії, які прагнуть до емоційної диференціації, створюють багатовимірні маркетингові досвіди, активуючи сенсорну, емоційну, когнітивну та поведінкову залученість [4]. Як зазначають Lemon і Verhoef [6], клієнтський досвід необхідно розглядати як стратегічний актив управління, що охоплює всі точки контакту з клієнтом — до, під час і після транзакції. Ця логіка підтримується й підходами до сервісного дизайну [13], які передбачають картування вражень користувача, застосування емоційної аналітики та залучення до співтворення цінності.

У науковому просторі України ці тенденції ще перебувають у процесі формування, хоча мають глибоке концептуальне підґрунтя. У наших попередніх дослідженнях [14] було закладено основи комплексного підходу до стратегічного розвитку, де цінність досвіду користувача визнавалася важливим нематеріальним активом підприємства. У роботах [15; 16] наголошено на зростаючій ролі управлінського консалтингу в стратегічному розвитку компаній, посилення партнерської взаємодії, яка забезпечує прискорення трансферу інновацій та знижує ризики у процесі впровадження змін. Ці ідеї отримали подальше розгортання у дослідженнях, присвячених ролі цифрових платформ у моделюванні емоційно-орієнтованого досвіду [17], де цифрове середовище (наприклад, Microsoft Teams)

розглядається як простір для персоналізованої взаємодії з освітнім контентом, колективом і викладачем.

У спільній публікації з Яременко О. [18] проаналізовано трансформацію бізнес-моделі страхової компанії в умовах розвитку екосистемного підходу. У роботі наголошено на важливості емоційної ідентифікації клієнтів, яка формується через сервісні інновації та стратегічне переосмислення пропозиції. Такий підхід узгоджується з напрацюваннями зарубіжних дослідників [5], які підкреслюють роль контекстуальної емпатії, моделювання цінності та формування довготривалого залучення.

Порівняльний аналіз 15 компаній (зокрема Starbucks, LEGO, Monobank, Airbnb, IKEA, Patagonia), які послідовно реалізують досвідоцентричні моделі, дозволив виокремити три спільні риси стратегій нового типу. По-перше, компанії, що переходять від функціональної до емоційної логіки створення цінності, підсилюють залучення клієнта на всіх етапах шляху клієнта. Вони зміщують акцент із транзакції на враження, емоції, залученість. По-друге, емоційно-орієнтовані стратегії передбачають нову архітектуру бренду: продукт розглядається як платформа для переживання, а не як центр цінності. Філософія співтворення (co-creation) відіграє ключову роль у формуванні такого досвіду. По-третє, реалізація подібних стратегій передбачає нову задачу для менеджмент консультантів, які для цього розширюють свої інструменти та активно починають застосовувати дизайн-мислення, технології побудови journey mapping, сервісного моделювання та фасилітаційні практики.

Завдання менеджмент-консультантів у цих трансформаційних процесах, зміщуються від експертизи, аналітики, рекомендацій щодо стратегічного вибору у бік взаємодії з клієнтськими організаціями для розвитку їх креативної культури, інноваційної спроможності, все частіше менеджмент консультанти виконують ролі модераторів змін, фасилітаторів досвіду та співтворців генерування нової цінності. Особливо це актуально для економіки вражень, де ціннісна пропозиція базується на інтеграції емоційної та досвідної складових. У таких умовах компанії обіцяють не просто якість чи зручність, а значущий емоційний сценарій: «досвід без зусиль», «залучення у спільноту», «переживання, що надихає». У багатьох галузях, зокрема у сфері освіти, туризму, розваг, така логіка є визначальною: підприємство створює умови (сцену), а клієнт — власне враження. Ціннісна пропозиція стає центральним елементом стратегії — елементом, який об'єднує потреби клієнта з цілями бізнесу.

Таким чином, узагальнення підходів до стратегічного мислення в умовах економіки вражень засвідчує наявність якісних зрушень у логіці створення цінності. Замість фокусування на функціональних перевагах продукту чи послуги стратегічна увага бізнесу дедалі більше зміщується у бік побудови емоційно насиченого клієнтського досвіду. У цьому контексті досвід виступає не лише інструментом задоволення очікувань споживача, а ключовим елементом формування конкурентної переваги.

Компаративний аналіз стратегій провідних компаній (Starbucks, LEGO, Monobank, Airbnb, IKEA, Patagonia) дозволяє ідентифікувати спільні риси досвідочентричних бізнес-моделей: орієнтацію на клієнтське залучення протягом усього життєвого циклу взаємодії, переосмислення ролі бренду як платформи для створення емоційного зв'язку, а також використання методів співтворення цінності. Особливої уваги заслуговує трансформація ролі управлінського консалтингу в таких процесах: від традиційного аналітичного супроводу до фасилітації досвіду, модерації змін і підтримки стратегічної культури сервісу.

Вітчизняна дослідницька традиція поступово інтегрує підходи до емоційної цінності в загальну парадигму стратегування, спираючись на поєднання цифрових технологій, поведінкових моделей і клієнтоцентричних методів. Вітчизняніучені роблять акцент на розширенні нематеріального виміру цінності через емоційне проєктування, інклюзивну взаємодію та культурну релевантність ціннісних пропозицій.

Отже, стратегічне мислення в умовах економіки вражень формується як комплексна система дій, спрямованих на маркетингову комунікацію, емоційне залучення клієнта, побудову смислової ідентифікації з брендом та підтримку персоналізованого досвіду [19]. Управлінський консалтинг у цьому контексті виступає не лише інструментом трансформації, а каталізатором переходу від функціональної до емоційної логіки створення цінності.

2. Стратегічна дихотомія: функціональна цінність проти емоційної

У стратегічному управлінні дедалі виразніше окреслюється дихотомія між підходами, орієнтованими на функціональну ефективність, і стратегіями, зосередженими на створенні емоційної цінності для користувача. Така розбіжність є наслідком зміни споживацьких очікувань, поширення логіки клієнтоцентризму та еволюції самого поняття цінності. На зміну уніфікованим ринковим рішенням приходять персоналізовані досвіди, що спрямовані не лише на вирішення задачі, а й на формування враження, ідентичності та емоційної прихильності до бренду.

Узагальнення результатів компаративного аналізу кейсів компаній, які активно впроваджують ехперієнс-стратегії, дозволило окреслити два стратегічні підходи – функціональний та емоційний – кожен із яких передбачає різні принципи створення цінності, організацію комунікації, механізми взаємодії з клієнтами та роль консалтингу у стратегічному супроводі. Ці характеристики подано у таблиці 1.

Як показано в табл. 1, функціональні стратегії залишаються домінантними в індустріальних галузях або за умов високої цінової чутливості ринку. Водночас, у сферах з високим рівнем персонального контакту зі споживачем (освіта, фінанси, туризм, культура), саме емоційна логіка стратегування забезпечує стійку диференціацію.

Особливу увагу заслуговує галузь управлінського консалтингу, яка в останнє десятиріччя трансформується із технократичного аналітичного сервісу в практику співтворення клієнтського досвіду, а роль консультанта — від зовнішнього експерта до стратегічного партнера в створенні смислового середовища розвитку

компанії. Згідно зі звітами FEACO [10] та дослідженнями McKinsey [2], у сегменті консалтингу найбільш динамічно зростають напрями, пов'язані з цифровими трансформаціями, аналітикою клієнтського досвіду та брендинговими стратегіями. Це зумовлено попитом на інструменти, здатні вловити і передати емоційні інсайти клієнтів, адаптувати сервіси до очікувань і будувати сталу лояльність.

Таблиця 1

ПОРІВНЯННЯ МОДЕЛЕЙ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ТА ЕМОЦІЙНОЇ ЦІННОСТІ

Критерій	Функціональна сервісна модель	Емоційно-орієнтована сервісна модель
Фокус ціннісної пропозиції	Надійність, швидкість, оптимізація витрат	Емоція, автентичність, смислова насиченість
Стратегічна спрямованість	Масштабування, лідерство за витратами	Побудова емоційної лояльності, створення спільного досвіду
Інструменти	Lean, BPR, CRM, ERP, KPI	Storytelling, servicedesign, empathymapping, NPS
Комунікація	Одностороння, продуктова	Багатовекторна, наративна, інтерактивна
Залучення клієнта	Через функціональну вигоду	Через культурну, емоційну або символічну близькість
Роль консалтингу	Аудит, діагностика, оптимізація	Фасилітація клієнтського досвіду, співтворення, дизайн мислення
Цінність для клієнта	Продуктивність, економія ресурсів, безпека	Переживання, участь, самоідентифікація
Типові сфери діяльності	Виробництво, логістика, IT-аутсорсинг, ритейл	Освіта, культура, HoReCa, фінансові послуги, консалтинг, туризм

Джерело: складено авторкою на основі емпіричних кейсів.

Стратегічне управління стоїть перед необхідністю переосмислення філософії створення цінності. Функціональна логіка залишається важливою, проте вже недостатньою в умовах конкуренції за увагу, довіру та емоційну залученість клієнта. Емоційна стратегія, в свою чергу, забезпечує побудову довготривалих стосунків, базованих на ціннісній спільності, сенсах і переживаннях. У цьому контексті консалтинг нового покоління виконує роль архітектора досвіду та культурного перекладача, який допомагає організаціям не лише оптимізувати процеси, а й формувати нову якість взаємодії з клієнтом – глибоку, емоційну, значущу.

Таким чином, дихотомія «ефективність – емоція» у стратегуванні призводить не лише до розширення інструментарію, а й сприяє зміні філософії управління цінністю. Тому управлінський консалтинг нового покоління — гнучкий, інтердисциплінарний, креативний — здатен забезпечити супровід цієї трансформації, особливо в сервісно-орієнтованих і креативних галузях економіки вражень.

3. Роль управлінського консалтингу у стратегічному переході

У процесі переходу до experience-орієнтованого стратегування особливої значущості набуває менеджмент консалтинг як провайдер інноваційних підходів, фасилітатор трансформацій і модератор організаційних змін. У новій ціннісній парадигмі, де на перший план виходять емоційна залученість, клієнтський досвід і культура взаємодії, зростає потреба не лише в технологічних рішеннях, а й у зовнішньому експертному супроводі, що враховує культурну, поведінкову та емоційну специфіку бізнес-середовища.

На підставі опрацювання звітів FEACO за 2015–2023 рр. та кейс-аналізу українських консалтингових агенцій (зокрема TransformWISE, AppleConsulting®, Strategic®, Openstrategy, Brandania, Getpin, iProspectUkraine, Mohyla Strategic Agency, FedorivAgency та ін.) визначено ключові вектори трансформації ролі управлінського консалтингу в умовах економіки вражень.

По-перше, зафіксовано зсув попиту від традиційних функціональних послуг (аудит, оптимізація процесів) до послуг, пов'язаних із брендингом, клієнтським досвідом та цифровими інноваціями. Дані FEACO [10] свідчать про динамічне зростання таких напрямів, як digitaltransformationconsulting (+14,6 %) та marketing& CX consulting (+11,8 %). В українському контексті зростає інтерес до розробки бренд-стратегій, візуальної ідентичності та емоційної аналітики точок дотику з клієнтами.

По-друге, спостерігається еволюція ролі консультанта — від експерта-аналітика до фасилітатора стратегічного діалогу. У таких практиках, як дизайн-спринти, стратегічні сесії та воркшопи зі співтворення, менеджмент консультанти виступають модераторами партнерських рішень, що забезпечує більш глибоку залученість клієнта до процесу стратегування.

По-третє, у новій консалтинговій парадигмі дедалі частіше використовуються інструменти емоційного дизайну — empathymapping, storytelling, customerstorybuilding. Це дозволяє не лише пропонувати рішення, а й створювати смисловий простір, у якому клієнт проживає досвід змін, що сприяє формуванню довготривалих відносин.

Водночас, аналітика ринку вказує на наявність методологічного дефіциту у вимірюванні ефектів емоційної цінності. Хоча інструменти на кшталт NetPromoterScore чи Customer EffortScore частково вирішують цю проблему, на українському ринку відсутні стандартизовані підходи до оцінювання впливу емоційно-орієнтованих стратегій, що потребує додаткового методологічного осмислення.

Узагальнюючи, доцільно виокремити типологію ролей управлінського консалтингу відповідно до трьох фаз стратегічного циклу: емпатична діагностика, стратегічне проєктування досвіду, впровадження та адаптація. У межах кожної фази консультанти з управління виконують специфічні функції — від аналітичного діагноста до інноваційного інтегратора, що представлено у таблиці 2.

Ефективна реалізація стратегій, орієнтованих на досвід, неможлива без використання відповідного інструментарію, що дозволяє ідентифікувати, формулювати та впроваджувати ціннісні пропозиції з урахуванням емоційного компонента. Управлінський консалтинг у цій площині виконує функцію інтегратора сучасних фреймворків, цифрових рішень та методологій, які забезпечують стратегічну узгодженість бізнесу з очікуваннями клієнта.

Таблиця 2

РОЛІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ В РЕАЛІЗАЦІЇ EXPERIENCE-СТРАТЕГІЇ

Фаза стратегічного циклу	Категорія консалтингових послуг	Сутність ролі	Типові інструменти
1. Емпатична діагностика	Діагностичні	Виявлення емоційних тригерів і слабких точок клієнтського досвіду	Journeymapping, customerfeedbackanalysis, empathymapping
2. Стратегічне проєктування досвіду	Дизайнерські	Моделювання сервісної логіки, ціннісних сценаріїв і точок контакту	Serviceblueprint, emotionalcanvas, storytelling, co-creationlabs
	Інноваційні* (концептуальні)	Адаптація досвіду до цифрового середовища та нових технологій	AI-based interaction, AR/VR for engagement, personalizationengines
3. Впровадження та адаптація	Супровідні	Навчання персоналу, підтримка змін, моніторинг досвіду	E-learningmodules, teamfacilitation, agile coaching
	Інноваційні* (технічні)	Інтеграція інструментів зворотного зв'язку, UX-аналітика	Dashboards, feedbackloops, eNPS, CES/NPS integration

Примітка: *Поділ інноваційних ролей на концептуальні (фаза 2) та технічні (фаза 3) відображає подвійне призначення інновацій у experience-стратегіях. У фазі проєктування консультант виступає генератором ідей і технологічного бачення, а у фазі впровадження — інтегратором інструментів, що забезпечують реалізацію обраної логіки досвіду.

Джерело: складено авторкою на основі узагальнення практик CX-дизайну, консалтингу та сервісної трансформації.

Серед найбільш поширених підходів слід відзначити ValuePropositionCanvas (VPC), що дозволяє співвіднести потреби, болі та вигоди клієнтів із рішеннями, які пропонує компанія. Цей фреймворк активно використовується консультантами на етапах стратегічної діагностики та формування пропозиції, а його візуальна форма сприяє ефективній командній роботі та стратегічним дискусіям.

Другим ключовим інструментом є Experience Strategy Framework (XSF), який забезпечує цілісне бачення клієнтського досвіду через узгодження таких вимірів, як бренд, організація, досвід та люди. Використання XSF актуальне у випадках трансформації бізнес-моделі або реструктуризації взаємодії зі споживачем у сервісно-орієнтованих галузях.

До базових інструментів роботи з клієнтським досвідом також належить Customer Journey Mapping (CJM) — метод картування шляху клієнта, що дозволяє виявити вузькі місця, точки фрустрації або надлишкові бар'єри в сервісній логіці. CJM слугує не лише засобом покращення клієнтського досвіду, але і критерієм перевірки відповідності ціннісної пропозиції її фактичному втіленню.

Розширення арсеналу стратегічного консалтингу також відбувається за рахунок застосування методологій DesignThinking, Jobs to BeDone (JTBD), Balanced Scorecard, інструментів Business Model Canvas та спеціалізованих фреймворків провідних консалтингових фірм. Наприклад, BCG пропонує методологію MIDAS для трансформації клієнтського досвіду, а Deloitte розвиває концепт Human Experience, що фокусується на поєднанні споживацького та внутрішньо-організаційного досвіду.

На рівні технологічного забезпечення experience-стратегії активно застосовуються ХМ-платформи (Qualtrics XM, Medallia, SalesforceExperience Cloud), які дозволяють агрегувати зворотний зв'язок клієнтів та адаптувати сервіси на основі аналітики. Важливу роль відіграють також системи CRM нового покоління (наприклад, Salesforce Customer 360), інструменти персоналізації досвіду, метрики клієнтської лояльності (NPS, CSAT, CES) та продукти для прототипування і картування клієнтського шляху (Figma, UXPressia, Miro).

Усі ці засоби дозволяють зробити емоційну цінність відчутною, керованою та вимірюваною категорією. Саме завдяки такому інструментальному забезпеченню управлінський консалтинг здатен не лише сприяти стратегічному плануванню, а й виступати драйвером цілісної ціннісної трансформації компанії, орієнтованої на довготривалі стосунки з клієнтом і глибоку емоційну залученість.

4. Порівняння зарубіжної та української консалтингових практик творенні емоційної цінності

Як глобальні, так і українські консалтингові компанії працюють над тим, щоб допомогти бізнесам визначити та реалізувати сильну ціннісну пропозицію в умовах економіки вражень. Утім, масштаби діяльності, накопичений досвід та інструментарій можуть відрізнятися. Нижче подано порівняльну таблицю підходів і методик великих міжнародних консалтингових гравців (таких як McKinsey, BCG, Deloitte) і українських регіональних консалтингових компаній (табл. 3).

Міжнародні консалтингові лідери мають ширші можливості та напрацьовані інструменти для трансформації бізнесу через призму клієнтського досвіду, тоді як українські компанії формують конкурентну перевагу за рахунок гнучкості, знання локальної специфіки, культури, контексту та доступності. Утім, останні роки, особливо під впливом глобалізації та цифровізації, розрив у підходах стає менш помітним: українські консультанти з управління розвивають власні консалтингові продукти, базуючись на світових трендах і кращих інноваційних практиках, міжнародні компанії прагнуть залучати українських фахівців та експертів, що дозволяє враховувати особливості бізнес-середовища, управлінської культури та відмінностях локального контексту розвитку організацій. Спільним трендом є зростання значущості індивідуалізації у стратегічних рішеннях. В умовах економіки вражень, де живе спілкування дедалі частіше замінюється емоційною складовою цифрового продукту, консалтингові фірми виконують роль інтеграторів персоналізованого досвіду. Lean, kanban та agile-підходи дають змогу забезпечити швидкість, кастомізацію й ефективність — ключові умови формування віртуальної цінності в сучасному бізнесі.

Таблиця 3

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДХОДІВ І МЕТОДИК ЗАРУБІЖНИХ
ТА УКРАЇНСЬКИХ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ У СТВОРЕННІ
ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ**

Аспект	Міжнародні консалтингові компанії	Українські консалтингові компанії
Стратегічний фокус	Глобальні фірми активно інтегрують клієнтський досвід у стратегічне планування. Вони переконують керівництво бізнесу ставити клієнта в центр стратегії та перебудовувати операції для підвищення цінності для клієнта. Наприклад, McKinsey наголошує на необхідності <i>організаційної культури, орієнтованої на клієнта</i> , а BCG втілює “революцію клієнтського досвіду” замість поступових покращень.	Українські компанії також усвідомлюють важливість клієнтоорієнтованості, але рівень інтеграції CX у стратегію може бути нерівномірним. Багато місцевих консультантів фокусуються на класичних аспектах стратегії з поступовим переходом до experience-driven підходів. Особливістю українського ринку є домінування емоційної переваги над економічною раціональністю: за даними Gradus (2022), більшість українців підтримують локальні бренди з патріотичних міркувань. Це зумовлює нові підходи до формування лояльності на основі емоційної залученості.
Методики та фреймворки	Провідні консалтингові компанії мають власні запатентовані методології і активно використовують передові фреймворки: MIDAS (BCG), Human Experience (Deloitte), customerjourney-models (McKinsey). Вони також адаптують відомі інструменти (Value PropositionCanvas, DesignThinking) до масштабних трансформацій.	Українські компанії використовують універсальні фреймворки (ValuePropositionCanvas, Business Model Canvas, SWOT, Balanced Scorecard). Частина фірм розробляє авторські шаблони, адаптовані до локальних умов. Підхід залишається прагматичним – адаптація світових практик до національного контексту та обмежених ресурсів клієнта.
Інструменти та технології	Міжнародні компанії застосовують передові технологічні рішення: AI-платформи для VoC, дашборди NPS, симуляція CJ у цифровому середовищі. Співпрацюють з SAP, Salesforce, Adobe.	Українські компанії працюють з обмеженими ресурсами, рідко мають власну методологію консалтингових продуктів, спираються на дослідження, мають досвід управління знаннями. Вони тісно співпрацюють з IT-фірмами, діють як інтегратори готових рішень. Особливо актуальним стає використання lean-, kanban- та agile-підходів у розробці індивідуалізованих клієнтських рішень, зокрема в електронній комерції, де формується віртуальна емоційна цінність.
Продукти та приклади	Лідери консалтингового ринку реалізують комплексні проекти цифрової трансформації CX “під ключ” (McKinsey, BCG, Deloitte Digital).	Українські фірми пропонують нішеві продукти: розробку стратегії, бізнес-моделей, перепакуння пропозиції цінності та оптимізацію бізнес-процесів, поширеними продуктами стратегічного консалтингу стає стратегування, фасилітація стратегічних сесій, UX/CX аудит для стартапів. Відмінністю українського консалтингу є прагнення до прикладної цінності для клієнтів, практичність рекомендацій, гнучкість, адаптація до контексту.

Джерело: складено авторкою.

5. SENSE-модель стратегування в економіці вражень

На основі теоретичного аналізу, компаративного вивчення стратегічних підходів компаній та систематизації ролей менеджмент консультантіву трансформаційних процесах було сформульовано авторську SENSE-модель стратегування в умовах економіки вражень. Модель відображає логіку переходу від функціональної до емоційної диференціації та включає три функціональні блоки: емпатичну діагностику, стратегічне проєктування досвіду та впровадження з адаптацією.

SENSE-модель побудована з урахуванням принципів дизайн-мислення, клієнтоцентричності та ко-дизайну, передбачаючи залучення управлінського консалтингу на кожному з етапів як фасилітатора змін. У таблиці 3 подано структуру моделі, що узагальнює ключові управлінські дії, інструменти та функціональні ролі консультантів з управління у межах стратегічного циклу.

Таблиця 3

SENSE-МОДЕЛЬ СТРАТЕГУВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ ВРАЖЕНЬ

Функціональні блоки	Основна мета	Управлінські та дослідницькі практики	Інструменти	Роль консультанта з управління
1. Емпатична діагностика	Виявити потреби, професійних та особистих інтересів клієнтів, їх очікування, емоційні тригери	Етнографічне дослідження, інтерв'ю, аналіз journeytouchpoints	Empathymapping, NPS, соціальна аналітика, heatmaps	Аналітик досвіду, фасилітаторінсайтів
2. Стратегічне проєктування досвіду	Створити сервісну логіку та емоційно значущий бренд	Мапування досвіду, прототипування сервісів, дизайн-сесії	Customer journeymap, Serviceblueprint, Emotionalcanvas	Креативний стратег, модератор співтворення
3. Впровадження та адаптація	Перенести стратегію в діючу систему управління	Навчання персоналу, зміна в системі внутрішніх і зовнішніх комунікацій, інтеграція метрик	eNPS, CES, Dashboard UX, AI-based feedback tools	Коуч змін, супровідник імплементації

Джерело: складено авторкою.

Концептуальне підґрунтя моделі базується на DesignThinking [13], Customer Experience Management [6] та концепції співтворення цінності [20]. Враховано також українські підходи до стратегування сервісних компаній [14; 21].

SENSE-модель передбачає безперервну участь консультанта у стратегічному циклі як фасилітатора, модератора співтворення та куратора процесів трансформації. Кожен етап включає застосування інструментів аналітики клієнтського досвіду, проєктування емоційної цінності та цифрового зворотного зв'язку.

Модель була апробована в умовах українського ринку та практики розвитку українського малого та середнього бізнесу [22]. Навіть у випадках, коли менеджмент консультанти формально не залучені у процес стратегування компанії, спостерігаємо процес слідування логіки, що запропонована у SENSE-моделі стратегування. В умовах поведінкової економіки та розвитку індустрії вражень серед метрик, які доцільно застосовувати для оцінювання ефективності стратегій, маємо визначити NetPromoterScore (NPS), Customer EffortScore (CES), рівень емоційної залученості, цифрова репутація (agile review management), внутрішня лояльність персоналу (eNPS). Інтеграція цих KPI у систему стратегічного управління створює підґрунтя для прозорого оцінювання ефективності трансформаційних процесів, а також сприяє інституціоналізації консалтингового супроводу стратегій у сфері досвіду.

Модель є універсальною, однак найефективнішою у таких галузях: освітні сервіси та EdTech, HoReCa, цифрові фінансові сервіси, креативні індустрії. Спільним для них є пріоритет емоційної взаємодії, гнучкість адаптації та високий ступінь персоналізації клієнтського досвіду. Зокрема, застосування окремих елементів CX-дизайну у вищій освіті, описане в [17; 14], підтверджує ефективність таких інструментів, як мапування студентського шляху, аналітика цифрової поведінки в Microsoft Teams, персоналізована підтримка та емоційна залученість тьюторів.

Таким чином, SENSE-модель поєднує ціннісно-орієнтований підхід з операційною реалізацією, формуючи рамкову основу довгострокового стратегічного партнерства з консалтинговими структурами. Цифрова підтримка моделі, передбачена через інтеграцію платформ Microsoft 365, Notion, Figma, Power BI, підвищує адаптивність та ефективність стратегічного управління в умовах економіки вражень.

Висновки. Розвиток економіки вражень у поєднанні з прискореною цифровою трансформацією зумовлює потребу в переосмисленні стратегічних підходів до створення цінності. Зниження значущості функціональних характеристик продуктів та послуг на користь емоційної диференціації, клієнтського досвіду, сприйняття бренду та залученості споживача свідчить про зміну пріоритетів у стратегуванні. У таких умовах стратегія перетворюється на інструмент проєктування вражень, а сам процес стратегування — на інтегровану систему управління досвідом, що охоплює створення, реалізацію та оцінювання емоційної цінності.

Наукова новизна дослідження полягає у формалізації авторської SENSE-моделі стратегування в економіці вражень, що поєднує підходи дизайн-мислення, ко-дизайну, сервіс-дизайну та управління емоційною цінністю з інструментальними можливостями управлінського консалтингу. Відмінністю моделі є зосередженість на сенсоцентричних стратегіях, що охоплюють діагностику потреб, емоційне проєктування сервісної логіки та впровадження практик емоційного брендингу із залученням консультантів як постійних фасилітаторів змін і співворців цінності.

Теоретичне значення роботи полягає в розширенні наукових уявлень про стратегічні механізми розвитку економіки вражень, а також у доповненні теорій сервіс-дизайну, клієнтоцентричного управління та логіки сервісної домінанті (Service-Dominant Logic). Модель вирізняється міждисциплінарністю, інтегруючи положення маркетингу, поведінкової економіки, організаційного розвитку й цифрових технологій.

У роботі також окреслено нову роль управлінського консультування як джерела емоційної цінності для клієнта. Управлінське консультування більше не обмежується вирішенням окремих проблем, а постає як простір стратегічного співтворення, де консультант виконує функції фасилітатора, інтерпретатора й партнера в побудові нової логіки бізнесу. Такий підхід підвищує значущість менеджмент консалтингу як інструменту формування сервісних екосистем в умовах економіки вражень.

Практичне значення результатів полягає в тому, що запропонована модель може бути використана як методологічна основа для формування стратегій підприємств, орієнтованих на формування емоційної цінності. Її застосування доцільне в сферах бізнесу, де клієнтський досвід має критичне значення (б'юті індустрія, охорона здоров'я, освіта, фінанси, HoReCa, креативні індустрії). Модель передбачає поетапну взаємодію з консультантом і пропонує систему KPI для оцінювання ефективності змін (зокрема, NPS, CES, eNPS, індикатори емоційної залученості, цифрової репутації). Ці індикатори можуть бути інтегровані у внутрішні інформаційні панелі підприємства для моніторингу прогресу стратегічних ініціатив.

Перспективними напрямками подальших досліджень є: емпірична апробація запропонованої моделі у сфері освіти, культури, фінансових сервісів; вивчення механізмів емоційної ідентифікації споживача в умовах цифрової взаємодії; аналіз ролі нових типів консультантів (CX-дизайнерів, стратегічних коучів, фасилітаторів сервісу) в контексті національного ринку управлінського консультування.

Таким чином, стратегічне управління в економіці вражень передбачає трансформацію традиційної логіки бізнесу — від трансакційної до емоційної, від функціонального до сенсоцентричного підходу. Запропонована модель закладає підґрунтя для нової практики стратегічного мислення, в якій досвід стає ключовим об'єктом управління, а менеджмент консалтинг — платформою для його вдосконалення.

Література

1. Pine, B. J., Gilmore, J. H. *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press, 1999. 254 p.
2. McKinsey & Company. The state of customer experience. 2022. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-state-of-customer-experience> (дата звернення 10.05.2025)

3. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken: Wiley, 2017. 208 с.
4. Schmitt, B. H. *ExperienceMarketing: Concepts, Frameworks and ConsumerInsights*. Hanover: NowPublishers, 2011. 106 с.
5. Gentile, C., Spiller, N., Noci, G. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*. 2007. Vol. 25, No. 5. С. 395–410. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
6. 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>
7. Kubr, M. *Management Consulting: A Guide to the Profession*. 4th ed. Geneva: International Labour Office, 2002. 887 p.
8. Wright, C., Kitay, J. Spirits of Consultancy: Employing Organizational Discourse to Understand the Innovation Trajectory of Management Consultancy. *Organization*. 2004. Vol. 11, No. 1. P. 77–100. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508404039657>
9. Baaij, M. G. *An Introduction to Management Consultancy*. London: SAGE Publications, 2014. 296 p.
10. FEACO. *Survey of the European Management Consultancy Market 2023*. European Federation of Management Consultancies Associations. Brussels: FEACO, 2023. 45 p.
11. Гаврилюк О.В., Півнюва Л.В. Економіка вражень – новий креативний тренд туристичного бізнесу. Тези доповідей IV Міжнар. наук.-практ. конф.-фестивалю «Нематеріальна культурна спадщина як сучасний туристичний ресурс: досвід, практики, інновації» (м. Київ, 20-21 травня 2021 р.). К.: Вид. центр КНУКиМ, 2021. 426 с. С.335-339. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/gavryljuk6.htm (дата звернення 10.05.2025)
12. Економіка вражень і природокористування: принципи інклюзивності та сталості : монографія / за ред. Н.І. Хумарової. Київ : Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України, 2021. 216 с.
13. Stickdorn, M., Schneider, J. *This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases* / M. Stickdorn, J. Schneider. Amsterdam: BIS Publishers, 2011. 376 p.
14. Верба В. А., Гребешкова О. М. *Управління розвитком компанії : навч. посіб.* Київ : КНЕУ, 2011. 482 с.
15. Верба В. А. *Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія*. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.
16. Kyzenko, O. O., Hrebeshkova, O. M., Kubareva, I. V., Verba, V. A., Lifintsev, D. S., & Gurenko, A. V. Formation of the ecosystem of the educational program based on social networking sites technology. *Strategy of Economic Development of Ukraine*. 2021. Vol. 49. P. 138–155. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2021.49.138.155>
17. Гребешкова О. М. SMART-технології в моделюванні емоційно-інтелектуального онлайн-курсу (на прикладі Microsoft Teams). *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.164.175>
18. Верба В., Яременко О. Трансформація бізнес-моделі страхової компанії за умов розвитку екосистем страхового ринку. *Perspectives of Contemporary Science: Theory and Practice*. Lviv : SPC “Sciconf.com.ua”, 2024. С. 763–769. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/PERSPECTIVES-OF-CONTEMPORARY-SCIENCE-THEORY-AND-PRACTICE-24-26.06.24.pdf>. (дата звернення 10.05.2025)

19. Вербa В. А., Гайдамака Ю. М. Маркетингові інструменти посилення репутації фармацевтичних компаній в умовах діджиталізації. Ефективна економіка. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.24>
20. Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 272 с.
21. Гребешкова О.М., Востряков О.В., Кизенко О.О. Вимірники результатів стратегічного процесу на підприємствах невиробничої сфери. Стратегія економічного розвитку України. Вип. 30. К.: КНЕУ, 2012. С.144-151.
22. Hrebeshkova, O., Kyzenko, O., & Verba, V. Emergent approach to business resilience: a study of Ukrainian enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2025. 26(1). P. 212–222. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798>

References

1. Pine, B. J., and J. H. Gilmore. *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
2. McKinsey & Company. “The State of Customer Experience.” 2022. <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-state-of-customer-experience> (accessed May 10, 2025).
3. Kotler, P., H. Kartajaya, and I. Setiawan. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken: Wiley, 2017.
4. Schmitt, B. H. *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights*. Hanover: NowPublishers, 2011.
5. Gentile, C., N. Spiller, and G. Noci. “How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer.” *European Management Journal* 25, no. 5 (2007): 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>.
6. Lemon, K. N., and P. C. Verhoef. “Understanding Customer Experience Through out the Customer Journey.” *Journal of Marketing* 80, no. 6 (2016): 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
7. Kubr, M. *Management Consulting: A Guide to the Profession*. 4th ed. Geneva: International Labour Office, 2002.
8. Wright, C., and J. Kitay. “Spirits of Consultancy: Employing Organizational Discourse to Understand the Innovation Trajectory of Management Consultancy.” *Organization* 11, no. 1 (2004): 77–100. <https://doi.org/10.1177/1350508404039657>.
9. Baaij, M. G. *An Introduction to Management Consultancy*. London: SAGE Publications, 2014.
10. FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations). *Survey of the European Management Consultancy Market 2023*. Brussels: FEACO, 2023.
11. Havryliuk, O. V., and L. V. Pivniova. “Ekonomika vrazhen – novyi kreatyvnyi trend turychnoho biznesu [The Experience Economy – a New Creative Trend in the Tourism Business].” In *Tezy dopovidei IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii-festyvaliu «Nematerialna kulturna spadshchyna yak suchasnyi turychnyi resurs: dosvid, praktyky, innovatsii» (Kyiv, 20–21 travnia 2021 r.) [Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference-Festival “Intangible Cultural Heritage as a Modern Tourist Resource: Experience, Practices, Innovations” (Kyiv, May 20–21, 2021)]*, 335–339. Kyiv: Vydavnychiy tsentr KNUKiM, 2021. https://tourlib.net/statti_ukr/gavryljuk6.htm (accessed May 10, 2025). (in Ukrainian)

12. *Ekonomikav razhen i pryrodokorystuvannia: pryntsypy inkliuzyvnosti ta stalosti* [The Experience Economy and Nature Management: Principles of Inclusiveness and Sustainability], edited by N. I. Khumarova. Kyiv: Instytut ekonomiky pryrodokorystuvannia ta staloho rozvytku NAN Ukrainy, 2021. (in Ukrainian)
13. Stickdorn, M., and J. Schneider. *This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. Amsterdam: BIS Publishers, 2011.
14. Verba, V. A., and O. M. Hrebeshkova. *Upravlinnia rozvytkom kompanii* [Company Development Management]. Kyiv: KNEU, 2011. (in Ukrainian)
15. Verba, V. A. *Upravlinske konsultuvannia: kontseptsii, orhanizatsiia, rozvytok* [Management Consulting: Concept, Organization, Development]. Kyiv: KNEU, 2011. (in Ukrainian)
16. Kyzenko, O. O., O. M. Hrebeshkova, I. V. Kubareva, V. A. Verba, D. S. Lifintsev, and A. V. Gurenko. "Formation of the Ecosystem of the Educational Program Based on Social Networking Sites Technology." *Strategy of Economic Development of Ukraine* 49 (2021): 138–155. <https://doi.org/10.33111/sedu.2021.49.138.155>.
17. Hrebeshkova, O. M. "SMART-tehnolohii v modeliuvanni emotsiino-intelektualnoho onlain-kursu (na prykladi Microsoft Teams) [SMART-Technologies in Designing Emotionally-Intelligent Online Courses (Case of Microsoft Teams)]." *Strategy of Economic Development of Ukraine* 51 (2022): 164–175. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.164.175> (in Ukrainian)
18. Verba, V., and O. Yaremenko. "Transformatsiia biznes-modeli strakhovoi kompanii za umov rozvytku ekosystem strakhuvannia [Transformation of the Business Model of an Insurance Company Under the Development of Insurance Ecosystems]." In *Perspectives of Contemporary Science: Theory and Practice*, 763–769. Lviv: SPC "Sciconf.com.ua", 2024. <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/PERSPECTIVES-OF-CONTEMPORARY-SCIENCE-THEORY-AND-PRACTICE-24-26.06.24.pdf> (accessed May 10, 2025) (in Ukrainian)
19. Verba, V. A., and Yu. M. Haidamaka. "Marketing tools to strengthen the reputation of pharmaceutical companies in the context of digitalization" *Efektivna ekonomika*, no. 11 (2020). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.24> (in Ukrainian)
20. Prahalad, C. K., and V. Ramaswamy. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
21. Hrebeshkova, O. M., O. V. Vostriakov, and O. O. Kyzenko. "Vymirnyky rezultativ stratehichnoho protsesu na pidpriemstvakh nevirobnychoi sfery [Metrics for Strategic Process Outcomes in Non-Production Enterprises]." *Strategy of Economic Development of Ukraine*, no. 30 (2012): 144–151. (in Ukrainian)
22. Hrebeshkova, O., O. Kyzenko, and V. Verba. "Emergent Approach to Business Resilience: A Study of Ukrainian Enterprises." *Business: Theory and Practice* 26, no. 1 (2025): 212–222. <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798>.

**STRATEGIZING IN THE EXPERIENCE ECONOMY:
FROM FUNCTIONAL VALUE TO EMOTIONAL DIFFERENTIATION****Veronika Verba,***DrSc (Economics), Professor,**Kyiv National Economic University**named after Vadym Hetman, Ukraine,**<https://orcid.org/0000-0002-6160-150X>*

Abstract. This article explores the transformation of strategic management approaches in the context of the experience economy, emphasizing the transition from functional to emotional differentiation in business development. The subject of the research is the strategic modeling of emotional value creation for customer experience, while the object includes service-oriented enterprises operating in markets with high experiential intensity.

The study aims to develop an integrative strategy model tailored to the needs of companies shift in towards a customer-centric and emotionally resonant business logic. The methodology combines comparative analysis, design thinking, and interpretive modeling to analyze international and Ukrainians strategic consulting and service design approaches. The paper draw suppon contemporary theories of customer experience management (CEM), service-dominant logic (SDL), and emotion-driven branding, integrating them into a conceptual framework that applies to consulting practice.

As a result, the author proposes a three-stage model of experience-based strategizing, comprising diagnostic, design, and implementation blocks. This model incorporates consulting facilitation, digitalco-design tools (suchas Microsoft 365 and Power BI), and KPIs for measuring emotional engagement, including Net Promoter Score (NPS), Customer Effort Score (CES), and digital reputation indicators. A Ukrainian case of educational service transformation is presented to illustrate the model's practical relevance.

The findings contribute to the the oreticalunder standing of strategic behaviorin the experience economy and high light the evolvingrole of management consultants as facilitators of emotional value creation. The model has practical implications for service industries — education, hospitality, fintech, and creative sectors — seeking to embed experience design and clientco-creationin to their long-term strategic agenda.

Keywords: experience economy; strategizing; emotional value; development enterprises; management consulting; service design; customer experience; digital transformation.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2025