

Євгеній Валерійович **ТЯЖКУН**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8542-5020>e-mail: yevhenii.v.tiazhkun@lpnu.ua**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ШЛЯХОМ У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ НА ОСНОВІ ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ І ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ**

У статті розглянуто обґрунтування методичних підходів до оптимізації клієнтського шляху у фінансових установах на основі інтеграційної взаємодії маркетингу та логістики. Стрімка дифузія цифрових інновацій та трансформація поведінкових патернів споживачів у фінансовій сфері зумовлюють об'єктивну потребу в переосмисленні архітектури взаємодії маркетингу та логістики. Посилення значущості клієнтського досвіду та критичність часових параметрів надання послуг актуалізують необхідність глибокої інтеграції комунікаційних, операційних та сервісних компонентів діяльності фінансових установ. Водночас функціональна розрізненість маркетингових стратегій та логістичних процесів обмежує спроможність установ формувати безшовні клієнтські шляхи, що призводить до втрати синергії в управлінні потоками. У цьому контексті застосування інструментарію Customer Journey Mapping набуває стратегічного значення як механізму узгодження маркетингових точок дотику з логістичною підтримкою сервісних циклів.

Ключові слова: маркетингово-логістична інтеграція, фінансовий сектор, Customer Journey Map, клієнтський шлях, сервісний потік, оптимізація бізнес-процесів, цифровізація фінансових послуг

Стаття надійшла 20.04.2026

Статтю прийнято 11.05.2026

Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

У контексті системного підходу діяльність установ фінансового сектору доцільно розглядати як процес управління специфічними сервісними потоками. На відміну від промислового сектору, де об'єктом логістичного управління є матеріальні ресурси, у фінансовій сфері домінують інформаційні, фінансові та сервісні потоки. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики в даному середовищі базується на концепції *Service-Dominant Logic (S-D Logic)*, де ключовою цінністю є не сам фінансовий продукт (кредит, депозит, страховий поліс), а процес його надання та подальшого супроводження.

Наукове обґрунтування інтеграційного підходу вимагає виокремлення трьох рівнів конвергенції маркетингових та логістичних функцій:

1. *Процесно-інформаційний рівень* передбачає створення єдиного інформаційного середовища, де маркетингові дані про клієнтські преференції синхронізуються з логістичними потужностями системи оброблення транзакцій. Це дає змогу усунути «інформаційні розриви», коли маркетингова активність стимулює попит, що перевищує операційні можливості бек-офісу.

2. *Часовий рівень*. Баується на синхронізації «часу очікування» клієнта та «часу виконання» логістичної операції. У фінансовому секторі час є критичним параметром якості; відповідно, логістична оптимізація швидкості прийняття рішень безпосередньо впливає на маркетинговий показник лояльності.

3. *Ціннісний рівень*. Формування доданої вартості фінансової послуги відбувається саме в момент логістичного виконання маркетингової обіцянки. Будь-який логістичний збій на етапі розподілу послуги нівелює попередні маркетингові зусилля, трансформуючи потенційний прибуток у репутаційні ризики [1].

Специфіка фінансової логістики полягає в її високій інтенсивності та цифровій природі. Необхідно розглядати клієнтський потік як сукупність послідовних станів перетворення інформаційного запиту споживача у ви-

конане фінансове зобов'язання. В таких умовах маркетинг виконує роль «навігатора» клієнтського потоку, визначаючи вектори його руху, тоді як логістика постає «інфраструктурою», що забезпечує безперебійність та ефективність цього руху.

Теоретико-методологічний базис дослідження ґрунтується на концепціях маркетингової логістики як інструменту реалізації клієнтоорієнтованих маркетингових стратегій. У працях Р. Баллоу, М. Крістофера та Дж. Менцера логістика розглядається не лише як операційна функція, а як складник процесу формування споживчої цінності шляхом забезпечення доступності, своєчасності та якості сервісу, що безпосередньо впливає на результативність маркетингових рішень.

В межах української наукової школи цей підхід систематизовано в роботах О.М. Окландера, який обґрунтував маркетингову логістику як інтегровану систему управління потоками, орієнтовану на узгодження попиту та пропозиції в умовах цифровізації ринків. Сучасна трансформація фінансового сектору актуалізує переосмислення зазначених підходів у контексті маркетингу послуг. За результатами досліджень К. Лемона та П. Верхоефа клієнтський досвід є ключовим маркетинговим показником, що формується на перетині комунікаційної політики, сервісних процесів і операційної надійності. У цьому аспекті логістичні процеси фінансових установ набувають маркетингового значення, оскільки визначають швидкість, безперервність і якість взаємодії клієнта з брендом в межах омніканального середовища.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методів пізнання. Методи індукції та дедукції, а також аналізу й узагальнення застосовано для систематизації теоретичних підходів до визначення ролі маркетингу та логістики у діяльності фінансових установ і обґрунтування напрямів їх інтеграційної взаємодії. Метод порівняльного аналізу застосовано для виявлення відмінностей і закономірностей у практиках управління клієнтськими проце-

сами в умовах цифровізації фінансових послуг. Кейс-метод дав змогу дослідити досвід окремих фінансових установ із впровадження цифрових маркетингових рішень та оптимізації внутрішніх логістичних процесів. Контент-аналіз застосовано під час опрацювання наукових праць, галузевих аналітичних оглядів і відкритих інформаційних джерел з метою ідентифікації ключових тенденцій розвитку ринку фінансових послуг. Для візуалізації результатів і формалізації отриманих висновків застосовано графічні методи.

РЕЗУЛЬТАТИ

Складність і багаторівневість клієнтських шляхів у фінансових установах в умовах цифровізації зумовлюють потребу в системному підході до їх аналізу та проектування. Зростання кількості каналів взаємодії, скорочення очікуваного часу надання послуг і підвищення вимог до клієнтського досвіду актуалізують необхідність узгодження маркетингових комунікацій з внутрішніми операційними та логістичними процесами. Традиційні підходи до Customer Journey Mapping, орієнтовані переважно на візуалізацію точок дотику з клієнтом, не забезпечують достатнього врахування внутрішньої логістичної інфраструктури фінансових установ, що обмежує можливості управління сервісними потоками та створення цілісного клієнтського досвіду [8].

У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні інтегрованої моделі CJM, яка б поєднувала маркетинговий інтерфейс з логістичним бек-офісом та давала змогу ідентифікувати системні розриви між задекларованою сервісною обіцянкою і фактичними параметрами її реалізації. Реалізація такого підходу потребує чіткого алгоритму побудови інтегрованої карти клієнтського шляху, що охоплює як зовнішні, так і внутрішні аспекти надання фінансових послуг [2].

Алгоритм побудови інтегрованої моделі CJM містить такі послідовні етапи:

1. Сегментація та детермінація цільових сценаріїв.

На цьому етапі визначається конкретна фінансова пос-

луга або комплексний банківський продукт. Важливо враховувати, що логістичні цикли для цифрових продуктів (наприклад, відкриття віртуальної картки) та гібридних продуктів (іпотечне кредитування з фізичним оглядом об'єкта) суттєво відрізняються за структурою потоків.

2. *Ідентифікація мультимедійних точок дотику.* Проводиться фіксація всіх каналів взаємодії: мобільний застосунок, вебсайт, чат-боти, контакт-центр, термінали самообслуговування та фізичні відділення. На цьому етапі маркетинг визначає очікуваний рівень сервісу для кожної точки.

3. *Проектування логістичного бек-офісу (Backstage логістика).* Це критичний етап методології, де для кожної точки дотику прописуються внутрішні логістичні операції:

інформаційна логістика: запити до бюро кредитних історій, верифікація через державні реєстри (наприклад, інтеграція із застосунком «Дія»);

операційна логістика: автоматизований розподіл заявок між менеджерами, черговість оброблення пакетів документів у системі АБС (автоматизована банківська система);

транзакційна логістика: швидкість проведення клірингу та розрахунків.

Визначення ліній видимості та взаємодії. Методологія передбачає розподіл процесів на три рівні: рівень клієнтського досвіду: дії споживача; рівень фронт-лайн: інтерфейси, з якими взаємодіє клієнт, рівень підтримки: приховані процеси, що забезпечують працездатність інтерфейсів [3].

Проектування клієнтського шляху в такій моделі базується на розробленні інтегрованого CJM-візуалу, який об'єднує маркетинговий інтерфейс та логістичний бек-офіс. Це дає змогу не лише визначити послідовність дій клієнта, але й спроектувати відповідні сервісні потоки даних та прийняття рішень (рис. 1).

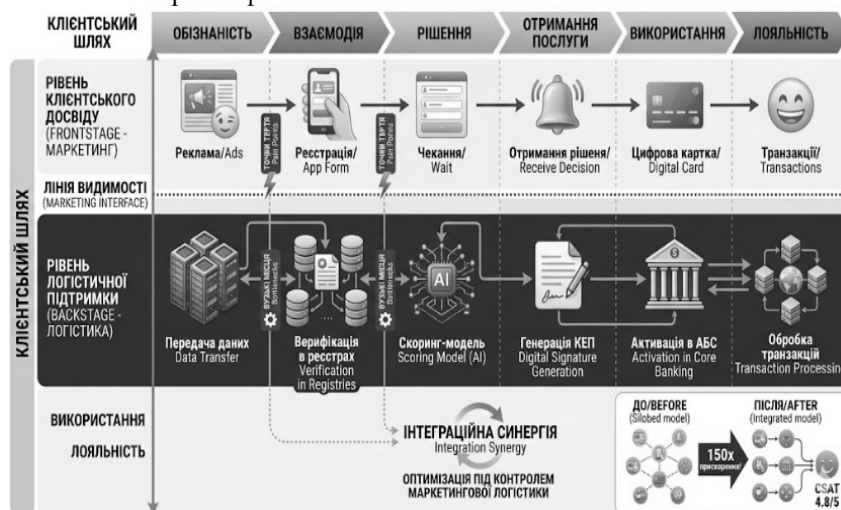


Рис. 1. Інтегрована маркетингово-логістична модель клієнтського шляху (CJM) у фінансовому сектор (розробка автора на основі [3])

Як видно з рис.1, модель чітко розмежує видимі для клієнта маркетингові точки дотику (від реклами до транзакції) та невидимі логістичні процеси (від верифікації в реєстрах до ШС-скорингу та генерації КЕП). Ключовим елементом моделі є візуалізація 'Pain Points'

(точок тертя), які виникають під час переходу між етапами (наприклад, між реєстрацією та очікуванням рішення), та відповідних логістичних 'Bottlenecks' (вузьких місць) в бек-офісі. Інтеграційна синергія, показана в нижній частині схеми, демонструє, як оптимізація під

контролем маркетингової логістики призводить до радикального прискорення (150x) та зростання CSAT (з 4.8 до 5).

Системна побудова такої моделі дає змогу фінансовій установі перейти від фрагментарного покращення окремих функцій до комплексної оптимізації всього ланцюга постачання фінансової послуги. Це створює умови для формування «безшовного» шляху, де логістичні операції стають невидимими для клієнта, але забезпечують бездоганну реалізацію маркетингової стратегії [9].

У межах інтегрованої взаємодії маркетингу та логістики ключовим показником ефективності стає мінімізація «логістичного тертя» (Logistics Friction) – сукупності затримок та бар'єрів, що виникають у точках переходу клієнта між етапами CJM [4].

1. Формалізація показника логістичного тертя.

Пропонуємо впровадити коефіцієнт тертя шляху (F_j), який визначається як відношення фактичного часу перебування клієнта на етапі до ідеального (технологічно необхідного) часу:

$$F_j = \frac{T_{fact} - T_{ideal}}{T_{ideal}}$$

Зменшення значення F_j до нуля свідчить про повну синхронізацію маркетингового обіцяного досвіду та логістичного виконання.

2. Оцінювання вартості втрачених можливостей (Opportunity Cost). Альтернативна методика оцінювання

Таблиця 1 – Матриця оптимізації маркетингово-логістичної синергії (розроблено автором)

Квадрант моделі	Опис стану	Управлінське рішення
Зона дисонансу	Високі витрати на маркетинг за низької швидкості логістики	Радикальна автоматизація бек-офісу
Зона інертності	Стабільна логістика за слабкої маркетингової активності	Стимулювання попиту та оновлення продукту
Зона резонансу	Висока швидкість виконання маркетингових обіцянок	Масштабування та підтримка стабільності



Рис. 2. Порівняльна діаграма ефективності моделі до та після впровадження інтеграційних механізмів (розробка автора на основі [6])

Отже, найбільш суттєве зростання спостерігається за векторами швидкості та безшовності, що підтверджує ефективність обраної стратегії мінімізації «логістичного тертя». Водночас розширення площі фігури «Після» демонструє комплексний синергетичний ефект, який охоплює не лише операційні, а й маркетингові показники установи.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження підтверджують гіпотезу про те, що в умовах цифрової трансформації фінансового сектору інтеграційна конвергенція маркетингу та логістики трансформується у стратегічний ім-

паєнтується на розрахунок втраченого доходу через логістичні збої на різних етапах CJM. Сумарні втрати ($Ltotal$) розраховуються за формулою:

$$Ltotal = \sum_{i=1}^n (V_i * P_{drop,i} * LTV)$$

де V_i – обсяг вхідного клієнтського потоку на етапі i ; $P_{drop,i}$ – вірогідність відтоку клієнта на етапі i через логістичні затримки;

LTV – середній очікуваний дохід від одного клієнта.

3. Матриця оптимізації маркетингово-логістичної синергії. Для візуалізації ефективності необхідно застосовувати матрицю «Час – Конверсія», яка дає змогу класифікувати канали дистрибуції за рівнем їхньої інтегрованості [5].

$$Ltotal = \sum_{i=1}^n (V_i * P_{drop,i} * LTV)$$

Для наочного подання результатів трансформації маркетингово-логістичної системи застосовано метод багатofакторного порівняльного аналізу (рис. 2). Порівняння проводилося за п'ятьма стратегічними векторами: швидкість операційного циклу, рівень конверсії, вартість залучення клієнта (CAC), індекс лояльності (NPS) та технологічна безшовність процесів [7].

ператив забезпечення конкурентоспроможності. Обґрунтовано, що застосування інструментарію Customer Journey Mapping із залученням логістичного компоненту дає змогу нівелювати функціональні розриви між етапом формування попиту та етапом операційного виконання послуги.

Центральне місце в системі оцінювання ефективності запропонованої моделі посідає детермінація «логістичного тертя», мінімізація якого безпосередньо корелює з підвищенням конверсії та оптимізацією вартості залучення клієнтів. Математична формалізація часових та ресурсних лагів у межах цілісного клієнтського шляху

дала змогу довести наявність ефекту маркетингово-логістичного резонансу, за якого технологічна досконалість бек-офісу стає невід'ємною частиною ціннісної пропозиції.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у переході до предиктивного моделювання сервісних потоків на основі штучного інтелекту, що дасть змогу реалізувати концепцію «нульової логістики» та забезпечити безшовний споживчий досвід у режимі

реального часу. Подальший розвиток цієї проблематики вбачається у дослідженні впливу технологій розподілених реєстрів (Blockchain) та автономних смарт-контрактів на радикальне зниження логістичного тертя у транскордонних фінансових операціях. Особливої уваги потребує питання адаптації маркетингових стратегій до умов «нульової логістики», де час виконання операції наближається до миттєвого значення.

References

1. Krykavskiy E.V. Logistics. Lviv, 2020. 484 p. (in Ukrainian).
2. Berman B., Evans J.R. Retail management: a strategic approach. Pearson, 2018. 592 p.
3. Digital banking maturity: global benchmark. Deloitte. 2025. 42 p.
4. Top strategic technology trends for 2026: hyper-personalization in finance. Gartner. 2025.
5. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. pp. 69–96.
6. The state of AI in financial services: from experimentation to scale. McKinsey & Company. Industry report. 2024.
7. Payne A., Frow P., Eggert A. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2017. Vol. 45, No. 4. pp. 467–489.
8. Tuzhilin A. Personalized customer journeys: the role of AI and big data in financial services. *International Journal of Information Management*. 2021. Vol. 58.
9. Vargo S.L., Lusch R.F. Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities. Cambridge, 2014. 234 p.

Yevhenii TIAZHUN

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8542-5020>

e-mail: yevhenii.v.tiazhun@lpnu.ua

OPTIMIZING THE CUSTOMER JOURNEY (CJM) IN FINANCIAL INSTITUTIONS THROUGH MARKETING AND LOGISTICS INTEGRATION

The paper substantiates methodological approaches to optimizing the customer journey in financial institutions based on the integrative interaction of marketing and logistics as part of an integrated operational and marketing strategy. The focus is placed on transforming Customer Journey Mapping (CJM) from a descriptive analytical tool into a comprehensive management model for customer flows under conditions of digital transformation. This model accounts for the development of omnichannel service networks, the automation of back-office logistics operations, and the application of predictive analytics tools aimed at ensuring sustainable marketing–logistics alignment. The rapid diffusion of digital innovations, along with fundamental changes in consumer behavioral patterns within the financial sector, necessitates a systematic reconsideration of the architecture of interaction between marketing and logistics functions. The increasing significance of customer experience (CX), combined with the critical role of time parameters in service delivery, highlights the need for deep integration of communication, operational, and service components in the activities of financial institutions. At the same time, the functional fragmentation of marketing strategies and logistics processes reduces institutions' ability to design seamless customer journeys, resulting in the loss of synergistic effects in customer flow management and declining service efficiency. In this context, Customer Journey Mapping (CJM) is considered a strategic managerial instrument for coordinating marketing touchpoints with logistical support throughout service cycles, enabling better synchronization of front-office and back-office processes, improving service responsiveness, and enhancing customer value creation in a highly competitive digital environment.

Keywords: *marketing-logistics integration, financial sector, Customer Journey Map, customer journey, service flow, business process optimization, digitalization of financial services*