

ing audit and control of an agricultural enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 43.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-19>

Mekhed T. (2026, January 2). Ohliad rynku marketynhovoykh servisiv v Ukraini: pidsumky 2025 ta prohnaz na 2026 [Review of the marketing services market in Ukraine: results of 2025 and forecast for 2026]. *Detektor Media*. <https://detector.media/rinok/article/246746/2026-01-02-oglyad-rynku-marketyngovoykh-servisiv-v-ukraini-pidsumky-2025-ta-prognoz-na-2026/>

Shmygol N., Bashu Z., Zhagyparova A. & Shakharova A. (2025). Strategic audit of resource utilisation and management efficiency in the national economy. *Economics Ecology Socium*, 1(9), 51–64.
<https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-5>

Tiurn D. V. (2012). *Marketynhovyi audyty* [Marketing audit]. Kyiv: Alians.

Top-20 audytorskykh kompanii Ukrainy: lider zarobvyv na audyty 407 mln hrn [Top 20 audit companies of

Ukraine: the leader earned 407 million UAH from audit]. <https://skilky-skilky.info/top-20-audytor-skykh-kompaniy-ukrainy-lider-zarobvyv-na-audyty-407-mln-hrn/>

Uylson O. (2003). *Audyty marketynha* [Marketing audit]. Dnepropetrovsk: Balans-klub.

Venherova O. V. (2024). Osoblyvosti formuvannia marketynhovoї stratehii ahrarnykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Features of the formation of marketing strategy of agricultural enterprises under martial law]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho. Serii «Ekonomichni nauky»*, 3, 89–97.
<https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-8>

Стаття надійшла до редакції / Received: 24.01.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 07.02.2026
Оприлюднено / Published: 31.03.2026

УДК 658.8:658.14:658.89
JEL: L20; L86; M31; M39
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-463-470>

КЛІЄНТООРІЄНТАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНА ПАРАДИГМА СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ

©2026 ШУРПЕНКОВА Р. К.

УДК 658.8:658.14:658.89
JEL: L20; L86; M31; M39

Шурпенкова Р. К. Клієнтоорієнтація як стратегічна парадигма сучасного маркетингу

Метою статті є дослідження моделей і практик клієнтоорієнтації в міжнародному та українському контексті, визначення етапів управління стратегією клієнтоорієнтації та визначення перспектив подальших досліджень у цій галузі. У статті розглядаються теоретичні основи, міжнародні моделі та українська практика формування стратегії клієнтоорієнтації на підприємстві в умовах трансформації сучасного бізнес-середовища. Клієнтоорієнтація розглядається як системна парадигма управління, яка інтегрує організаційну культуру, архітектуру процесів, інформаційну інфраструктуру та управління персоналом з метою створення довострокової цінності для клієнтів. Узагальнено основні міжнародні моделі клієнтоорієнтації, зокрема маркетингову концепцію, метод CRM, управління клієнтським досвідом і модель ланцюга прибутку від обслуговування, які відображають еволюцію методів взаємодії з клієнтами. Проаналізовано українські випадки впровадження практик клієнтоорієнтації в банківській сфері, логістиці, електронній комерції та готельному бізнесі. Було виявлено, що спільними тенденціями є цифровізація послуг, розвиток багатоканальних способів комунікації, стандартизація процесів та посилення ролі культури обслуговування. Обґрунтовано етапи впровадження клієнтоорієнтованої стратегії, що включають діагностику поточного стану, стратегічне проєктування, реструктуризацію бізнес-процесів, розвиток персоналу, впровадження CRM-систем і постійний моніторинг результатів. Українська практика клієнтоорієнтованості підтверджує адаптацію міжнародних моделей до національних умов. Так, банки, логістичні компанії, підприємства електронної комерції та готельно-ресторанного бізнесу демонструють успішне впровадження цифрових інструментів, багатоканальної взаємодії та стандартизації процесів обслуговування, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Узагальнення результатів показує, що клієнтоорієнтація є важливим фактором формування конкурентних переваг і сталою розв'язкою компанії. Визначено перспективні напрямки подальших досліджень, пов'язані з кількісною оцінкою ефективності клієнтоорієнтованих стратегій, впливом цифрових технологій на клієнтський досвід та особливостями їх впровадження, характерними для конкретних галузей.

Ключові слова: клієнтоорієнтація, стратегія управління, маркетинг, клієнтський досвід, сервісна культура.

Табл.: 3. Бібл.: 12.

Шурпенкова Руслана Казимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

E-mail: ruslana.shurpenkova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8825-2389>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-5148-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57208317918>

Shurpenkova R. K. Customer Orientation as a Strategic Paradigm of Modern Marketing

The aim of this article is to examine models and practices of customer orientation in both international and Ukrainian contexts, to identify the stages of implementing a customer-oriented strategy, and to outline prospects for further research in this field. The article discusses theoretical foundations, international models, and Ukrainian practices in developing a customer-oriented strategy within enterprises amid the transformation of the modern business environment. Customer orientation is considered a systemic management paradigm that integrates organizational culture, process architecture, information infrastructure, and staff management to create long-term value for customers. Major international models of customer orientation are summarized, including the marketing conception, the CRM approach, customer experience management, and the service profit chain model, all of which reflect the evolution of methods for engaging with customers. Ukrainian cases of implementing customer orientation practices in the banking sector, logistics, e-commerce, and the hotel industry have been analyzed. It was found that common trends include digitalization of services, the development of multichannel communication, process standardization, and strengthening the role of service culture. The stages of implementing a customer-oriented strategy have been substantiated, including diagnosing the current state, strategic planning, business process restructuring, staff development, CRM system implementation, and continuous monitoring of results. Ukrainian customer orientation practices confirm the adaptation of international models to national conditions. Thus, banks, logistics companies, e-commerce enterprises, and the hotel and restaurant sector demonstrate the successful adoption of digital tools, multichannel interaction, and process standardization in service, which contributes to increased customer loyalty. The summary of the results shows that customer orientation is an important factor in shaping competitive advantages and the sustainable development of a company. Promising directions for further research have been identified, related to the quantitative evaluation of the efficiency of customer-oriented strategies, the impact of digital technologies on the customer experience, and the specifics of their implementation characteristic of particular industries.

Keywords: customer orientation, management strategy, marketing, customer experience, service culture.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 12.

Shurpenkova Ruslana K. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79001, Ukraine)

E-mail: ruslana.shurpenkova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8825-2389>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-5148-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57208317918>

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою, глобалізацією ринків, посиленням конкуренції та швидкими змінами вподобань споживачів. У таких умовах основним фактором конкурентоспроможності компаній є здатність ефективно спілкуватися з клієнтами, передбачати їхні потреби та створювати довгострокову цінність. Ця тенденція вимагає впровадження клієнто- та маркетингоорієнтованих стратегій, що інтегрують маркетингові, організаційні та сервісні інструменти в діяльність компанії.

Маркетингова орієнтація є фундаментальною концепцією сучасного менеджменту. Вона передбачає систематичну орієнтацію організацій на потреби споживачів з урахуванням конкурентного середовища та інтеграцією міжфункціональної взаємодії всіх відділів. Модель маркетингової орієнтації включає три взаємопов'язані компоненти: орієнтацію на споживача, яка забезпечує глибоке розуміння потреб та очікувань клієнтів; орієнтацію на конкурентів, яка дозволяє реагувати на зміни ринку та формувати стійкі конкурентні переваги; та міжфункціональну координацію, яка інтегрує маркетингову діяльність з іншими організаційними процесами [1].

Клієнтоорієнтація інтегрує інструменти стратегічного маркетингу, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), аналізом великих даних та управління послугами, створюючи довгострокову цінність для клієнта та компанії. На насичених

ринках саме здатність компанії створювати, комунікувати та надавати клієнтську цінність визначає її конкурентоспроможність і стійкість.

Чимало науковців досліджували проблему клієнтоорієнтованості як стратегічної парадигми управління підприємством.

Так, Ліщинський М. П. та Оленцевич Н. В. проаналізували стратегії управління клієнтоорієнтованістю, виділивши ключові ознаки: персоналізацію, рівень цифровізації, інноваційність та інтеграцію в корпоративну стратегію. Автори підкреслюють необхідність адаптації стратегій до динамічних ринкових умов і зміни поведінки споживачів. Основні висновки дослідження підкреслюють необхідність адаптації клієнтоорієнтованих стратегій відповідно до змінних ринкових умов, впровадження цифрових технологій та індивідуального підходу до кожного сегмента споживачів [2].

Хурдей В. Д. і Скоробогатова А. О. у своєму дослідженні на прикладі алкогольного холдингу «Global Spirits» відмітили, що орієнтація діяльності підприємств алкогольної галузі на клієнтоорієнтованість може забезпечити суттєве підвищення їхньої конкурентоспроможності та зростання рівня доходів і прибутковості. У статті розкрито: особливості клієнтоорієнтованості підприємств алкогольної промисловості; досліджено причини негативних змін у алкогольному бізнесі, усунення яких потребує впровадження клієнтоорієтова-

ного підходу в маркетингову діяльність підприємств; визначено напрямки клієнтоорієнтованого підходу підприємств алкогольної галузі; визначено ключові завдання клієнтоорієнтованого підходу та запропоновано систему заходів реалізації клієнтоорієнтованого сервісу [3].

Захаренко Д. С. уточнює сутнісні характеристики клієнтоорієнтованості через управління клієнтським досвідом і лояльністю. Автор підкреслює, що клієнтоорієнтованість не лише маркетинговий інструмент, а цілісна філософія бізнесу [4].

Дослідження Кирчатої І. М. і Приходько Д. О. показало, що клієнтоорієнтованість є стратегічним орієнтиром для моделювання поведінки споживачів і адаптації бізнес-моделей, підкреслюючи роль інноваційних підходів у формуванні лояльності. Аналіз поведінки потенційних покупців на ринку є важливим фактором для успішного ведення бізнесу. Досліджуючи поведінку покупців, можна виявити їх потреби, сподівання та переваги, що дає можливість бізнесу адаптуватися до них і відповідати на їх потреби, тобто бути клієнтоорієнтованим [5].

Гуменна О. В. розглядає управління клієнтським досвідом як ключ до сталого розвитку організації, включно з використанням нейромаркетингу та персоналізації сервісу. Виділено ключові етапи ефективного управління клієнтським досвідом, включно з розумінням потреб клієнтів, забезпеченням послідовного досвіду, використанням технологій та постійним вдосконаленням з урахуванням зворотного зв'язку, а також вказано інструменти управління клієнтським досвідом, такі як CRM-системи, оцінка досвіду та використання соціальних мереж як платформи для здійснення впливу бренду, який бере на себе роль повноцінного інфлюенсера [6].

Халіна В. Ю. та Васильєва Т. С. відмічають, що прискорення змін у світі приводить до переформатування свідомості та ментальних рис усіх учасників бізнес-процесів, що, своєю чергою, спричиняє зміщення фокусу на кінцеві цілі підприємств. Науково-технічний розвиток привів до швидшого та якіснішого задоволення потреб споживачів, зробивши їх більш вимогливими та примхливими. У наш час головною метою підприємств, які хочуть довго залишатися на ринку та отримувати стабільний прибуток, є задоволення не лише наявних, а й прихованих потреб споживача, які можуть бути навіть не усвідомлені ним самим, але вони обов'язково виникнуть пізніше. Це вимагає ретельного вивчення клієнтів та надзвичайної прозорості від виробників. Таким чином, клієнтоорієнтація підприємств стає не лише новою філософією їхньої діяльності, а й сучасною парадигмою ведення бізнесу [7].

Твардовський Ю. та Попко О. зазначають, що клієнтоорієнтованість є чітко націленою на генерування стратегічних конкурентних переваг підприємств. Клієнтоорієнтованість повинна чітко спрямовуватися на отримання постійного довготривалого прибутку шляхом застосування ключових компетенцій підприємства. У статті виокремлено стратегічні цілі підприємства задля формування та розвитку клієнтоорієнтованого підходу. У роботі запропоновано схематичну структуру взаємозв'язків ключових структурних елементів механізму клієнтоорієнтованості підприємств, що створюватиме його конкурентні переваги [8].

Попри значний прогрес у вивченні клієнтоорієнтованості, у науковій літературі залишаються не вирішені питання, які потребують подальшого дослідження. Розробка рекомендацій щодо управління клієнтським досвідом в умовах криз і економічної нестабільності дозволить підвищити ефективність і адаптивність клієнтоорієнтованих стратегій у практиці сучасних підприємств.

Метою даної роботи є аналіз моделей і практик клієнтоорієнтації в міжнародному та українському контексті, визначення етапів упровадження клієнтоорієнтованої стратегії та визначення перспектив подальших досліджень у цій сфері.

Клієнтоорієнтація є ключовою категорією сучасної маркетингової теорії, що відображає перехід від транзакційної бізнес-моделі до моделі довгострокових відносин з клієнтами. Її методологічною основою є концепція маркетингу взаємовідносин, логіка домінування послуг і теорія управління клієнтським досвідом.

У науковому плані орієнтація на клієнта визначається як систематична здатність компанії виявляти, аналізувати та задовольняти потреби клієнтів ефективніше, ніж конкуренти. Вона поєднує стратегічні, організаційні та поведінкові аспекти управління.

Еволюція маркетингових концепцій демонструє поступове зміщення фокусу:

- ✦ від ефективності виробництва до орієнтації на ринок;
- ✦ від масових продажів до сегментованого маркетингу;
- ✦ від продажів продукції до управління цінністю для клієнта.

Орієнтація на клієнта інтегрує ці методи в єдину систему, в якій клієнт є основним елементом стратегічного планування.

Клієнтоорієнтована організація характеризується наявністю взаємопов'язаних структурних компонентів (табл. 1).

Структурні компоненти клієнтоорієнтованої організації

Структурний компонент	Змістова характеристика
Організаційна культура	Формування спільних корпоративних цінностей і норм поведінки, орієнтованих на задоволення потреб клієнтів; інтеграція принципу клієнтоорієнтованості у стратегію організації
Архітектура процесів	Перебудова бізнес-процесів навколо клієнтського шляху; забезпечення міжфункціональної координації та безперервності клієнтського досвіду
Інформаційна інфраструктура	Використання CRM-платформ, аналітичних систем і цифрових технологій для управління даними про клієнтів і підтримки управлінських рішень
Управління персоналом	Розвиток сервісних компетенцій персоналу, формування мотиваційних механізмів і стимулювання клієнтоорієнтованої поведінки
Система зворотного зв'язку	Постійний моніторинг задоволеності клієнтів, збір і аналіз відгуків для вдосконалення продуктів і процесів

Джерело: складено автором.

Представлена структурна модель показує, що клієнтоорієнтована організація функціонує як цілісна система взаємопов'язаних компонентів, у якій ключову роль відіграє узгодженість культури, процесів, технологій та елементів управління персоналом. Організаційна культура формує стратегічну спрямованість на створення цінності для клієнта, а архітектура процесів забезпечує практичну реалізацію цієї орієнтації шляхом оптимізації бізнес-процесів. Інформаційна інфраструктура створює аналітичну основу для прийняття управлінських рішень, а система управління персоналом трансформує клієнтоорієнтовані принципи в конкретну поведінку співробітників. Система зворотного зв'язку виконує функцію безперервного контролю та адаптації, сприяючи постійному вдосконаленню діяльності. Тому ефективність клієнтоорієнтованої організації визначається не окремими елементами, а рівнем їх інтеграції в єдину систему управління.

Організаційна культура є основою клієнтоорієнтованості, оскільки вона визначає домінуючі норми поведінки, управлінські установки та систему цінностей. У клієнтоорієнтованій організації формується спільне розуміння пріоритету клієнта як основної зацікавленої сторони. Це включає:

- ✦ інституціоналізацію цінностей обслуговування на стратегічному рівні;
- ✦ лідерство, що демонструє приклад клієнтоорієнтованості;
- ✦ культуру міжфункціональної взаємодії;
- ✦ підтримку ініціатив, спрямованих на покращення якості клієнтського досвіду.

Культура виступає як інтегруючий механізм, що забезпечує узгодженість дій усіх відділів.

Архітектура процесів відображає трансформацію організаційної логіки з функціональної на

клієнтоорієнтовану. Основним принципом є реструктуризація бізнес-процесів з урахуванням шляху клієнта. Це включає:

- ✦ моделювання процесів від початку до кінця з точки зору клієнта;
- ✦ усунення «точок тертя» у взаємодії;
- ✦ стандартизацію процедур обслуговування;
- ✦ інтеграцію маркетингових, логістичних і сервісних процесів.

Результатом є підвищення операційної ефективності та узгодженість клієнтського досвіду на всіх етапах контакту.

Інформаційна інфраструктура забезпечує аналітичну основу для клієнтоорієнтованого управління. Використання CRM-платформ і систем бізнес-аналітики дозволяє:

- ✦ накопичувати дані про клієнтів у єдиному інформаційному середовищі;
- ✦ сегментувати та персоналізувати пропозиції;
- ✦ прогнозувати поведінку споживачів;
- ✦ підтримувати управління на основі даних.

Цифрові інструменти перетворюють дані про клієнтів на стратегічний ресурс для організації.

Управління персоналом в організації, яка задовольняє потреби клієнтів, спрямоване на розвиток сервісних компетенцій та належну мотивацію. Це включає:

- ✦ систематичне навчання комунікативним і сервісним навичкам;
- ✦ розвиток емоційного інтелекту співробітників;
- ✦ впровадження KPI, пов'язаних із задоволеністю клієнтів;
- ✦ сприяння проактивній поведінці персоналу.

Людський капітал є основним носієм стратегії, яка задовольняє потреби клієнтів.

Система зворотного зв'язку забезпечує постійний моніторинг якості взаємодії з клієнтами. Вона включає:

- ✦ опитування щодо задоволеності (CSAT, NPS);
- ✦ аналіз звернень і скарг;
- ✦ моніторинг відповідей у цифрових каналах;
- ✦ механізми швидкого реагування.

Зворотний зв'язок виступає адаптивним регулятором, що дозволяє організації швидко коригувати процеси.

Синергетична взаємодія цих компонентів формує цілісну клієнтоорієнтовану екосистему. Її основні риси:

- ✦ системність і взаємозалежність елементів;
- ✦ орієнтація на довгострокову цінність для клієнта;
- ✦ адаптація до змін ринкового середовища;
- ✦ узгодженість стратегічних та оперативних рішень.

Така екосистема трансформує клієнтоорієнтовану діяльність з декларативного принципу в інтегровану модель управління, що забезпечує конкурентні переваги та сталий розвиток організації [9].

У міжнародній практиці сформувалося кілька концептуальних моделей орієнтації на клієнта, які відображають еволюцію підходів від класичної маркетингової концепції до складних систем управління клієнтським досвідом (табл. 2).

Порівняльний аналіз семи основних клієнтоорієнтованих моделей показує, що сучасні підходи до управління взаємовідносинами з клієнтами поєднують стратегічні та операційні аспекти бізнесу. Класична маркетингоорієнтована модель формує основу стратегічної спрямованості на потреби споживачів, тоді як моделі CRM і CEM забезпечують практичну реалізацію клієнтоорієнтованого підходу за допомогою цифрових технологій, управління даними та контролю клієнтського досвіду. Модель ланцюга прибутку від обслуговування підкреслює зв'язок між задоволеністю співробітників, якістю обслуговування та фінансовими результатами, тоді як модель захисту клієнтів зосереджена на створенні лояльних представників бренду. Інноваційні методи, такі як S-D Logic і Customer-Dominant Logic, розширюють клієнтоорієнтований підхід до спільного створення цінності та оцінки контексту сприйняття клієнта. Таким чином, ефективна клієнтоорієнтована організація будується на інтеграції стратегічного бачення, цифрових інструментів, управління людськими ресурсами та постійного покращення клієнтського досвіду, що забезпечує стійку конкурентну перевагу.

Класична модель маркетингової клієнтоорієнтації (Marketing Concept) ґрунтується на концепції маркетингової орієнтації, розробленій Kotler Ph., Keller K. L. Згідно з цією концепцією, організація повинна визначати потреби цільових

Таблиця 2

Порівняльна характеристика основних моделей клієнтоорієнтації

Модель клієнтоорієнтації	Теоретична основа	Ключові управлінські механізми	Очікувані результати
Модель маркетингової орієнтації (Marketing Concept)	Концепція маркетингової орієнтації та стратегічного маркетингу	Маркетингові дослідження, сегментація ринку, стратегічне планування, міжфункціональна координація	Підвищення конкурентоспроможності та довгострокова ринкова стійкість
CRM-модель (Customer Relationship Management)	Теорія управління взаємовідносинами з клієнтами та цифровий маркетинг	CRM-системи, управління даними, аналітика, персоналізація взаємодії	Зростання лояльності клієнтів і ефективності комунікацій
CEM-модель (Customer Experience Management)	Концепція управління клієнтським досвідом і сервісного дизайну	Картографування клієнтського шляху, управління досвідом, вимірювання задоволеності	Формування емоційної лояльності та підвищення якості сервісу
Модель сервісного ланцюга прибутку (Service-Profit Chain)	Теорія внутрішнього маркетингу та сервісного менеджменту	Управління персоналом, розвиток сервісної культури, контроль якості	Підвищення продуктивності, якості сервісу та фінансових результатів
Модель клієнтської адвокації (Customer Advocacy)	Теорія лояльності клієнтів і репутаційного менеджменту	Метрики лояльності, системи зворотного зв'язку, управління репутацією	Зростання довіри, репутаційного капіталу

Джерело: складено автором.

ринків і задовольняти їх ефективніше за конкурентів, забезпечуючи при цьому досягнення власних стратегічних цілей [10].

Маркетингова концепція передбачає інтеграцію зусиль усіх функціональних підрозділів, що діють навколо клієнта, та орієнтацію на довгострокові відносини зі споживачами. Клієнт вважається центральним елементом бізнес-системи, а задоволення його потреб є головним фактором конкурентоспроможності компанії. Такий підхід став теоретичною основою для подальшого розвитку моделей управління взаємовідносинами з клієнтами.

Модель управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) (Customer Relationship Management) відображає перехід до системного управління клієнтською базою на основі цифрових технологій. Вона розглядає клієнтоорієнтацію як стратегічний процес ідентифікації, залучення та утримання клієнтів за допомогою інформаційних систем. Основними складовими CRM є централізоване управління даними про клієнтів, аналітика життєвого циклу клієнта, персоналізація пропозицій та автоматизація комунікацій. За визначенням Buttle F., Maklan S., CRM є інтегрованою бізнес-стратегією, спрямованою на максимізацію цінності клієнтського портфеля через довгострокові відносини [11]. Таким чином, CRM-підхід поєднує технологічні та управлінські аспекти клієнтоорієнтації.

Модель управління клієнтським досвідом (CEM). Подальший розвиток клієнтоорієнтованих підходів пов'язаний із концепцією управління клієнтським досвідом (*Customer Experience Management – CEM*). Вона акцентує увагу на комплексному сприйнятті взаємодії клієнта з організацією на всіх етапах клієнтського шляху. За підходом Бернд Шмітт, ключовим об'єктом управління стає сукупність раціональних і емоційних вражень клієнта [12].

CEM-модель передбачає картографування клієнтського шляху, управління точками контакту та систематичне вимірювання задоволеності. Вона інтегрує елементи сервісного дизайну, поведінкової економіки та цифрової аналітики, що дозволяє формувати стійку лояльність клієнтів.

Модель сервісного ланцюга прибутку (Service-Profit Chain). Важливим напрямом міжнародних досліджень є модель сервісного ланцюга прибутку. Вона встановлює причинно-наслідковий зв'язок між задоволеністю персоналу, якістю сервісу, лояльністю клієнтів і фінансовими результатами організації.

Згідно з цією моделлю внутрішня якість робочого середовища формує задоволеність праців-

ників, що, своєю чергою, впливає на якість обслуговування клієнтів. Підвищення лояльності клієнтів забезпечує зростання доходів і прибутковості. Таким чином, клієнтоорієнтація розглядається як результат ефективного внутрішнього маркетингу та управління персоналом.

Модель клієнтської адвокації (Customer Advocacy). Сучасні підходи до клієнтоорієнтації, включно з моделлю клієнтської адвокації, пов'язані з концепцією Net Promoter Score. Вона орієнтована на формування активних прихильників бренду, які готові рекомендувати компанію іншим. Модель передбачає систематичне вимірювання готовності клієнтів до рекомендацій, аналіз причин незадоволеності та стимулювання позитивного «сарафанного радіо». У цьому контексті клієнтоорієнтація розглядається як стратегія побудови довіри та репутаційного капіталу.

Розглянуті моделі відображають різні аспекти клієнтоорієнтованого управління: філософію стратегічного маркетингу, технологічні інструменти CRM, управління клієнтським досвідом, роль персоналу та формування представництва клієнтів. Їх інтеграція формує комплексну систему клієнтоорієнтованого управління, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації на світовому ринку.

Для систематизації досвіду України доцільно провести порівняльний аналіз ключових випадків за критеріями клієнтоорієнтованої моделі, інструментами впровадження та стратегічними результатами. Такий підхід дозволяє виявити спільні закономірності формування клієнтоорієнтованих екосистем у різних галузях (табл. 3).

Клієнтоорієнтована стратегія «ПриватБанку» базується на цифровізації послуг і персоналізації взаємодії з клієнтами через екосистему віддаленого обслуговування. Банк зосереджується на створенні безперебійного клієнтського досвіду в омніканальному середовищі. «Нова Пошта» реалізує клієнтоорієнтацію через стандартизацію послуг, оптимізацію процесів доставки та створення цифрових інтерфейсів для клієнтів. У практиці Rozetka найважливішим є управління клієнтським досвідом через цифрову платформу, персоналізація послуг і розвиток багатоканальної комунікації. Мережа Reikartz Hotel Group зосереджується на стандартизації послуг, розвитку компетенцій персоналу та управлінні задоволеністю гостей.

Порівняльний аналіз показує, що українські компанії, залежно від специфіки галузі, використовують різні конфігурації клієнтоорієнтованих моделей. Спільними рисами є цифровізація послуг, стандартизація процесів та увага до управління

Порівняльна таблиця українських кейсів клієнтоорієнтації

Компанія	Галузь	Домінуюча модель клієнтоорієнтації	Ключові інструменти	Фокус на клієнтському досвіді	Стратегічний результат
ПриватБанк	Банківські послуги	CRM + CEM (цифрова екосистема)	Мобільний банкінг, аналітика даних, омніканальні сервіси	Персоналізація та швидкість обслуговування	Висока лояльність клієнтів і цифрове лідерство
Нова пошта	Логістика	Процесна клієнтоорієнтація + сервісна модель	Стандарти сервісу, трекінг, цифрові застосунки	Надійність і зручність доставки	Ринкове домінування та довіра споживачів
Rozetka	E-commerce	CEM (управління досвідом)	UX-платформа, система відгуків, підтримка 24/7	Зручність онлайн-взаємодії	Сильна клієнтська база та бренд-лояльність
Reikartz Hotel Group	Готельний бізнес	Service-Profit Chain	Стандарти сервісу, навчання персоналу, програми лояльності	Якість гостинності	Позитивна репутація та повторні візити

Джерело: складено автором.

клієнтським досвідом. Це створює передумови для формування конкурентоспроможної клієнтоорієнтованої економіки.

ВИСНОВКИ

Клієнтоорієнтація є системоутворюючим фактором конкурентоспроможності підприємств. Вона інтегрує організаційні, технологічні та поведінкові аспекти управління. Українські компанії успішно впровадили міжнародну практику. Подальший розвиток пов'язаний з цифровими технологіями та управлінням клієнтським досвідом.

Клієнтоорієнтація перетворилася з окремого маркетингового інструменту на системну парадигму управління, яка охоплює всі рівні організації – від стратегічного планування до операційної діяльності. Міжнародні моделі клієнтоорієнтації демонструють еволюцію підходів від класичної маркетингової концепції до інтегрованих систем управління клієнтським досвідом, що поєднують організаційні, процесні та технологічні компоненти.

Головною рисою ефективної, клієнтоорієнтованої організації є синергія організаційної культури, процесної архітектури, інформаційної інфраструктури та управління персоналом. Жоден з цих елементів окремо не забезпечує сталого результату; пояснювальна сила моделі полягає саме в їхній взаємодії. Формування культури обслуговування та розвиток компетенцій персоналу мають особливе значення, оскільки людський фактор залишається основним носієм клієнтського досвіду навіть за високого рівня цифровізації.

Стратегічне значення клієнтоорієнтованості проявляється у формуванні довгострокових конкурентних переваг. Підвищення задоволеності та лояльності клієнтів сприяє стабілізації доходів, зміцненню репутації та підвищенню ринкової вартості компанії. У цьому контексті клієнтоорієнтація є не лише маркетинговим інструментом, але й важливим фактором, що визначає сталий розвиток організації.

Перспективи подальших досліджень у галузі клієнтоорієнтації пов'язані з поглибленням міждисциплінарного підходу та емпіричною перевіркою теоретичних моделей. Одним із перспективних напрямків є кількісне дослідження взаємозв'язку між рівнем клієнтоорієнтації компанії та її фінансовими результатами. Доцільно створити інтегральні показники оцінки клієнтоорієнтації, що поєднують показники задоволеності клієнтів, операційної ефективності та економічних результатів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Шурпенкова Р. К., Кундря-Висоцька О. П., Вагнер І. М. Маркетинг як нова філософія організації сучасного бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15.
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17215159>
- Ліщинський М. П., Оленцевич Н. В. Класифікаційні ознаки стратегій управління клієнтоорієнтованістю підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 1. С. 10–16.
DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.011016>

3. Хурдей В. Д., Skorobogatova A. O. Клієнтоорієнтованість у маркетинговій діяльності алкогольного холдингу «Global Spirits». *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 129–133.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-22>
 4. Захаренко Д. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4. С. 187–194. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1680>
 5. Кирчата І. М., Приходько Д. О. Клієнтоорієнтованість як стратегічний орієнтир формування моделі купівельної поведінки споживача та розвитку бізнесу. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 30. С. 182–193.
DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.182>
 6. Гуменна О. В. Управління клієнтським досвідом: ключ до сталого розвитку організації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 22. Вип. 2. С. 55–67.
DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).298555](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).298555)
 7. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка & держава*. 2018. № 9. С. 75–78.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.9.75>
 8. Твардовський Ю. В., Попко О. В. Проблеми та перспективи формування конкурентних переваг на основі застосування клієнтоорієнтованого підходу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-121>
 9. Кундря-Висоцька О. П., Шурпенкова Р. К., Вагнер І. М. Вектори розвитку сучасної маркетингової політики підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 205. С. 111–118.
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.111-118>
 10. Kotler Ph., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 870 p.
 11. Buttle F., Maklan S. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 3rd ed. London : Routledge, 2015. 426 p.
DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315764597>
 12. Schmitt B. H. *Customer Experience Management*. In *Handbuch Kommunikation*. Gabler, 2009. P. 697–711.
DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8078-6_33
- REFERENCES**
- Buttle F. & Maklan S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. London: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315764597>
- Humenna O. V. (2023). *Upravlinnia klientskym dosvidom: kliuch do staloho rozvytku orhanizatsii* [Customer experience management: key to sustainable organization development]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 2(22), 55–67.
[https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).298555](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).298555)
- Khalina V. Yu. & Vasylieva T. S. (2018). *Kliientoorientovanist yak nova paradyhma vedennia biznesu* [Customer orientation as a new paradigm of doing business]. *Ekonomika & derzhava*, 9, 75–78.
<https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.9.75>
- Khurdei V. D. & Skorobogatova A. O. (2023). *Kliientoorientovanist u marketynhovii diialnosti alkoholnoho kholdynhu «Global Spirits»* [Customer orientation in the marketing activities of the 'Global Spirits' alcohol holding]. *Ekonomichnyi prostir*, 184, 129–133.
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-22>
- Kotler Ph. & Keller K. L. (2016). *Marketing Management*. Harlow: Pearson Education.
- Kundria-Vysotska O. P., Shurpenkova R. K. & Vahner I. M. (2025). *Vektory rozvytku suchasnoi marketynhovoii polityky pidpriemstva* [Vectors of development of modern marketing policy of the enterprise]. *Ekonomichnyi prostir*, 205, 111–118.
<https://doi.org/10.30838/EP.205.111-118>
- Kyrchata I. M. & Prykhodko D. O. (2023). *Kliientoorientovanist yak stratehichniy oriientyr formuvannia modeli kupivelnoi povedinky spozhyvacha ta rozvytku biznesu* [Customer orientation as a strategic landmark for forming a model of consumer buying behavior and business development]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, 30, 182–193.
<https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.182>
- Lishchynskiy M. P. & Olentsevych N. V. (2025). *Klasyfikatsiini oznaky stratehii upravlinnia kliientoorientovanistiu pidpriemstv* [Classification features of enterprise customer-orientation management strategies]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 1, 10–16.
<https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.011016>
- Schmitt B. H. (2009). *Customer Experience Management*. *Handbuch Kommunikation* (p. 697–711). Gabler.
https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8078-6_33
- Shurpenkova R. K., Kundria-Vysotska O. P. & Vahner I. M. (2025). *Marketynh yak nova filosofia orhanizatsii suchasnoho biznesu* [Marketing as a new philosophy of modern business organization]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 15.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17215159>
- Tvardovskiy Yu. V. & Popko O. V. (2024). *Problemy ta perspektyvy formuvannia konkurentnykh perevah na osnovi zastosuvannia kliientoorientovanoho pidkholdu* [Problems and prospects of forming competitive advantages based on the application of a customer-oriented approach]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-121>
- Zakharenko D. S. (2017). *Kliientoorientovanist pidpriemstva: sutnisni kharakterystyky* [Customer orientation of the enterprise: essential characteristics]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 4, 187–194.
<https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1680>

Стаття надійшла до редакції / Received: 12.01.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 26.01.2026
Оприлюднено / Published: 31.03.2026