

УДК 658.5:658.8

JEL M10, M31

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-25>**Сало Я.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1066-783X>

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджено клієнтоорієнтований підхід як ключовий інструмент підвищення ефективності системи управління підприємством в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища. Обґрунтовано актуальність тематики через необхідність переосмислення ролі клієнта у сучасних управлінських моделях. Визначено основні функції клієнтоорієнтованого підходу: аналітичну, ціннісно-орієнтаційну, комунікативну, інтеграційну, мотиваційну та економічну. Розкрито етапи впровадження клієнтоцентричної моделі управління, акцентовано на її здатності забезпечувати зростання лояльності клієнтів, покращення ключових фінансових показників та зміцнення стійкості бізнесу в умовах криз. Показано, що клієнтоорієнтованість сприяє адаптивності підприємства завдяки гнучкості управлінських рішень і активному використанню цифрових технологій. Визначено напрями подальших досліджень у сфері оцінювання ефективності клієнтоцентричних стратегій.

Ключові слова: підприємство, система управління, клієнтоорієнтований підхід, ефективність, лояльність споживачів, розвиток, управління розвитком підприємства.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та зростаючими вимогами споживачів, особливого значення набуває орієнтація управлінських рішень на задоволення потреб клієнтів. Клієнтоорієнтований підхід розглядається як ключовий чинник забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, підвищення лояльності споживачів та стійкого розвитку бізнесу. Успішне впровадження такої моделі вимагає перегляду традиційних принципів організації управління, переорієнтації стратегічних цілей і трансформації внутрішніх бізнес-процесів відповідно до очікувань цільової аудиторії.

З наукової точки зору, проблема полягає в необхідності системного переосмислення ролі клієнта у механізмах управління підприємством як складного соціально-економічного утворення. На практичному рівні – в пошуку ефективних методів і моделей управління, які дозволяють інтегрувати принципи клієнтоорієнтованості в загальну систему управління підприємством з метою підвищення її результативності. Це зумовлює актуальність дослідження взаємозв'язку між клієнтоцентричними стратегіями та економічною ефективністю підприємств, а також необхідність розробки підходів до їх практичної реалізації в умовах українського бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика клієнтоорієнтованості в контексті управління підприємствами активно висвітлюється у працях вітчизняних науковців. Питання клієнтоорієнтованості як складової формування ефективної системи управління підприємством досліджували Ю. Гелей, О. Ревякін, А. Леонідов [1], А. Дергоусова, В. Токарева [2], Р. Жовновач [3], А. Завербний, Ю. Макарова [4], Н. Ілляшенко, Ю. Шипуліна, Ю. Мельник [5], С. Легомінова [6], В. Морохова, О. Бойко, І. Лорві [7], І. Петлін, М. Виклюк [8] та ін. Автори аналізують клієнтоорієнтованість як чинник формування ефективної системи менеджменту підприємства. Вони підкреслюють важливість організаційної культури, мотиваційної моделі персоналу, впровадження CRM-систем, а також постійного моніторингу споживчих очікувань для реалізації принципів клієнтоорієнтованого управління. Разом з тим, попри достатньо широку теоретичну базу, низка аспектів досі залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, бракує комплексних моделей, які б поєднували клієнтоорієнтованість із показниками економічної ефективності системи управління. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на виявлення практичних інструментів інтеграції клієнтоорієнтованого підходу в систему управління підприємством, а також на



розробку моделей оцінки його ефективності з економічної точки зору.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження клієнтоорієнтованого підходу як ефективного інструменту підвищення результативності системи управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Клієнтоорієнтований підхід є концепцією управління, згідно з якою діяльність підприємства фокусується на глибокому розумінні потреб, очікувань і поведінки клієнтів з метою створення для них максимальної цінності. Такий підхід ґрунтується на принципах довгострокового партнерства, індивідуалізації пропозиції та забезпечення високого рівня обслуговування, що, у свою чергу, сприяє підвищенню лояльності споживачів, зростанню частки ринку та прибутковості бізнесу. На відміну від традиційних управлінських моделей, орієнтованих на продукт чи внутрішні процеси, клієнтоцентрична модель передбачає адаптацію всіх бізнес-функцій під потреби кінцевого споживача. Це вимагає інтеграції маркетингових інструментів у загальну систему управління, активного використання CRM-систем, збору та аналітики клієнтських даних, а також побудови ефективних комунікацій між усіма ланками взаємодії з клієнтом. Системне впровадження клієнтоорієнтованого підходу не лише змінює зовнішню маркетингову стратегію, а й трансформує внутрішню організаційну структуру, стиль управління, систему мотивації персоналу та методи оцінювання ефективності діяльності підприємства (Табл. 1).

Сьогодні умовах клієнтоцентричність перетворилася на вагомий чинник конкурентоспроможності підприємства. Вона забезпечує не лише підвищення лояльності клієнтів, а й створення передумов для зростання фінансових показників. Суттєвими перевагами є зменшення витрат на залучення нових клієнтів, підвищення життєвої цінності існуючих клієнтів, а також зміцнення позицій на ринку через позитивне споживче враження та рекомендації

[4]. В умовах діджиталізації використання інструментів цифрового маркетингу стало ключовим для реалізації клієнтоорієнтованої стратегії. CRM-системи, платформи для аналітики поведінки споживачів, персоналізовані e-mail кампанії, чат-боти та системи автоматизованої підтримки дозволяють адаптувати пропозиції до індивідуальних потреб клієнтів. Це, у свою чергу, знижує витрати підприємства та підвищує його ефективність. Впровадження клієнтоорієнтованого підходу не є короткостроковою тактикою, а передусім – стратегічним напрямом розвитку підприємства. Його реалізація потребує не лише технологічних інвестицій, а й трансформації внутрішньої культури компанії, адаптації систем мотивації персоналу, а також постійного аналізу змін у споживчій поведінці. Успішне впровадження такого підходу дозволяє підвищити стійкість бізнесу, швидше адаптуватися до ринкових змін і досягати стабільного економічного зростання.

Клієнтоорієнтований підхід, як складова сучасної парадигми управління, виконує низку важливих функцій, що забезпечують його інтеграцію у внутрішню організаційну систему підприємства та сприяють підвищенню його ефективності [8]. Однією з ключових є аналітична функція, яка полягає у системному зборі, обробці та інтерпретації інформації про поведінкові характеристики, потреби та рівень задоволеності клієнтів. Завдяки розвитку цифрових технологій та аналітичних інструментів, підприємство отримує змогу формувати базу релевантних даних, на основі якої здійснюється обґрунтоване прийняття управлінських рішень, персоналізація пропозицій та адаптація бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища. Ціннісно-орієнтаційна функція реалізується через формування та підтримку філософії створення цінності для споживача як основи економічної стратегії підприємства. У межах цього підходу пріоритетними стають не лише показники продажів чи прибутковості, а й здатність

Таблиця 1

Вплив клієнтоорієнтованого підходу на ключові економічні показники підприємства

Клієнтоорієнтована дія	Економічний ефект
Побудова довготривалих відносин з клієнтами	Зростання рівня повторних покупок, підвищення прибутковості
Впровадження CRM-систем	Оптимізація процесів обслуговування, зменшення витрат
Персоналізація товарних пропозицій	Зростання середнього чеку, підвищення конверсії
Аналіз клієнтських даних	Точніше прогнозування попиту, ефективніше використання ресурсів
Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Зміцнення бренду, розширення частки ринку

Джерело: складено автором

підприємства забезпечити для клієнта релевантне, значуще та якісне рішення його запитів, що у підсумку формує довготривалі взаємовигідні відносини. Комунікативна функція передбачає побудову ефективної двосторонньої взаємодії між підприємством і клієнтом на основі прозорості, доступності та довіри. Інструментами реалізації даної функції виступають маркетингові комунікації, канали зворотного зв'язку, сервісні платформи, що дають змогу оперативно реагувати на запити споживачів, формувати позитивний клієнтський досвід та зміцнювати емоційний зв'язок із брендом. У межах організаційного менеджменту важливого значення набуває інтеграційна функція, яка забезпечує координацію дій усіх підрозділів підприємства з метою досягнення клієнтсько-орієнтованих результатів. Вона передбачає побудову кросфункціональної взаємодії, узгодження маркетингових, логістичних, виробничих та сервісних рішень відповідно до очікувань клієнта, що сприяє узгодженості управлінських процесів. Мотиваційна функція клієнтоорієнтованого підходу полягає в активізації внутрішнього потенціалу персоналу через формування системи стимулювання, яка враховує результати взаємодії з клієнтами. Працівники, залучені до реалізації клієнтоцентричних стратегій, повинні розуміти свою роль у створенні цінності для споживача, що потребує відповідного навчання, оцінювання ефективності, розвитку soft skills і підтримки з боку керівництва.

Нарешті, економічна функція є найбільш інтегральною і визначає здатність клієнтоорієнтованої моделі управління генерувати стійкі економічні результати. До таких результатів належать зростання прибутку за рахунок збільшення життєвої цінності клієнта, скорочення

витрат на залучення нових споживачів, підвищення ефективності маркетингових інвестицій, зміцнення конкурентних позицій та зниження ризиків втрати клієнтської бази. Сукупність зазначених функцій демонструє багаторівневий вплив клієнтоорієнтованого підходу як на внутрішні механізми управління підприємством, так і на його ринкову поведінку, що обґрунтовує доцільність його впровадження як стратегічного інструменту економічного розвитку.

Побудова клієнтоорієнтованого підходу в системі управління підприємством є поетапним процесом, що охоплює як стратегічні, так і операційні аспекти діяльності (Рис. 1.).

Першочерговим завданням є діагностика поточного рівня клієнтоорієнтованості. На цьому етапі підприємство проводить аналіз існуючих бізнес-процесів, досліджує задоволеність споживачів, вивчає типові маршрути взаємодії з клієнтами та виявляє критичні точки, що потребують удосконалення.

Наступним етапом є формування клієнтоцентричної стратегії, яка передбачає переосмислення місії, візії та корпоративних цінностей з фокусом на клієнта. У рамках цього процесу підприємство формує цілі, орієнтовані на задоволення потреб цільових сегментів, зміцнення лояльності клієнтів і забезпечення довгострокової цінності для споживача. Водночас відбувається обґрунтування економічної доцільності впровадження клієнтоорієнтованого управління як стратегічної ініціативи.

Ключовим кроком є перебудова організаційної структури та внутрішніх процесів управління. Це означає створення кросфункціональних команд, відповідальних за клієнтський досвід, перегляд регламентів обслуговування, оновлення системи показників ефективності



Рис. 1. Етапи побудови клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством

Джерело: складено автором на основі [2]; [5]

з орієнтацією на клієнта та гармонізацію внутрішньої взаємодії між підрозділами.

Важливою складовою є впровадження цифрових інструментів, що забезпечують комплексну роботу з клієнтською базою. Серед них – CRM-системи, аналітичні платформи для обробки даних, автоматизовані засоби комунікації (чат-боти, e-mail кампанії, соціальні мережі). Завдяки їм підприємство отримує змогу персоналізувати пропозиції, оперативно реагувати на запити клієнтів і підвищувати ефективність сервісу.

Успішність клієнтоорієнтованої трансформації неможлива без підготовки персоналу та розвитку сервісної культури. Працівники повинні чітко розуміти свою роль у створенні цінності для клієнтів, володіти необхідними навичками комунікації, проявляти емпатію й проактивність. Для цього необхідне навчання, зміна системи мотивації з урахуванням клієнтських KPI, а також постійна підтримка з боку керівництва.

Завершальним, але безперервним етапом є моніторинг результатів і коригування дій. Підприємство має регулярно оцінювати рівень задоволеності клієнтів, лояльність, частоту повторних покупок, економічну ефективність реалізованих змін, а також адаптувати свої управлінські рішення відповідно до отриманих даних і змін у поведінці споживачів. Такий підхід формує умови для гнучкого, стійкого й результативного функціонування підприємства в умовах динамічного ринку.

У сучасному економічному середовищі, що характеризується високим ступенем нестабільності, непередбачуваністю ринкових процесів та впливом зовнішніх шоків, таких як воєнні дії, пандемії, енергетичні та логістичні кризи, здатність підприємства до адаптації є критичним чинником його виживання та подальшого розвитку. У цьому контексті клієнтоорієнтованість виступає не лише як елемент стратегічного управління, а як системна основа гнучкості підприємства, що забезпечує оперативну реакцію на зміну споживчих настроїв, переваг і потреб.

Клієнтоцентричний підхід дозволяє підприємству своєчасно ідентифікувати трансформації в очікуваннях цільової аудиторії та адаптувати пропозицію, канали комунікації та формат обслуговування до нових умов. Наприклад, у період повномасштабної війни в Україні багато споживачів надають перевагу соціально відповідальним брендам, локальним виробникам, сервісам із підвищеним рівнем турботи й емоційної залученості. Орієнтація на глибоке розуміння таких змін забезпечує підприємству конкурентну перевагу в ситуаціях,

коли традиційні бізнес-моделі втрачають свою ефективність.

Крім того, клієнтоорієнтованість сприяє зниженню рівня стратегічної вразливості підприємства. Наявність стабільної бази лояльних клієнтів забезпечує більш передбачуваний попит навіть в умовах загального спаду купівельної спроможності. Постійний діалог із клієнтами, заснований на взаємній довірі, дозволяє швидко реагувати на сигнали ринку, підвищує точність планування і сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Окрему увагу слід приділити диджитал-інструментам клієнтоорієнтованості, які в кризових умовах дозволяють зберігати безперервність взаємодії з аудиторією. Онлайн-канали, CRM-системи, мобільні застосунки, автоматизовані сервіси підтримки клієнтів стають не лише інструментами маркетингу, а й елементами антикризового управління.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що клієнтоорієнтований підхід відіграє ключову роль у формуванні сучасної ефективної системи управління підприємством. Умова сталого розвитку бізнесу в динамічному та турбулентному середовищі дедалі більше залежить не лише від внутрішньої оптимізації процесів, а й від здатності підприємства будувати довгострокові, взаємовигідні відносини з клієнтами. Саме орієнтація на споживача дозволяє переформатувати традиційні управлінські практики відповідно до нових викликів ринку.

Клієнтоорієнтований підхід виконує низку системоутворюючих функцій, серед яких аналітична, ціннісно-орієнтаційна, комунікативна, інтеграційна, мотиваційна та економічна. Їх реалізація сприяє гармонізації інтересів підприємства і клієнта, підвищенню гнучкості управлінських рішень, удосконаленню організаційної культури та зростанню ключових економічних показників діяльності.

Визначено, що побудова клієнтоорієнтованого управління є поетапним процесом, що охоплює діагностику існуючого стану, формування стратегічних орієнтирів, побудову бізнес-процесів, впровадження цифрових технологій, трансформацію системи мотивації персоналу та безперервний моніторинг результатів. Успішна реалізація цього підходу потребує як інституційної підтримки з боку керівництва, так і високого рівня внутрішньої готовності організації до змін. Особливу увагу приділено ролі клієнтоорієнтованості в адаптації підприємства до кризових умов. Здатність до оперативного реагування на зміну потреб споживачів, побудова стабільних відносин з клієнтською базою, активне

використання диджитал-інструментів забезпечують підприємству додаткову стійкість до зовнішніх загроз та формують потенціал до стратегічного відновлення після завершення нестабільного періоду. Перспективами подальших наукових досліджень у даному напрямі

є розробка методичних підходів до оцінювання рівня клієнтоорієнтованості підприємств різних галузей, а також обґрунтування інноваційних моделей управління, здатних забезпечити ефективно поєднання маркетингової гнучкості та економічної результативності.

Бібліографічний список

1. Гелей Ю., Ревякін О., Леонідов А. Клієнтоорієнтований маркетинг як стратегічний інструмент успішного розвитку підприємств. *Food Industry Economics*. 2023. № 15(4). DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2803>
2. Дергоусова А., Токарева В., Панасюк І. Клієнтоорієнтований маркетинг в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11>
3. Жовновач Р. І. Методологічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингу. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4809>
4. Завербний А., Макарова Ю. Проблеми і потенційні можливості реалізування інноваційних стратегій для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/984>
5. Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С., Мельник Ю. М. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119–128.
6. Легомінова С. В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 250–255.
7. Морохова В., Бойко О., Лорві І. Маркетингове управління підприємствами на засадах клієнтоорієнтованого підходу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 3(23). С. 114–121.
8. Петлін І., Вихлюк М. Клієнтоорієнтований підхід до формування маркетингової стратегії підприємств готельного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 14–20.

References

1. Gelei Y., Reviakin O., Leonidov A. (2023). Kliiientooriiientovanyi marketynh yak stratehichnyi instrument uspishnoho rozvytku pidpriumstv [Customer-oriented marketing as a strategic tool for enterprise development]. *Food Industry Economics*, no. 15(4). DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2803> (in Ukrainian).
2. Derhousova A., Tokarieva V., Panasiuk I. (2024). Kliiientooriiientovanyi marketynh v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Customer-oriented marketing in the context of economic digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11> (in Ukrainian).
3. Zhovnovach, R. I. (2015). Metodolohichnyi pidkhid do upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriumstv na zasadakh marketynhu [Methodological approach to managing enterprise competitiveness based on marketing]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. (3). Available at: <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4809> (in Ukrainian).
4. Zaverbnyi A., Makarova Y. (2021). Problemy i potentsiini mozhlyvosti realizuvannya innovatsiinykh stratehii dlia pidvyshchennia rivnia konkurentospromozhnosti pidpriumstva [Problems and potential opportunities of implementing innovative strategies to increase enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 34. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/984> (in Ukrainian).
5. Ilyashenko N. S., Shypulina Yu. S., Melnyk Yu. M. (2017). Formuvannya «systemnoyi karty» stratehichnoho upravlinnya rozvytkom pidpriumstva [Formation of a “system map” of strategic management of enterprise development]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic problems*, vol. 1, pp. 119–128.
6. Lehimonova S. V. (2017) Kontseptualni zasady stratehichnoho upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriumstv [Conceptual principles of strategic management of competitive advantages of enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, vol. 18, pp. 250–255. (in Ukrainian).
7. Morokhova V., Boiko O., Lorvi I. (2020). Marketynhove upravlinnia pidpriumstvamy na zasadakh kliiientooriiientovanoho pidkhopu [Marketing management of enterprises on the basis of a customer-oriented approach]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriumstvamy – Economics and Business Management*, no. 3. pp. 114–121. (in Ukrainian).
8. Petlin I. & Vykhliuk M. (2024). Kliiientooriiientovanyi pidkhid do formuvannya marketynhovoї stratehii pidpriumstv hotelnoho biznesu [Customer-oriented approach to marketing strategy development in hotel enterprises]. *Pidpriumnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, no. (32), pp. 14–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.2> (in Ukrainian).

Yana Salo

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Marketing and International Logistics,
Odesa National Economic University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1066-783X>

CUSTOMER-ORIENTED APPROACH AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

The article explores the customer-oriented approach as a key tool for enhancing the efficiency of enterprise management systems under the conditions of increasing competition and market uncertainty. The relevance of the topic is substantiated by the need to rethink the role of the client in the structure of managerial decision-making and to transition from product-centric models to systems that are built around customer needs and expectations. The study defines the core functions of the customer-oriented approach – analytical, value-oriented, communicative, integrative, motivational, and economic – and emphasizes their role in aligning internal management mechanisms with the requirements of the target audience in both strategic and operational dimensions. The article systematizes the main stages of building a customer-centric enterprise management model, which include diagnostics of the current level of customer orientation, strategic goal setting, transformation of organizational structures and business processes, implementation of digital CRM tools, development of service culture, and continuous monitoring of customer satisfaction. Particular attention is given to the strategic role of customer orientation in crisis conditions. It is shown that in times of instability – such as war, recession, or disruption of supply chains – the focus on maintaining long-term relationships with loyal customers allows businesses to preserve operational continuity, increase planning accuracy, and mitigate financial losses while maintaining market relevance. The integration of digital technologies into customer relationship management is analyzed as a decisive factor in improving enterprise adaptability and competitiveness. The article concludes that the customer-oriented approach not only ensures increased client satisfaction and loyalty but also serves as a stabilizing component of the enterprise's development strategy. Future research directions include the development of diagnostic methods for assessing customer orientation levels and the elaboration of innovative, efficiency-focused management models based on customer value.

Keywords: enterprise, management system, customer-oriented approach, efficiency, consumer loyalty, development, enterprise development management.

Дата надходження статті: 03.01.2026

Дата прийняття статті: 20.01.2026

Дата публікації статті: 03.02.2026