

УДК 338.2; 339.138

JEL D12, L80, L84

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-36>**Шевченко М.В.**аспірант кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка,  
Київський національний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9258-7049>

## НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПОСЛУГ

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти впровадження клієнтоорієнтованої моделі управління у сфері послуг. Проаналізовано сукупність поглядів проблематики формування і реалізації клієнтоорієнтованої моделі управління. Науково доведено, що клієнтоорієнтованість виступає одним із ключових факторів для створення конкурентних переваг підприємств у сучасних ринкових умовах. Зроблено акцент на визначенні основних напрямів трансформації управлінських систем сервісних організацій з урахуванням потреб і очікувань клієнтів. Окрему увагу приділено ролі сучасних технологій, персоналізації послуг, розвитку сфери послуг та застосуванню систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Підтверджено, що інтеграція клієнтоорієнтованих підходів у стратегічне та операційне управління підприємствами галузі послуг сприяє підвищенню якості обслуговування, забезпеченню довготривалої лояльності клієнтів і посиленню конкурентних позицій компаній на ринку.

**Ключові слова:** клієнтоорієнтованість, споживачі, клієнти, модель клієнтоорієнтованого підходу, цінність послуги, сфера послуг, маркетингова стратегія, лояльність споживачів, персоналізація послуг, маркетинг взаємовідносин.

**Постановка проблеми.** Сфера послуг у сучасній економіці займає провідне місце, суттєво впливаючи на формування доданої вартості та забезпечення задоволення зростаючих і різноманітних потреб споживачів. У контексті посилення конкуренції між підприємствами, стрімких змін, спричинених цифровою трансформацією, а також підвищення очікувань клієнтів, виникає нагальна потреба у перегляді та вдосконаленні традиційних підходів до управління маркетинговою діяльністю суб'єктів ринку. У сфері послуг такі підходи набувають особливого значення, так як послуга нерозривно пов'язана з клієнтами, є невіддаленою від постачальника та нематеріальна за своєю суттю. За таких умов основним чинником забезпечення конкурентоспроможності компанії стає впровадження клієнтоорієнтованої моделі управління, спрямованої на концентрацію зусиль підприємства на вивченні, розумінні й задоволенні індивідуальних потреб, очікувань і цінностей споживача.

Варто відмітити, що значна частина традиційних управлінських моделей переважно зосереджена на внутрішніх процесах підприємства, їх оптимізації та раціоналізації. Тим часом сучасна економіка сфери послуг вимагає принципово іншого акценту, а саме, переорієнтації управлінських систем на створення максимальної споживчої цінності, яка виступає ключовим фактором успішного розвитку

бізнесу. У зв'язку з цим важливим завданням стає виділення і детальне визначення основних напрямків впровадження клієнтоорієнтованого підходу до управління в сфері послуг, що дозволить не лише підвищити якість обслуговування, але й забезпечити довготривалу лояльність клієнтів до бренда або продукції підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади клієнтоорієнтованості й маркетингу взаємовідносин активно досліджували такі науковці, як І. Ковалевський, О. Юшкевич [1], В. Командровська [2], Н. Косар, Н. Кузьо [3], Т. Вантух [4], М. Романчукевич [5], Т. Рябова [6], Н. Рябоконт [7] та ін. Дані дослідження сфокусовані на питаннях маркетингового управління, розбудові сервісних стратегій, вдосконаленні якості споживчого обслуговування у площині реалізації концепції клієнтоорієнтованості. Попри суттєві досягнення в цьому напрямі, впровадження комплексної клієнтоорієнтованої моделі управління в секторі послуг залишається актуальним для подальшого дослідження. Особливо це важливо в умовах цифрової трансформації економіки та змін поведінкових моделей споживачів.

**Метою статті** є визначення, систематизація і аналіз і головних напрямків реалізації клієнтоорієнтованої моделі управління у сфері послуг, дослідженню їх особливостей та значущості для формування успішної



маркетингової стратегії суб'єктів ринкової діяльності у сучасному маркетинговому середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна система управління бізнесом зазнає кардинальних трансформацій: традиційне фокусування на продукті поступово поступається місцем клієнтоорієнтованому підходу. Останній стає не просто конкурентною перевагою, а ключовою умовою виживання в умовах жорсткої ринкової боротьби.

Клієнторієнтованість здебільшого визначається як концептуальний підхід або бізнес-філософія, що акцентує увагу на потребах, цінностях та пріоритетах споживача, що перетворює її на основу ключових рішень і процесів компанії.

Особливого значення ця модель набуває у сфері послуг, де результат діяльності здебільшого нематеріальний, а створення цінності нерозривно пов'язане із споживчою взаємодією. За таких умов якість сервісу значною мірою оцінюється через призму суб'єктивного досвіду споживача.

Теоретичні основи клієнтоорієнтованого управління ґрунтуються на підходах реляційного маркетингу, який ставить за мету не разові транзакції, а налагодження тривалих, взаємовигідних відносин із клієнтами. Це зобов'язує бізнес змістити акцент від внутрішньої ефективності (економії витрат) до ринкової орієнтації, сконцентрованої на максимізації загальної корисності послуги для споживача. Така стратегія вимагає значної перебудови корпоративної культури: кожен працівник організації, незалежно від займаної посади, має усвідомлювати свою відповідальність за формування позитивного досвіду клієнтів.

Ковалевський В. і Юшкевич О. [1], досліджуючи проблематику клієнтоорієнтованості, визначають її як соціально-економічною категорією, що ґрунтується на системному підході до задоволення та формування потреб клієнтів на всіх рівнях управління компанією. Загалом це система управління ресурсами підприємства, спрямована на створення конкурентних переваг і формування загальної споживчої цінності, що стимулює клієнтів до тривалого співробітництва.

Вантух Т. [4] фокусує увагу на клієнтоорієнтованості як стратегічному підході, метою якого є глибоке розуміння, виявлення та задоволення як актуальних, так і потенційних потреб певного сегмента клієнтів. Даний підхід спрямований на створення цінності для клієнтів, що мають довгостроковий характер, і тим самим сприятимуть підвищенню їх

фінансового внеску у розвиток бізнесу. Реалізація підходу клієнтоорієнтованості вимагає систематичного, послідовного підходу до побудови та підтримки ефективних відносин з ключовими групами споживачів. Це передбачає не лише реагування на їхні поточні потреби, але й активну роботу над прогнозуванням та задоволенням майбутніх запитів, що врешті-решт формує довіру, лояльність і стабільний розвиток компанії.

Рябоконт Н. [7], досліджуючи проблематику клієнтоорієнтованості, визначає останню як ключову компетенцію компанії, яка полягає у прагненні налагоджувати та розвивати партнерські відносини з клієнтами, а також іншими контрагентами як у межах бізнес-екосистеми, так і всередині організації. Клієнтоорієнтованість заснована на здатності розуміти та задовольняти як явні, так і приховані потреби, орієнтуючись на досягнення максимального прибутку.

Командровська В. [2] розглядає клієнтоорієнтованість з точки зору системного підходу, згідно якого бізнес-процес управління клієнтоорієнтованістю необхідно розглядати у взаємозв'язку з іншими аспектами управління господарською діяльністю підприємства. Він має поєднуватися та гармонійно взаємодіяти з основними й додатковими бізнес-процесами, які спрямовані на реалізацію місії компанії та досягнення її стратегічних цілей.

Романчукевич М.Й. [5], клієнтоорієнтованість варто визначати як інструмент партнерських відносин між компанією та її цільовими споживачами, спрямований на задоволення їхніх потреб і забезпечення стабільного довгострокового прибутку за допомогою ключових компетенцій компанії.

Автор розглядає клієнтоорієнтований підхід можна розподілити на основі забезпечення трьох різновидів вигод: 1) психологічні; 2) соціальні; 3) економічні. Психологічні вигоди сприяють тісному спілкуванню з компанією, що забезпечує комфорт та довіру. Соціальні допомагають у налагодженні дружніх відносин із персоналом, що створює атмосферу взаєморозуміння. Економічні спрямовані на досягнення економічного ефекту, зокрема, надання знижок, бонусів та індивідуального обслуговування, включно з товарами, адаптованими до конкретних потреб споживача. Для перетворення потенційного клієнта на постійного і запобігання його переходу до конкурентів важливо впроваджувати концепцію індивідуалізації. Це передбачає пропонування продуктів і послуг, які максимально відповідають потребам

клієнта, а також забезпечення персоналізованого сервісу та високої якості обслуговування.

Таким чином, ключові аспекти впровадження клієнтоорієнтованої моделі управління у сфері послуг носять системний і цілеспрямований характер, що реалізуються в межах ефективної маркетингової стратегії підприємства сфери послуг і спрямовані, з одного боку, на підвищення цінності і якості надання послуги, з іншого, на побудову системи стійких і довготривалих відносин із цільовими клієнтами.

У сучасній концепції управління розуміння цінності послуги, пов'язаною з її використанням, є ключовим питанням, що прямим чином пов'язане з практичним реалізацією теорії корисності.

На відміну від підходів, характерних для товарних ринків, де цінність сприймається як невід'ємна властивість самого продукту чи об'єкта, у сфері послуг вона формується внаслідок спільної взаємодії між постачальником та споживачем. Це підкреслює важливість виділення чотирьох ключових аспектів управління, які мають стати пріоритетами для кожної організації: 1) створення максимальної вигоди для клієнта; 2) підтримка внутрішньої та зовнішньої співпраці; 3) забезпечення високих стандартів якості; 4) безперервний розвиток та підвищення кваліфікації персоналу. Наукові дослідження неодноразово доводять тісний зв'язок між ефективністю внутрішніх організаційних процесів компанії та рівнем задоволення клієнтів якістю обслуговування. Для досягнення найкращих результатів організаційна структура має сприяти формуванню клієнтоорієнтованого підходу, усуваючи шаблонне мислення та стимулюючи відкритий обмін інформацією між різними внутрішніми підрозділами (рис. 1).

Підрозділи маркетингу, продажу і обслуговування повинні працювати як один узгоджений механізм. При цьому важливо зосередитись не лише на вимірюванні продуктивності виконаної роботи чи наданих послуг, але й на

оцінці значущості отриманих результатів для клієнтів, що безпосередньо визначає довгостроковий успіх компанії. Реалізація ефективного управління послугами у сучасному світі неможлива без урахування комплексного впливу фізичного, цифрового та соціального середовищ. Ці три аспекти разом формують загальний досвід співробітників на робочому місці та позитивний досвід для кінцевих споживачів. Такий підхід підштовхує організації до переосмислення своїх стратегій, із акцентом на досягнення довгострокових цілей і безперервне вдосконалення рівня обслуговування. У результаті компанії стають здатними не тільки адекватно реагувати на зміні запити ринку, але й активно формувати нові стандарти та очікування клієнтів (рис.2).

Підрозділи, що відповідають за маркетинг, продажі та обслуговування, повинні діяти як єдиний цілісний механізм, де гармонійна взаємодія і координація відображаються на ефективності всієї організації. Проте ключовим завданням є не лише визначення продуктивності виконаних завдань чи обсягу наданих послуг, а й глибинна оцінка значущості досягнутих результатів у контексті їхньої цінності для клієнтів. Саме ця складова має вирішальний вплив на формування довгострокового успіху компанії в умовах динамічного ринку. У сучасному світі ефективне управління послугами потребує значно ширшого підходу, який враховує складну взаємодію фізичного, цифрового й соціального середовищ. Ці три компоненти тісно переплітаються, утворюючи загальне враження не лише у кінцевих споживачів, але й у самих співробітників, впливаючи на їхній досвід і задоволеність від роботи. Такий інтегрований підхід змушує організації переглядати свої стратегії, роблячи основний акцент на досягненні довгострокових цілей, підвищенні стандартів якості обслуговування та створенні стійкої системи безперервного вдосконалення. Завдяки цьому новому баченні підприємства отримують змогу не тільки швидко реагувати



Рис. 1. Клієнтоорієнтований підхід підприємства сфери послуг

Джерело: розроблено автором



**Рис. 2.** Узагальнена модель клієнтоорієнтованого підходу у сфері послуг

*Джерело: розроблено на основі [5]*

на зміну ринкових запитів, але й задавати нові тенденції та формувати очікування клієнтів. Результатом таких дій стає не лише конкурентна перевага, але й здатність утверджувати нові стандарти якості, які визначатимуть майбутнє індустрії.

Виробництво багатьох послуг тісно пов'язане з їхнім споживанням у часі та просторі. Це призводить до відсутності матеріальних результатів процесу надання послуг і значно ускладнює вибір для споживача. Оцінити якість послуги можливо лише після її отримання, а до цього моменту клієнт має в своєму розпорядженні лише обмежені та непрямі способи оцінювання. Така особливість є надзвичайно важливою для розроблення маркетингової стратегії підприємства, оскільки підкреслює критичну роль комунікаційної політики у взаємодії з потенційними споживачами.

Розвиток ринку послуг характеризується особливою динамічністю, яка проявляється через активні зміни в ринкових процесах. Це явище зумовлене, з одного боку, динамічним характером попиту на послуги, який дуже чутливий до впливу часових факторів, а з іншого боку, швидкими темпами змін у самому

формуванні пропозиції. Серед ключових тенденцій, які останнім часом все більше визначають розвиток даного ринку, варто виділити стрімке впровадження та поширення інноваційних інформаційних і комунікаційних технологій, що впливають не лише на економічні взаємозв'язки, а й на спосіб надання та споживання послуг [6].

У контексті сучасного розвитку ринку послуг, який відзначається високим рівнем конкуренції, стрімкими змінами в уподобаннях споживачів і широким використанням цифрових технологій, питання ефективного управління взаємовідносинами зі споживачами набуває особливої важливості. Суб'єкти господарювання змушені переглядати традиційні підходи до взаємодії з клієнтами, розробляючи інноваційні моделі комунікації, спрямовані на формування позитивного досвіду споживання та зміцнення лояльності клієнтів.

Сучасні споживачі прагнуть оптимізувати час і зусилля, витрачені на придбання необхідних товарів. У сфері послуг нині швидко і ефективно розвивається ринок експрес-доставки, суб'єкти якого наразі пропонують принципово новий погляд на вирішення споживчих потреб, надаючи можливість обирати та оперативно отримувати необхідні товари у потрібному місці з максимальною швидкістю. Вони дозволяють не лише швидко забезпечити себе продуктами харчування чи іншими товарами, але й зручним способом відправляти продукцію різних товарних груп близьким чи знайомим, навіть якщо ті перебувають на значній відстані.

Попит на експрес-доставку отримав значний поштовх до розвитку на тлі світової пандемії, яка ввела низку карантинних обмежень в Україні, а також через виклики, спричинені умовами воєнного стану. Ці фактори стимулювали розвиток послуги і зробили її невід'ємною частиною життя багатьох споживачів. Зважаючи на широкі перспективи для подальшого розвитку, компанії, що працюють у сфері експрес-доставки, мають активно впроваджувати сучасні маркетингові інструменти. Це дозволить їм краще задовольняти запити своїх клієнтів, залучати нових користувачів і підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Маркетингова стратегія онлайн-сервісів, що спеціалізуються на доставці їжі та інших споживчих товарів, спрямована не лише на пропозицію продукції за конкурентними цінами, але й на переконання потенційних клієнтів у зручності відмови від самостійного приготування їжі чи відвідування

офлайн магазинів. Пандемічні обмеження та воєнний стан значно стимулювали зростання онлайн продажів, що, у свою чергу, призвело до підвищення попиту на послуги поштових і кур'єрських служб в Україні.

Станом на 2025 рік ринок доставки їжі та продуктів в Україні демонструє високі темпи розвитку, інтегруючи традиційні послуги доставки з ресторанів, швидку логістику з магазинів та функціонування повноцінних онлайн-супермаркетів. Споживачі все більше орієнтуються на вибір сервісів доставки не лише за критерієм швидкості обслуговування, а й з урахуванням територіального охоплення, асортименту товарів, програм лояльності та рівня надання послуг. У рамках рейтингу ТОП-5 сервісів доставки їжі та продуктів України 2025 року були оцінені такі показники, як кількість міст присутності, різноманітність продуктових категорій, трафік, впізнаваність бренду, якість клієнтського досвіду та експертне оцінювання. Одним із визначальних чинників масштабування служб доставки є географія охоплення. Сервіс Glovo здійснює діяльність у 50 містах, що робить його найбільш доступною платформою для доставки їжі на території України. Bolt Food працює у 41 місті і активно розширює свою присутність у малих та середніх регіонах. Mister.Am охоплює 17 міст, тоді як zakaz.ua обмежується переважно великими агломераціями, працюючи у 13 містах. Сервіс ЛОКО представлений у 9 містах, що вказує на його більш локальну стратегію, спрямовану на розвиток у специфічних регіональних ринках.

Стосовно впровадження програм лояльності та спеціальних пропозицій, лідерами виступають ЛОКО і Bolt Food, кожен із яких пропонує чотири активні механізми у вигляді знижок, бонусів та акцій. Mister.Am засновує свою програму лояльності на трьох інтегрованих інструментах, тоді як zakaz.ua зосереджується на роботі з постійними клієнтами через дві програми. Натомість Glovo застосовує одну програму лояльності, компенсуючи її обмеженість високою частотою партнерських акцій і промокодів. Для споживачів саме програми лояльності залишаються вагомим стимулом для здійснення повторних замовлень та формування довгострокової прихильності до бренду.

Лідером за показником трафіку серед сервісів доставки їжі беззаперечно є Bolt Food, який щомісяця залучає близько 9 мільйонів відвідувань. Такий значний обсяг зумовлений інтеграцією сервісу в широкую екосистему Bolt, що забезпечує додаткову зручність для користувачів. Далі за показниками впевнено

розміщується Glovo з чисельністю у 6 мільйонів відвідувань на місяць, демонструючи стабільний рівень популярності. Zakaz.ua, який спеціалізується на доставці продуктів харчування, зберігає чіткий фокус своєї діяльності й утримує стабільний показник у 1 мільйон відвідувань. Інші гравці ринку, такі як Mister.Am, із 63 тисячами відвідувань, та ЛОКО, із всього 7 тисячами, орієнтуються на більш вузькі та специфічні сегменти користувачів.

Аналізуючи рівень клієнтської задоволеності, лідерство належить сервісу Glovo, який здобув 95% позитивних відгуків. До нього максимально наблизився zakaz.ua, отримавши 94%, підтверджуючи високий стандарт своїх послуг. Mister.Am також демонструє позитивну динаміку, досягаючи рівня схвальних оцінок у 91%. Натомість Bolt Food хоч і є лідером за трафіком, але отримує трішки нижчий рівень позитивних оцінок (88%). Найнижчий результат спостерігається у ЛОКО (лише 74%), що вказує на існування проблем із якістю сервісу та потребою у вдосконаленні внутрішніх процесів. У підсумку можна констатувати, що клієнтські відгуки залишаються одним із ключових факторів впливу на вибір платформи для доставки їжі в Україні [8].

Ваємодія між підприємством і клієнтом у сфері послуг має свої унікальні риси, що відрізняють її від роботи на ринку матеріальних товарів. Сутність клієнтоорієнтованої моделі управління полягає у стратегічному підході до організації діяльності підприємства, який спрямований на глибоке розуміння та всебічну інтеграцію потреб і очікувань клієнтів у кожний аспект бізнес-процесів. Ця модель базується на прагненні забезпечити максимальну споживчу цінність через створення позитивного, послідовного та значущого клієнтського досвіду, що сприяє підвищенню лояльності та довгострокових взаємовідносин між компанією та її споживачами.

**Висновки.** Ваємодія між підприємством і клієнтом у сфері послуг має свої особливості, які кардинально відрізняють її від функціонування на ринку матеріальних товарів. Однією з основних характеристик є нематеріальний характер послуг, через що їх важко оцінити до моменту їх споживання. Це змушує клієнтів орієнтуватися на репутацію компанії, відгуки інших споживачів і якість комунікації зі співробітниками. Ще однією важливою рисою є те, що процес надання і отримання послуг відбувається одночасно. Таким чином, клієнт стає безпосереднім учасником створення цінності послуги. Як наслідок, ефективність взаємодії між персоналом підприємства та

споживачами відіграє ключову роль у визначенні якості кінцевого продукту.

Особливістю сфери послуг також є висока варіативність. На результат обслуговування впливають професійний рівень працівників, індивідуальні потреби клієнтів і зовнішні умови, що забезпечують динамічність і гнучкість процесу. Клієнтоорієнтована модель управління ґрунтується на принципах побудови успішної маркетингової стратегії на основі

побудови міцних взаємовідносин із цільовими споживачами, що передбачає глибоке розуміння потреб і очікувань клієнтів та інтеграція цих факторів у всі аспекти бізнес-процесів. Така модель і напрями її використання полягають у створенні максимальної споживчої цінності за рахунок формування позитивного, послідовного і якісного клієнтського досвіду, який сприяє побудові стійких довготривалих відносин між компанією і цільовим ринком.

### Бібліографічний список

1. Ковалевський В.О., Юшкевич О.О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія. *Бізнес інформ*. 2019. № 6. С. 246–251.
2. Командровська В.Є., Тюрменко В.О., Чернишова Т.В. Управління бізнес-процесами клієнт-орієнтованої компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 48 (2). С. 62–65.
3. Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Косар О.І. Маркетингова діяльність підприємства на ринку експрес-доставки України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 180–186.
4. Вантух Т.З. Сутність та визначення поняття «клієнтоорієнтована депозитна політика». *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. № 2. 2015. С. 17–25.
5. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 21. С. 165–172.
6. Рябова Т.А., Рябов І.Б. Особливості маркетингу у сфері послуг. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3 (08). С. 79–81.
7. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>
8. Топ-5 сервісів доставки їжі та продуктів в Україні. *Zvit Ukrainian Business Award*. URL: <https://uba.top/food-and-grocery-delivery-services-in-ukraine/>

### References

1. Kovalevskiy V.O., Yushkevych O.O. (2019) Kliientoorientovanist orhanizatsii yak sotsialno-ekonomichna katehoriia [Customer orientation of the organization as a socio-economic category]. *Biznes inform – Business inform*, vol. 6, pp. 246–251.
2. Komandrovskaya V.E., Tyurmenko V.O., Chernyshova T.V. (2019) Upravlinnia biznes-protsesamy kliient-orientovanoi kompanii [Business process management of a customer-oriented company]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 48 (2), pp. 62–65.
3. Kosar N.S., Kuzo N.Ye., Kosar O.I. (2023) Marketynhova diialnist pidpriemstva na rynku ekspres-dostavky Ukrainy [Marketing activities of the company in the express delivery market of Ukraine]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, vol 2 (9), pp. 180–186.
4. Vantukh T.Z. (2015) Sutnist ta vyznachennia poniattia “kliientoorientovana depozytna polityka” [The essence and definition of the concept of “customer-oriented deposit policy”]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activities: problems of theory and practice*, vol. 2, pp. 17–25.
5. Romanchukevych M.Y. (2018) Kliientoorientovanist yak instrument formuvannia konkurentnykh perevah kompanii [Customer orientation as a tool for creating a company's competitive advantages]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and Business Management*, vol. 21, pp. 165–172.
6. Riabova T.A., Riabov I.B. (2018) Osoblyvosti marketynhu u sferi posluh [Features of marketing in the service sector]. *Pryazovskyi ekonomichni visnyk – Azov Economic Bulletin*, vol. 3 (08), pp. 79–81.
7. Riabokon N.P. (2015) Do pytannia formuvannia kliientoorientovanosti yak kliuchovoi kompetentsii kompanii [On the issue of forming customer orientation as a key competency of the company]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>
8. Top-5 servisiv dostavky yizhi ta produktiv v Ukraini [Top 5 food and grocery delivery services in Ukraine]. *Zvit Ukrainian Business Award – Ukrainian Business Award Report*. URL: <https://uba.top/food-and-grocery-delivery-services-in-ukraine/>

**Mykola Shevchenko**Postgraduate Student of the A.F. Pavlenko Department of Marketing,  
Kyiv National University named after V. Hetman  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9258-7049>

## **DIRECTIONS FOR IMPLEMENTING A CUSTOMER-ORIENTED MANAGEMENT MODEL IN THE SERVICES SECTOR**

The article considers theoretical and practical aspects of implementing a customer-oriented management model in the service sector. An analysis of customer orientation as a component of relationship marketing in the conditions of a modern economy, which is characterized by a high level of competition, active digitalization of business processes and growing consumer expectations, is carried out. The concept of customer orientation as a strategic approach to managing an enterprise in the service sector is considered. This approach is aimed at creating long-term and mutually beneficial relationships with customers through a deep understanding of their needs, values and behavioral characteristics. The main theoretical approaches to interpreting customer orientation are studied, as well as its significance in building competitive advantages of companies operating in the service sector. Significant attention is paid to the analysis of tools for implementing a customer-oriented strategy, including customer experience management, personalization of services provided, and the involvement of digital channels of communication with consumers. The study outlines the relationship between the level of customer orientation and key performance indicators of companies: customer loyalty, satisfaction, frequency of repeat purchases and growth in profitability. The current challenges that companies face during the implementation and implementation of a customer-oriented approach are identified. In particular, this is the need for organizational changes, building a system of relationships with customers, improving the quality of service provision, adapting and using innovative technologies inherent in the information society, strengthening corporate culture and adapting innovative technologies. The features of the development of the express delivery market in Ukraine are considered as an example of implementing a customer-oriented approach in the service sector. Based on the research, directions for implementing a customer-oriented management model in the service sector are proposed. The recommendations given can be useful in both strategic and operational management. The results obtained deepen the theoretical foundations of service marketing and have applied significance for increasing business competitiveness.

**Keywords:** customer orientation, consumers, customers, customer-oriented approach model, service value, service industry, marketing strategy, consumer loyalty, service personalization, relationship marketing.

*Дата надходження статті: 20.02.2026*

*Дата прийняття статті: 14.03.2026*

*Дата публікації статті: 11.05.2026*