

Олена А. Паршина¹, Юрій І. Паршин²,
Максим В. Корнєєв³, Олександр О. Стахів⁴, Сергій О. Веснін⁵

МОДЕЛЮВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН СПОЖИВЧОГО РИНКУ

Проведено дослідження клієнтоорієнтованості, яка формується на основі споживчих переваг. Враховуючи динамічні трансформації споживчого ринку зроблено акцент на переосмислення традиційних уявлень про клієнтоорієнтованість. Проведено дослідження динаміки споживчих переваг з визначенням їх впливу на клієнтоорієнтованість підприємницької діяльності. Доведено необхідність використання методів моделювання, що дозволить підприємствам адаптуватися до динамічних умов ринку, сформувати довготривалу лояльність та забезпечити конкурентні переваги. Розроблено багатofакторну математичну модель залежності фінансових результатів підприємств від індексу задоволеності клієнтів, показника лояльності клієнтів та коефіцієнта повторних покупок. Використання методу багатofакторного моделювання дозволило досягти інтеграції фінансових та клієнтських метрик. Отриманий взаємозв'язок між факторами впливу дозволив відобразити якість клієнтського досвіду. Використання кореляційного, регресійного та порівняльного аналізів дозволило виявити закономірності та сформувати практичні рекомендації для підприємств зі стратегічною орієнтацією на клієнта. На підґрунті встановленого взаємозв'язку між індексом задоволеності клієнтів та рентабельністю продажів зазначено, що задоволені клієнти частіше повертаються та витрачають більше, що підвищує стабільність доходів клієнтоорієнтованого підприємства. Встановлено зниження витрат на маркетинг та збільшення маржинальності клієнтоорієнтованого підприємства на підґрунті дослідження показника лояльності клієнтів. На підґрунті встановленого взаємозв'язку між коефіцієнтом повторних покупок та рентабельністю продажів зазначено, що повторні покупки формують основу довгострокових доходів.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість підприємницької діяльності, споживчий ринок, фактори впливу, забезпечення, модель, рентабельність продажів, взаємозв'язки, аналіз, індекс задоволеності клієнтів, показник лояльності клієнтів, коефіцієнт повторних покупок.

Рис. 3. Літ. 11.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-637-648

¹ <https://orcid.org/0000-0002-7836-0140>

² <https://orcid.org/0000-0002-8650-5303>

³ <https://orcid.org/0000-0002-4005-5335>

⁴ <https://orcid.org/0000-0002-3774-8130>

⁵ <https://orcid.org/0000-0002-6607-1659>

¹ University of Customs and Finance. Ukraine.

² Zaporizhzhia National University. Ukraine.

³ University of Customs and Finance. Ukraine.

⁴ University of Customs and Finance. Ukraine.

⁵ University of Customs and Finance. Ukraine.

Olena Parshyna, Yurii Parshyn, Maxim Korneyev, Oleksandr Stakhiv, Serhii Vesnin
**CUSTOMER ORIENTATION MODELLING OF ENTREPRENEURIAL
ACTIVITY IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATIONAL
CHANGES IN THE CONSUMER MARKET**

The article studies customer orientation as the strategic philosophy of modern business, which is formed on the basis of consumer preferences. The emphasis is placed on rethinking traditional ideas about customer orientation taking into account the dynamic transformations of the consumer market. The study of the dynamics of consumer preferences for determination of their impact on the customer-orientation of business activities has been conducted. The need for the use of modelling methods has been proven, which allow enterprises to adapt to dynamic market conditions, form long-term loyalty and ensure competitive advantages in the global environment. Multifactor mathematical model of the dependence of financial results of enterprises on the customer satisfaction index, customer loyalty indicator and repeat purchase rate has been developed. Integration of the financial and customer metrics using the multifactor modelling method has been achieved. The resulting relationship between influencing factors allowed reflecting the quality of customer experience. The use of correlation, regression and comparative analyses allowed identifying patterns and formulating practical recommendations for enterprises with the strategic customer orientation. It is noted that satisfied customers return more often and spend more. That increases the stability of the income of a customer-oriented enterprise based on the established relationship between the customer satisfaction index and sales profitability. Reducing marketing costs and increasing the margin of a customer-oriented enterprise is established on the basis of the study of the customer loyalty indicator. It is noted that repeat purchases form the basis of long-term income based on the established relationship between the repeat purchase ratio and sales profitability.

Keywords: customer-oriented business activity, consumer market, influencing factors, provision, model, sales profitability, relationships, analysis, customer satisfaction index, customer loyalty index, repeat purchase rate.

Peer-reviewed, approved and placed: 15.02.2026

Постановка проблеми. Розвиток економіки характеризується постійними змінами у поведінці споживачів, що зумовлює необхідність адаптації підприємницьких стратегій до нових умов ринку. Динаміка споживчих переваг стає визначальним чинником конкурентоспроможності бізнесу, адже саме вона формує попит на товари та послуги, визначає рівень лояльності клієнтів і впливає на фінансові результати підприємств. У цьому контексті клієнтоорієнтованість виступає ключовою складовою стратегічного управління, оскільки дозволяє не лише задовольняти актуальні потреби споживачів, але, поряд із цим, формувати основу прогнозування майбутніх очікувань. Традиційні бізнес-моделі, орієнтовані лише на ціну чи асортимент, втрачають ефективність, адже у секторі споживання більше цінується індивідуальний підхід, швидкість обслуговування та прозорість взаємодії. Це створює потребу у переосмисленні стратегічного мислення в напрямку розвитку клієнтоорієнтованих стратегій та їх інтеграції в інвестиційну політику підприємств. Трансформація споживчого ринку зумовлює актуальність проведення досліджень з визначенням домінантних факторів та їх впливу на клієнтоорієнтованість підприємницької діяльності. Зміни у структурі попиту, зростання ролі онлайн-каналів, підвищення вимог до якості сервісу та персоналізації взаємодії з клієнтами створюють нові можливості та

ризика для підприємств. Вивчення динаміки споживчих переваг та її впливу на клієнтоорієнтованість дозволяє сформулювати практичні рекомендації щодо оптимізації інвестиційної політики, підвищення ефективності бізнес-моделей та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємницької діяльності. Водночас ті компанії, що системно інвестують у клієнтоорієнтованість, отримують довгострокові конкурентні переваги. Проте залишається невирішеним питання оптимізації інвестиційних ресурсів з визначенням ефективності підприємницької діяльності, з урахуванням використання показників для оцінки та адаптації клієнтоорієнтованих стратегій до різних галузей і ринкових умов. Саме ці аспекти потребують наукового осмислення та практичного обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Клієнтоорієнтованість у бізнесі розглядається як стратегічна філософія, що ставить у центр уваги не продукт чи прибуток, а довготривалі відносини з клієнтом. Вона формується на основі споживчих переваг, які постійно змінюються під впливом соціальних, культурних та технологічних факторів. Саме тому моделювання клієнтоорієнтованості стає ключовим завданням підприємницької діяльності, адже дозволяє інтегрувати потреби клієнтів у всі рівні управління – від стратегічного до операційного. Науковці досліджують різні аспекти зазначеної проблематики. Різні методологічні підходи зосереджуються на принципах управління та моделюванні програм лояльності. Зокрема, стратегічні – на інтеграції клієнтоорієнтованості у корпоративну стратегію через CRM-системи, маркетинг-мікс та інструменти SWOT/PEST-аналізу. Класифікаційні підходи систематизують стратегії за рівнем персоналізації та інноваційності, тоді як технологічні акцентують увагу на цифровій трансформації, використанні Big Data та штучного інтелекту. У статті Ю. Твардовського та О. Попко досліджено теоретичні та практичні аспекти створення конкурентних переваг шляхом впровадження клієнтоорієнтованого підходу [1]. Автори наголошують [1], що орієнтація на клієнта має стати стратегічним пріоритетом, який забезпечує стабільний прибуток завдяки використанню ключових компетенцій компанії. У роботі [1] визначено стратегічні цілі та запропоновано схему взаємодії основних елементів механізму клієнтоорієнтованості як фундаменту ринкової стійкості підприємства. М. Романчукевич у статті [2] також приділяє значну увагу питанням актуальності впровадження клієнтоорієнтованого підходу як невід'ємної складової діяльності компанії. Автор наукової праці [2] обґрунтовує, що орієнтація на клієнта є не просто сервісною функцією, а дієвим інструментом, що дозволяє вибудовувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. У роботі [2] детально представлено поетапний процес інтеграції клієнтоорієнтованої бізнес-стратегії в загальну систему управління підприємством. Окремий акцент зроблено на людському факторі, пропонуючи авторську методику розвитку відповідних якостей у персоналу. Враховуючи зміни на споживчому ринку, зокрема, в умовах тотальної цифровізації економіки, науковці [3] досліджують специфіку впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу. У статті [3] проаналізовано, як діджиталізація трансформує споживчі звички та вимоги до брендів. Автори

наукової праці [3] виокремлюють роль штучного інтелекту, великих даних та персоналізації як ключових інструментів для покращення взаємодії з аудиторією. Доведено, що адаптація маркетингових стратегій через розвиток цифрових каналів комунікації та мобільності дозволяє підприємствам глибше розуміти поведінку клієнтів. Зрештою, це стає вирішальним фактором для збереження конкурентоспроможності та ефективного пристосування бізнесу до вимог цифрового середовища. Автори публікації [4] досліджують вплив клієнтоорієнтованості на інноваційну активність підприємств виробничої та сервісної сфер. На основі аналізу великої вибірки компаній доведено, що орієнтація на клієнта стимулює створення інноваційних продуктів і послуг, а цей зв'язок забезпечується через розвиток співпраці з постачальниками та зміцнення технологічного потенціалу. Встановлено [4], що для сфери послуг клієнтоорієнтованість має потужніший загальний вплив на інновації, а партнерство з постачальниками відіграє ключову посередницьку роль. Водночас дослідження [4] підкреслює зростаючу значущість технологічних можливостей, які наразі є однаково критичними для успіху як у промисловості, так і в сервісному секторі. Інші науковці [5] зауважують, що незважаючи на популярність клієнтоорієнтованості протягом тривалого часу, проте бракує надійного інструментарію для оцінки цього показника з позиції самого споживача. У зв'язку з цим дослідники [5] розробили та апробували спеціальну шкалу для вимірювання сприйнятої клієнтоорієнтованості. Результати аналізу підтвердили, що клієнти вважають компанію орієнтованою на свої потреби лише тоді, коли цей підхід демонструється одночасно на рівні всієї фірми та кожним конкретним продавцем [5]. Інший колектив науковців [6] наголошує, що традиційні уявлення про клієнтоорієнтованість потребують переосмислення через стрімку цифровізацію та появу платформного бізнесу. Дослідники систематизували суперечності між класичними теоріями та новими цифровими реаліями за чотири параметри: специфікою інтелектуальних даних, кількістю груп клієнтів, а також способами створення та розподілу цінності. Критично проаналізувавши наявні наукові підходи, автори [6] пропонують оновлену концепцію, яка враховує зміни цифрових платформ. Слід зазначити, що робота [6] закладає підґрунтя для майбутніх досліджень, визначаючи пріоритетні напрями розвитку маркетингових стратегій у технологічному середовищі. Амонрат Тумрунґройе та Олімпія К. Расела звертають увагу на важливість взаємозв'язку між клієнтоорієнтованістю, інноваційним потенціалом та фінансовою результативністю підприємства крізь призму різних бізнес-стратегій [7]. Спираючись на теорію ресурсних переваг та аналіз діяльності компаній на ринках, що розвиваються, дослідники встановили, що орієнтація на клієнта незмінно стимулює інноваційні можливості незалежно від обраної моделі розвитку [7]. Водночас виявлено, що вплив цих факторів на прибутковість варіюється: якщо для стратегій активного пошуку нових ринків або мінімізації витрат критично важливими є і клієнтоорієнтованість, і інновації, то для інших типів стратегій визначальну роль відіграє саме фокус на споживача. Науковці наголошують [4; 6; 7 та ін.], що менеджерам необхідно чітко узгоджувати стратегію бізнесу з клієнтськими ресурсами та інноваціями для

досягнення найвищих фінансових показників. Клієнтоорієнтованість виступає не лише як інструмент утримання клієнтів, а як комплексна система, що поєднує методологію, стратегію, класифікацію та технології. Вважаємо, що використання методів моделювання дозволить підприємствам адаптуватися до динамічних умов ринку, сформувати довготривалу лояльність та забезпечити конкурентні переваги у глобальному середовищі.

Мета статті полягає у розробці багатофакторної моделі та проведенні моделювання клієнтоорієнтованості підприємницької діяльності в умовах трансформаційних змін споживчого ринку на підґрунті формування логічної структури процесу дослідження динаміки споживчих переваг.

Основні результати дослідження. Попри значний прогрес у проведених дослідженнях вчених, поряд із цим, залишаються невирішені питання. Насамперед це стосується методології оцінки ефективності клієнтоорієнтованих стратегій, інтеграції стратегії у корпоративну культуру, дослідження етичних аспектів використання даних, адаптації моделей до різних галузей з поєднанням клієнтоорієнтованості з принципами сталого розвитку та корпоративною соціальною відповідальністю. Вирішення цих проблем стане основою для формування більш стійких і конкурентоспроможних бізнес-моделей.

Споживчий ринок перебуває у стані постійних трансформацій. Зокрема, цифровізація, глобальні кризи, екологічні перешкоди та зміна поколінь формують нові моделі поведінки клієнтів. У цих умовах клієнтоорієнтованість стає не лише інструментом утримання клієнтів, але й стратегічною основою конкурентоспроможності бізнесу. Поряд із цим, низка невирішених питань відкриває простір для подальших наукових досліджень і практичних експериментів.

По-перше, невирішеною залишається методологія оцінки ефективності клієнтоорієнтованих стратегій. Існуючі показники, зокрема такі як індекс задоволеності клієнтів (CSI – Customer Satisfaction Index), ключовий показник лояльності клієнтів (NPS – Net Promoter Score) та коефіцієнт повторних покупок (RPR – Repeat Purchase Rate) не завжди відображають комплексний вплив на довгострокову лояльність та емоційний зв'язок із брендом. Потрібні нові моделі, які враховуватимуть не фінансові аспекти, такі як довіра чи соціальний вплив клієнта.

По-друге, актуальним є питання інтеграції клієнтоорієнтованості у корпоративну культуру. Багато компаній декларують орієнтацію на клієнта, але не забезпечують реального залучення персоналу. Мотивація співробітників до довгострокової орієнтації на клієнта залишається слабкою ланкою.

По-третє, трансформаційні зміни ринку актуалізують проблему персоналізації та приватності. Використання Big Data та штучного інтелекту дозволяє створювати надзвичайно точні пропозиції, але водночас породжує етичні питання щодо захисту персональних даних. Баланс між турботою про клієнта і вторгненням у його приватність досі не знайдено.

Невирішеним також залишається питання адаптації клієнтоорієнтованих стратегій до різних галузей. Якщо у сфері ритейлу та e-commerce вони вже добре апробовані, то промисловість, агросектор чи державні установи

залишаються поза увагою дослідників. Поряд із цим, доцільно зазначити, що трансформації ринку висувають нові перешкоди, пов'язані з міжпоколінними відмінностями у споживчих перевагах. Зокрема, покоління Z та Alpha очікують від брендів прозорості, екологічності та соціальної відповідальності, тоді як старші покоління орієнтуються на стабільність і ціну. Таким чином залишається відкритим питання щодо створення універсальної моделі клієнтоорієнтованості з урахуванням різних ціннісних аспектів.

Нарешті, швидкість змін ринку ставить проблему гнучкості клієнтоорієнтованих систем. Технології та соціальні тренди змінюються настільки швидко, що наукові моделі не встигають адаптуватися. Пошук рішень у режимі реального часу стає ключовим для бізнесу.

Невирішені питання клієнтоорієнтованості в умовах трансформаційних змін споживчого ринку охоплюють методологію вимірювання, інтеграцію у корпоративну культуру, етику персоналізації, галузеву адаптацію, міжпоколінні відмінності та швидкість змін. Їхнє вирішення визначатиме майбутнє підприємницької діяльності, формуючи нові стандарти взаємодії бізнесу і клієнта у глобальному середовищі. Доцільно зазначити, що під впливом потреб, доходів, культурних та соціальних факторів формуються споживчі переваги, які уявляються у вигляді системи уподобань до вибору товарів чи послуг. Складові цієї системи визначають, чому клієнт обирає один продукт замість іншого, і таким чином формується підґрунтя для аналізу попиту та клієнтоорієнтованих стратегій бізнесу. У відповідності до поставленої мети вважаємо доцільним зосередити дослідження на вивченні взаємозв'язку між динамікою споживчих переваг та рівнем клієнтоорієнтованості підприємницької діяльності. Методологічна основа дослідження ґрунтується на комплексному аналізі фінансових, маркетингових і соціологічних даних, що дозволяє оцінити вплив змін у поведінці споживачів на ефективність клієнтоорієнтованості підприємницької діяльності. В ході дослідження передбачено застосування кореляційного, регресійного та порівняльного аналізу, які забезпечують глибоке розкриття причинно-наслідкових зв'язків між складовими клієнтоорієнтованих стратегій та результатами діяльності підприємств.

Враховуючи існуючі матеріали зі статистичною інформацією [8, 9, 10, 11 та ін.] проведемо дослідження динаміки споживчих переваг із визначенням їх впливу на клієнтоорієнтованість підприємницької діяльності. Представимо на рис. 1 логічну структуру процесу дослідження динаміки споживчих переваг.

Для дослідження динаміки споживчих переваг та їхнього впливу на клієнтоорієнтованість підприємницької діяльності було обрано п'ять ключових показників (частка витрат на клієнтоорієнтовані заходи, індекс задоволеності клієнтів – Customer Satisfaction Index (CSI), Net Promoter Score (NPS), коефіцієнт повторних покупок та рентабельність продажів). Вони відображають як інвестиційну політику підприємства, так і реакцію споживачів на ці інвестиції, а також фінансові результати бізнесу.

Використання цих показників дозволяє комплексно оцінити ефективність клієнтоорієнтованих стратегій. Зокрема, CSI та NPS характеризують рівень лояльності та задоволеності клієнтів, коефіцієнт

повторних покупок показує практичний результат програм лояльності, а рентабельність продажів відображає фінансовий ефект від реалізації клієнтоорієнтованих заходів.

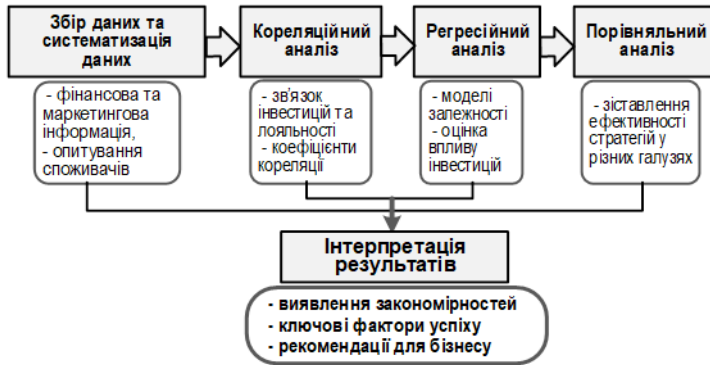


Рис. 1. Логічна структура процесу дослідження динаміки споживчих переваг, авторська розробка

Саме інформацію за цими показниками, сформовану у вигляді інформаційних баз за даними [8, 9, 10, 11] за період 2020–2025 рр. покладено в основу кореляційного, регресійного та порівняльного аналізів, що дозволить виявити закономірності та сформувані практичні рекомендації для підприємств зі стратегічною орієнтацією на клієнта. Зокрема на рис. 2 представлено фрагмент даних у графічній інтерпретації – динаміки змін індексу задоволеності клієнтів (CSI), показника лояльності клієнтів (NPS) та коефіцієнта повторних покупок (RPR) за період 2020–2025 рр. Використання кореляційного аналізу передбачено для визначення сили та напрямку взаємозв'язку між інвестиціями у клієнтоорієнтовані заходи та показниками лояльності споживачів, що дозволяє з'ясувати, наскільки зростання витрат на програми лояльності, цифрові сервіси чи навчання персоналу впливає на рівень задоволеності клієнтів (CSI), їхню готовність рекомендувати компанію (NPS) та частоту повторних покупок.

Таким чином, цей метод допомагає підтвердити або спростувати гіпотезу про прямий зв'язок між клієнтоорієнтованими інвестиціями та поведінкою споживачів. В якості змінних показників прийнято такі як частка витрат на програми лояльності, цифрові сервіси, навчання персоналу; показники CSI, NPS, коефіцієнт повторних покупок тощо.

За результатами дослідження було отримані коефіцієнти кореляції які показали, що найбільш сильний зв'язок існує між інвестиціями у цифрові сервіси та зростанням CSI ($r = 0,72$), а також між програмами лояльності та повторними покупками ($r = 0,68$). За результатами проведеного аналізу слід засвідчити, що клієнти найбільше реагують на якість сервісу та персоналізацію взаємодії.

Регресійний аналіз використовується для побудови моделей залежності фінансових результатів підприємств від складових клієнтоорієнтованості. Він

дає змогу оцінити, які саме фактори мають найбільший вплив на рентабельність продажів та інші фінансові показники. Завдяки цьому методу можна не лише виявити наявність зв'язку, але й кількісно оцінити його силу, що дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації інвестиційної політики.

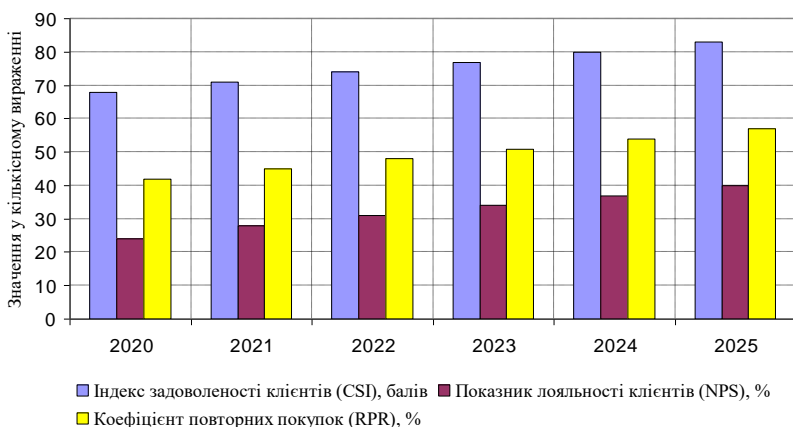


Рис. 2. Динаміка змін індексу задоволеності клієнтів (CSI), показника лояльності клієнтів (NPS) та коефіцієнта повторних покупок (RPR) за період 2020–2025 рр., авторська розробка

Проведений регресійний аналіз дозволив встановити фактори, які мають найбільший вплив на рентабельність продажів, та побудувати багатофакторну математичну модель залежності фінансових результатів підприємств (рентабельності продажів) від індексу задоволеності клієнтів (CSI), показника лояльності клієнтів (NPS) та коефіцієнта повторних покупок (RPR):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + e$$

де Y – рентабельність продажів, X_1 – індекс задоволеності клієнтів (CSI), X_2 – показник лояльності клієнтів (NPS), X_3 – коефіцієнт повторних покупок (RPR), e – похибка моделювання.

В ході проведення дослідження отримано багатофакторну математичну модель з високим показником багатофакторної кореляції (на рівні 0,98), результати моделювання за якою представлено на рис. 3.

Отримання багатофакторної моделі рентабельності продажів (ROS) від показників CSI, NPS та RPR відкриває можливість зробити кілька важливих висновків про взаємозв'язок фінансових результатів і клієнтоорієнтованих показників. Використання методу багатофакторного моделювання дозволило досягти інтеграції фінансових та клієнтських метрик, в наслідок чого показник рентабельності продажів (ROS) перестає бути лише фінансовим

показником, тому що отриманий взаємозв'язок дозволяє відобразити якість клієнтського досвіду. Доведено, що висока задоволеність (CSI), лояльність (NPS) та повторні покупки (RPR) прямо впливають на прибутковість.

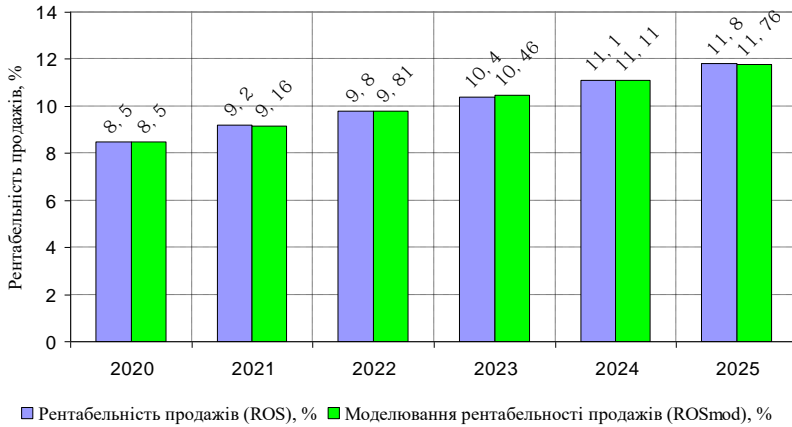


Рис. 3. Результати багатофакторного моделювання рентабельності продажів від індексу задоволеності клієнтів (CSI), показника лояльності клієнтів (NPS) та коефіцієнта повторних покупок (RPR), авторська розробка

Встановлений взаємозв'язок між індексом задоволеності клієнтів (CSI) та рентабельністю продажів (ROS) дозволяє зазначити, що задоволені клієнти частіше повертаються та витрачають більше, що підвищує середній чек і стабільність доходів клієнтоорієнтованого підприємства.

Взаємозв'язок між показником лояльності клієнтів (NPS) та рентабельністю продажів (ROS) дозволяє констатувати, що лояльні клієнти стають «промоутерами», залучають нових покупців через рекомендації, що знижує витрати на маркетинг і збільшує маржинальність клієнтоорієнтованого підприємства.

На підґрунті встановленого взаємозв'язку між коефіцієнтом повторних покупок (RPR) та рентабельністю продажів (ROS) доцільно зазначити, що повторні покупки формують основу довгострокових доходів. Поряд із цим, високе значення коефіцієнта повторних покупок (RPR) засвідчує меншу залежність від постійного залучення нових клієнтів.

Отримані математичні взаємозв'язки на системному рівні показують, що фінансовий результат формується не лише ціною чи витратами, але й якістю клієнтських відносин. В практичному аспекті отримані взаємозв'язки доцільно використовувати у прогнозуванні, для того щоб передбачати очікувані зміни рентабельності продажів (ROS) через динаміку складових компонентів математичної моделі: індексу задоволеності клієнтів (CSI), показника лояльності клієнтів (NPS) та коефіцієнта повторних покупок (RPR). Результати моделювання та механізм проведення модельних експериментів має бути використаним в управлінні, таким чином компанія

отримує інструмент для балансування між інвестиціями у сервіс, маркетинг та операційну ефективність. Проведені дослідження дозволяють констатувати про наявність практичного інструментарію формування конкурентних переваг, тому що бізнес, який інтегрує клієнтоорієнтовані заходи у бізнес-модель підприємства, має більш стійку позицію на ринку. Таким чином отримана багатофакторна модель ROS від CSI, NPS та RPR доводить, що фінансова ефективність має пряму залежність від клієнтоорієнтованості.

Порівняльний аналіз використовується для зіставлення ефективності клієнтоорієнтованих стратегій у різних галузях та секторах економіки. Він дозволяє визначити, які інвестиції дають найбільший ефект у роздрібній торгівлі, сфері послуг чи електронній комерції, а також дозволяє виявити галузеві особливості реакції споживачів. Завдяки цьому методу можна сформувані практичні рекомендації для підприємств, враховуючи специфіку їхнього ринку, і адаптувати клієнтоорієнтовані стратегії до конкретних умов. Зокрема, за результатами проведених досліджень встановлено, що:

- найбільший ефект у роздрібній торгівлі проявляється у зростанні повторних покупок (до +15% при збільшенні інвестицій на 10%);
- ключовим результатом у сфері послуг є зниження відтоку клієнтів (до -12% при аналогічному рівні інвестицій);
- головний ефект в сегменті електронної комерції полягає у підвищенні конверсії та утриманні клієнтів (передбачено зростання на рівні 8–10%).

Зважаючи на отримані результати доцільно зробити висновок, що клієнтоорієнтовані інвестиції мають універсальний позитивний вплив, але їхня специфіка залежить від галузі, в якій вони використовуються.

Проведений аналіз показав стійку позитивну залежність між інвестиціями у клієнтоорієнтовані заходи та ключовими показниками лояльності споживачів. Зростання частки витрат на програми лояльності, цифрові сервіси та навчання персоналу супроводжувалося підвищенням показників CSI та NPS, а також збільшенням коефіцієнта повторних покупок. Це свідчить про те, що клієнти реагують на покращення сервісу та персоналізацію взаємодії, що дозволяє сформувані довгострокову лояльність.

Отримані результати підтверджують, що клієнтоорієнтовані інвестиції мають як маркетинговий, так і фінансовий ефект. У зв'язку з цим, підприємствам варто збалансовано поєднувати інвестиції у технологічні інновації (зокрема, у цифрові сервіси) та розвиток сервісної культури (навчання персоналу, програми лояльності тощо). Такий підхід має забезпечити одночасне зростання задоволеності клієнтів і рентабельності продажів.

В якості рекомендацій можна зазначити, що для підвищення ефективності клієнтоорієнтованих стратегій підприємствам доцільно системно відстежувати динаміку споживчих переваг шляхом запровадження регулярного опитування та аналізу поведінки клієнтів з інтеграцією цифрових інструментів для персоналізації сервісу та комунікації. Важливою складовою є розробка механізму інвестування у розвиток персоналу, орієнтованого на клієнта, а також адаптації програми лояльності до специфіки галузі та очікувань споживачів. Такий комплексний підхід має забезпечити одночасне

зростання задоволеності клієнтів, підвищення їхньої лояльності та покращення фінансових результатів підприємств, що дозволяє зробити клієнтоорієнтованість стратегічним чинником довгострокового успіху бізнесу.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що динаміка споживчих переваг є ключовим чинником формування клієнтоорієнтованих стратегій підприємницької діяльності. Використання кореляційного, регресійного та порівняльного аналізів дозволило виявити стійкі закономірності між інвестиціями у програми лояльності, цифрові сервіси та розвиток персоналу й показниками задоволеності клієнтів, їхньою лояльністю та фінансовими результатами підприємств. Отримана багатофакторна модель рентабельності продажів (ROS) від індексу задоволеності клієнтів (CSI), показника лояльності клієнтів (NPS) та коефіцієнта повторних покупок (RPR) доводить, що фінансова ефективність прямо залежить від складових клієнтоорієнтованості підприємницької діяльності. Отримані результати свідчать про необхідність комплексного підходу до клієнтоорієнтованості, що поєднує технологічні інновації та сервісну культуру, забезпечуючи одночасне зростання конкурентоспроможності бізнесу та його довгострокової ефективності.

Подальші дослідження спрямовані на розробку аналітичних систем обґрунтованого прийняття рішень при запровадженні клієнтоорієнтованих стратегій підприємств.

1. Твардовський Ю., Попко О. Проблеми та перспективи формування конкурентних переваг на основі застосування клієнтоорієнтованого підходу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-121>
2. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 21. С. 165–173.
3. Дергоусова А.О., Токарева В.І., Панасюк І.П. Клієнтоорієнтований маркетинг в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11>
4. Wang Q., Zhao X., Voss Ch. Customer Orientation and Innovation: A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms. *International Journal of Production Economics*. 2016. Vol. 171(1). P. 221–230.
5. Habel J., Kassemeier R., Alavi S., Haaf P., Schmitz C. & Wieseke J. When do customers perceive customer centricity? The role of a firm's and salespeople's customer orientation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 2019. Vol. 40(1). P. 25–42. URL: <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1631174>
6. Castell C., Kiefer J., Schubach S., Schumann Jan H., Graf-Vlachy L., Kunig A. Integrating digital platform dynamics into customer orientation research: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*. 2023, 113911. Vol. 163. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113911>.
7. Thoumrungroje A., Racela O. Innovation and Performance Implications of Customer-Oriented across Different Business Strategy Types. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol 8. Issue 4, 178. URL: <https://doi.org/10.3390/joitmc8040178>
8. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/>
9. Дослідження Deloitte Ukraine про споживачькі настрої українців. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room.html>
10. Voice of the Consumer Survey 2024 – Ukraine. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2024/voice-of-the-consumer-survey-ukraine.html>
11. Ukraine Business Resilience Survey. URL: https://chamber.ua/wp-content/uploads/2023/02/AmCham_McKinsey_Ukraine-business-resilience_survey-results.pdf

1. Tvardovskyi, Yu., & Popko, O. (2024). Problemy ta perspektyvy formuvannia konkurentnykh perevah na osnovi zastosuvannia kliientoorientovanoho pidkhodu [Problems and prospects of forming

competitive advantages based on the application of a customer-oriented approach]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 70. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-121> [in Ukrainian].

2. Romanchukovykh, M.Y. (2018). Kliientoorientovanist yak instrument formuvannia konkurentnykh perevah kompanii [Customer orientation as a tool for forming competitive advantages of a company]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 21, 165–173 [in Ukrainian].

3. Derhousova, A.O., Tokareva, V.I., & Panasiuk, I.P. (2024). Kliientoorientovanyi marketynh v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Customer-oriented marketing in the context of digitalization of the economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 62. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11> [in Ukrainian].

4. Wang, Q., Zhao, X., & Voss, Ch. (2016). Customer Orientation and Innovation: A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms. *International Journal of Production Economics*, 171(1), 221–230 [in English].

5. Habel J., Kassemeier R., Alavi S., Haaf P., Schmitz C. & Wieseke J. (2019). When do customers perceive customer centricity? The role of a firm's and salespeople's customer orientation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 40(1), 25–42. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1631174> [in English].

6. Castell, C., Kiefer, J., Schubach, S., Schumann, Jan H., Graf-Vlachy, L., & Kunig, A. (2023). Integrating digital platform dynamics into customer orientation research: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 163, 113911. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113911> [in English].

7. Thoumrungrroje, A., & Racela, O. (2022). Innovation and Performance Implications of Customer-Oriented across Different Business Strategy Types. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8 (4). Retrieved from: <https://doi.org/10.3390/joitmc8040178> [in English].

8. Site «Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy» [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: <https://stat.gov.ua/> [in Ukrainian].

9. Site «Doslidzhennia Deloitte Ukraine pro spozhyvatski nastroi ukraintsiv» [Deloitte Ukraine study on consumer sentiment among Ukrainians]. <https://www.deloitte.com/ua>. Retrieved from: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room.html> [in Ukrainian].

10. Site «Voice of the Consumer Survey 2024 – Ukraine». <https://www.pwc.com/ua>. Retrieved from: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2024/voice-of-the-consumer-survey-ukraine.html> [in Ukrainian].

11. Site «Ukraine Business Resilience Survey». <https://chamber.ua>. Retrieved from: https://chamber.ua/wp-content/uploads/2023/02/AmCham_McKinsey_Ukraine-business-resilience_survey-results.pdf