

Станіслав Ю. Стрілець¹, Максим В. Корнеєв²,
Юлія Г. Горященко³, Олександр О. Стахів⁴, Сергій О. Веснін⁵
**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування організаційно-економічного забезпечення клієнтоорієнтованості підприємницької діяльності на споживчому ринку. Обґрунтовано, що клієнтоорієнтованість виступає системоутворюючим фактором розвитку підприємств, який забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення ефективності господарської діяльності та стабільність функціонування на споживчому ринку. Розкрито економічну сутність клієнтоорієнтованості як інтегрованої характеристики підприємства, що передбачає орієнтацію на потреби споживачів, створення споживчої цінності та розвиток взаємовигідних відносин із клієнтами. Визначено ключові елементи організаційно-економічного забезпечення клієнтоорієнтованості, включаючи управлінські, фінансові, інформаційні та інноваційні складові. Запропоновано підходи до формування ефективної системи управління клієнтоорієнтованістю підприємств на споживчому ринку.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, споживчий ринок, підприємницька діяльність, конкурентоспроможність, цифровізація, організаційно-економічне забезпечення, механізм, підприємство.

Табл. 1. Літ. 8.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-568-575

¹ <https://orcid.org/0009-0002-4265-2237>

² <https://orcid.org/0000-0002-4005-5335>

³ <https://orcid.org/0000-0001-7020-1412>

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

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

Stanislav Strilets, Maxim Korneyev,
Yuliia Horiashchenko, Oleksandr Stakhiv, Oleksandr Stakhiv

**FORMATION OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT
OF CUSTOMER ORIENTATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY**

The theoretical and applied aspects of the formation of organizational and economic support of customer orientation of entrepreneurial activity in the consumer market are studied. It is substantiated that customer orientation is a system-forming factor in the development of enterprises, which ensures the formation of long-term competitive advantages, increased efficiency of economic activity and stability of functioning in the consumer market. The economic essence of customer orientation as an integrated characteristic of an enterprise is revealed, which involves focusing on consumer needs, creating consumer value and developing mutually beneficial relationships with customers. The key elements of organizational and economic support of customer orientation are identified, including managerial, financial, information and innovation components. Approaches

¹ University of Customs and Finance. Ukraine.

² University of Customs and Finance. Ukraine.

³ University of Customs and Finance. Ukraine.

⁴ University of Customs and Finance. Ukraine.

⁵ University of Customs and Finance. Ukraine.

to the formation of an effective system for managing customer orientation of enterprises in the consumer market are proposed.

Keywords: customer orientation, consumer market, entrepreneurial activity, competitiveness, digitalization, organizational and economic support, mechanism, enterprise.

Peer-reviewed, approved and placed: 20.03.2026

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку споживчого ринку характеризується посиленням конкуренції та трансформацією поведінки споживачів. У цих умовах підприємства змушені переорієнтувати свою діяльність із традиційної виробничої моделі на модель, засновану на задоволенні потреб клієнтів. Клієнтоорієнтованість стає не просто маркетинговою концепцією, а стратегічною основою функціонування підприємницької діяльності. Особливістю споживчого ринку є те, що споживач перестає бути пасивним учасником економічних процесів та перетворюється на активного суб'єкта, який формує попит, визначає якість товарів і послуг, впливає на репутацію підприємств та їх ринкові позиції. У зв'язку з цим підприємства змушені враховувати індивідуальні потреби клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції та забезпечувати високий рівень сервісу. Водночас клієнтоорієнтований підхід потребує формування відповідного організаційно-економічного забезпечення, який включає систему управління, фінансові ресурси, інформаційні технології та інноваційні підходи. Відсутність такого забезпечення призводить до втрати клієнтів, зниження конкурентоспроможності та погіршення економічних результатів діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика клієнтоорієнтованості є одним із ключових напрямів сучасних економічних досліджень. У наукових працях [1; 2; 3; 4 та ін.] клієнтоорієнтованість розглядається як стратегічний підхід до управління бізнесом, який передбачає максимальне задоволення потреб клієнтів та формування довгострокових відносин із ними. Значний внесок у розвиток цієї концепції зробили дослідники маркетингу, які довели, що саме орієнтація на клієнта є основою конкурентної переваги підприємства. Дослідження акцентують увагу на інтеграції клієнтоорієнтованості у всі бізнес-процеси підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, управління персоналом та фінансову діяльність. Особливого значення набуває використання цифрових технологій, які дозволяють збирати та аналізувати інформацію про клієнтів, прогнозувати їх поведінку та формувати індивідуальні пропозиції [2; 5 та ін.]. Українські науковці розглядають клієнтоорієнтованість як складову конкурентної стратегії підприємства, підкреслюючи необхідність формування ефективних механізмів її забезпечення [6; 7; 8 та ін.]. Однак питання комплексного організаційно-економічного забезпечення клієнтоорієнтованості потребує подальшого дослідження.

Мета статті полягає у формуванні організаційно-економічного забезпечення клієнтоорієнтованості підприємницької діяльності на споживчому ринку.

Основні результати дослідження. Клієнтоорієнтованість підприємницької діяльності слід розглядати як системну характеристику, що визначає здатність підприємства формувати, підтримувати та розвивати довгострокові відносини

зі споживачами на основі створення цінності для клієнта. Клієнтоорієнтованість виступає не лише інструментом маркетингу, а інтегрованим елементом управління підприємством. Суттєвим аспектом клієнтоорієнтованості є формування споживчої цінності. Споживча цінність визначається не лише характеристиками продукту, але й емоційним досвідом, рівнем сервісу, швидкістю обслуговування та персоналізацією. Отже, складовими споживчої цінності є функціональна (якість продукту), емоційна (досвід клієнта), соціальна (імідж), цінова (доступність). Управління клієнтоорієнтованістю передбачає використання системи економічних показників, які дозволяють оцінити ефективність взаємодії з клієнтами.

Організаційно-економічне забезпечення клієнтоорієнтованості включає сукупність механізмів, які забезпечують реалізацію клієнтоорієнтованої стратегії. Можна виокремити організаційний (структура управління), економічний (фінансові стимули), інформаційний (CRM, аналітика), інноваційний (цифрові технології) елементи організаційно-економічного забезпечення клієнтоорієнтованості.

Особливого значення набуває цифровізація, яка трансформує традиційні моделі взаємодії з клієнтами. Підприємства повинні переходити до data-driven управління, що базується на використанні даних про клієнтів. Подальший розвиток концепції клієнтоорієнтованості підприємницької діяльності пов'язаний із трансформацією підходів до управління споживчими відносинами. Підприємства функціонують у середовищі високої інформаційної насиченості, де споживач має доступ до великого обсягу інформації, здатний швидко порівнювати товари та послуги, формувати публічні оцінки та впливати на репутацію підприємств через цифрові канали комунікації. Це зумовлює необхідність переходу від традиційних моделей продажу до моделей управління клієнтським досвідом. Клієнтський досвід стає ключовим фактором формування конкурентних переваг. Його сутність полягає у сукупності вражень, емоцій та оцінок, які отримує споживач у процесі взаємодії з підприємством. Відповідно підприємства повинні формувати комплексну систему управління клієнтським досвідом, яка охоплює всі точки контакту зі споживачем. Отже, основними складовими клієнтського досвіду виступають функціональна (якість товару чи послуги), комунікаційна (взаємодія з клієнтом), емоційна (враження, задоволення), цифрова (зручність онлайн-взаємодії).

Важливим елементом організаційно-економічного забезпечення клієнтоорієнтованості є управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). CRM-системи виступають не лише інструментом обліку клієнтів, а комплексною платформою для аналізу поведінки споживачів, прогнозування попиту та персоналізації взаємодії. Використання CRM-технологій дозволяє підприємствам накопичувати та систематизувати інформацію про клієнтів, формувати індивідуальні пропозиції, автоматизувати процеси обслуговування та підвищувати ефективність маркетингової діяльності. Функціями CRM-систем у забезпеченні клієнтоорієнтованості виступають збір даних (формування клієнтської бази), аналітика (прогнозування поведінки), автоматизація (прискорення обслуговування), персоналізація (підвищення

лояльності). Особливу роль відіграє персоналізація взаємодії зі споживачами. Персоналізація передбачає адаптацію товарів, послуг та комунікацій до індивідуальних потреб конкретного клієнта. Саме персоналізований підхід дозволяє формувати довгострокові відносини зі споживачами та підвищувати рівень їх лояльності. У цифровій економіці персоналізація базується на використанні Big Data, штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання. Такі технології дозволяють аналізувати великі масиви даних про поведінку споживачів та формувати індивідуальні рекомендації.

Організаційно-економічне забезпечення клієнтоорієнтованості потребує також формування відповідної організаційної культури підприємства. Клієнтоорієнтована культура передбачає орієнтацію всіх працівників на задоволення потреб споживачів, готовність до змін та відповідальність за якість обслуговування. У цьому контексті особливого значення набуває система мотивації персоналу. Традиційні системи стимулювання дедалі більше доповнюються показниками задоволеності клієнтів, рівнем сервісу та показниками лояльності споживачів. Суттєвий вплив на клієнтоорієнтованість має рівень сервісу підприємства. Саме сервіс стає основним інструментом диференціації підприємств на споживчому ринку. Високий рівень сервісу формує додаткову споживчу цінність та забезпечує конкурентні переваги. Важливим аспектом є також управління лояльністю клієнтів. Лояльність споживачів визначає стабільність попиту, рівень повторних покупок та стійкість позицій підприємства на ринку.

Особливого значення набуває омніканальність взаємодії зі споживачами. Омніканальна модель передбачає інтеграцію всіх каналів комунікації в єдину систему управління клієнтським досвідом. Це дозволяє забезпечити безперервність взаємодії зі споживачем незалежно від того, який канал комунікації використовується. Споживачі використовують різні канали комунікації (офлайн-магазини, мобільні додатки, соціальні мережі, маркетплейси та онлайн-платформи). У зв'язку з цим підприємства повинні забезпечувати єдину систему взаємодії зі споживачем незалежно від каналу комунікації (табл.1). Не менш важливим є економічний аспект клієнтоорієнтованості. Витрати на залучення нового клієнта значно перевищують витрати на утримання існуючого, тому підприємства повинні концентрувати увагу на формуванні довгострокових відносин із клієнтами. Сучасні тенденції розвитку споживчого ринку свідчать про зростання ролі цифрових платформ та електронної комерції. Це змінює механізми взаємодії зі споживачами та потребує адаптації підприємств до нових умов функціонування (див. табл. 1).

Особливістю споживчого ринку є зміна ролі споживача в економічній системі. Якщо раніше клієнт розглядався переважно як об'єкт збутової діяльності, то сьогодні він стає активним учасником формування ринкової цінності. Споживач впливає на репутацію підприємства, формує попит на інновації, визначає стандарти якості та фактично бере участь у створенні продукту через механізми зворотного зв'язку. Це суттєво змінює підходи до управління підприємницькою діяльністю, оскільки підприємства повинні адаптувати свої бізнес-моделі до постійно змінюваних потреб клієнтів.

Таблиця 1. Канали взаємодії зі споживачами та тенденції розвитку споживчого ринку

Канал взаємодії зі споживачами	Особливість каналу взаємодії зі споживачами	Тенденція розвитку споживчого ринку	Наслідок
Офлайн-магазин	Безпосередній контакт	Digitalization	Онлайн-комунікація
Онлайн-платформа	Швидкість доступу	Personalization	Індивідуальні пропозиції
Соціальні мережі	Комунікація	Platform Economy	Розвиток маркетплейсів
Мобільний додаток	Персоналізація	Service Orientation	Підвищення ролі сервісу

Організаційно-економічне забезпечення клієнтоорієнтованості має також враховувати інноваційний розвиток підприємств. Інновації у сфері сервісу, комунікацій, цифрових рішень та маркетингових технологій формують основу конкурентоспроможності бізнесу. Підприємства, які не здатні швидко адаптуватися до змін поведінки споживачів, поступово втрачають свої ринкові позиції. Саме тому клієнтоорієнтованість повинна інтегруватися у стратегічну систему управління підприємством. Напрямами вдосконалення клієнтоорієнтованості виступає цифровізація, персоналізація, CRM, омніканальність.

Важливим елементом клієнтоорієнтованості є формування клієнтського капіталу підприємства. Клієнтський капітал включає сукупність взаємовідносин підприємства зі споживачами, рівень їх довіри, лояльності та готовності до довгострокової співпраці. Саме клієнтський капітал дедалі більше визначає ринкову вартість підприємства та його конкурентоспроможність. Формування клієнтського капіталу потребує системного підходу до управління взаємодією зі споживачами. У цьому контексті важливу роль відіграє концепція relationship marketing, яка передбачає орієнтацію не на одноразовий продаж, а на формування довгострокових взаємовигідних відносин із клієнтами. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільність доходів підприємства, підвищити рівень лояльності споживачів та мінімізувати витрати на залучення нових клієнтів.

Суттєвим фактором розвитку клієнтоорієнтованості є цифрова трансформація підприємницької діяльності. Цифровізація стає основою конкурентоспроможності підприємств, оскільки забезпечує доступ до нових каналів комунікації, дозволяє автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами та підвищити ефективність управління. Використання цифрових платформ, мобільних додатків, соціальних мереж та електронної комерції формує нові моделі поведінки споживачів. Клієнти очікують швидкого доступу до інформації, миттєвого обслуговування, персоналізованих пропозицій та можливості взаємодії з підприємством у будь-який час.

Важливим аспектом організаційно-економічного забезпечення клієнтоорієнтованості є також формування системи управління якістю

сервісу. Сервіс дедалі більше стає основним джерелом конкурентних переваг, особливо на ринках із високим рівнем стандартизації продукції. Якість сервісу формується через професійність персоналу, швидкість обслуговування, індивідуальний підхід до клієнта та здатність підприємства ефективно вирішувати проблеми споживачів. Високий рівень сервісу сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду та підвищенню рівня довіри до підприємства.

Особливого значення набуває використання аналітичних систем для оцінювання поведінки споживачів. Data-driven management дозволяє підприємствам ухвалювати рішення на основі аналізу великих масивів даних про клієнтів, їх купівельну поведінку, структуру попиту та ефективність маркетингових кампаній. Аналітичні системи дозволяють підприємствам прогнозувати попит, оцінювати ризики втрати клієнтів, визначати найбільш прибуткові сегменти ринку та формувати персоналізовані маркетингові стратегії.

Концепція клієнтоорієнтованості також тісно пов'язана з розвитком емоційного маркетингу. Споживачі дедалі частіше приймають рішення не лише на основі раціональних факторів, але й під впливом емоцій, вражень та асоціацій із брендом. Саме тому підприємства прагнуть формувати позитивний емоційний досвід взаємодії зі споживачами. Емоційна складова клієнтоорієнтованості формується через бренд-комунікації, корпоративну культуру, дизайн продукту, сервіс та соціальну відповідальність підприємства. Підприємства, які здатні створювати емоційну прихильність споживачів, мають значно вищий рівень лояльності клієнтів.

Важливим елементом організаційно-економічного забезпечення є фінансова підтримка клієнтоорієнтованих стратегій. Підприємства повинні інвестувати у цифрові технології, розвиток сервісу, навчання персоналу та маркетингові інструменти. У короткостроковому періоді це може супроводжуватися зростанням витрат, однак у довгостроковій перспективі забезпечує стабільне зростання прибутковості та ринкової вартості бізнесу.

Слід також зазначити, що важливим чинником клієнтоорієнтованості стає соціальна відповідальність бізнесу. Споживачі дедалі більше звертають увагу на етичність діяльності підприємств, їх екологічну політику, участь у соціальних ініціативах та рівень прозорості бізнесу. Підприємства, які інтегрують принципи соціальної відповідальності у свою діяльність, формують додаткову репутаційну цінність та підвищують рівень довіри клієнтів. Це особливо актуально для молодіжних сегментів ринку, де споживачі орієнтуються не лише на ціну та якість, але й на суспільну значущість бренду.

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення клієнтоорієнтованості підприємницької діяльності на споживчому ринку є комплексною системою, що охоплює організаційні, економічні, інформаційні та інноваційні механізми управління взаємовідносинами зі споживачами. Подальше поглиблення дослідження організаційно-економічного забезпечення клієнтоорієнтованості підприємницької діяльності на споживчому ринку потребує розгляду процесів, які відбуваються в економіці під впливом

цифровізації, глобалізації та зміни поведінкових моделей споживачів. Клієнтоорієнтованість поступово трансформується із маркетингового інструменту в системоутворюючу концепцію управління підприємством, яка визначає логіку побудови бізнес-процесів, організаційної структури, фінансової політики та стратегічного розвитку підприємницької діяльності.

Висновки. Клієнтоорієнтованість є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств на споживчому ринку. Ефективне управління клієнтоорієнтованістю потребує формування комплексного організаційно-економічного забезпечення. Організаційно-економічне забезпечення клієнтоорієнтованості підприємницької діяльності на споживчому ринку є складною багаторівневою системою, яка охоплює організаційні, економічні, інформаційні, інноваційні та соціальні механізми управління взаємодією зі споживачами. Саме комплексність такого підходу забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг підприємств та їх стійкість у ринковому середовищі. Цифровізація суттєво трансформує механізми взаємодії зі споживачами, формуючи нові можливості для персоналізації, автоматизації та аналітики. Обґрунтовано, що впровадження CRM-систем, використання Big Data та AI-технологій підвищує ефективність взаємодії з клієнтами та рівень їх лояльності. Ключовими факторами успішної клієнтоорієнтованості є формування споживчої цінності, розвиток клієнтоорієнтованої культури, омніканальність комунікацій та використання інноваційних технологій.

1. 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>
2. 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>.
3. 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>
4. Mintz O., Currim I.S., Deshpandī R. National customer orientation: a framework, propositions and agenda for future research. *European Journal of Marketing*, 2021. Vol. 56. Issue 4. P.1014-1041. URL: <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2020-0804>
5. Ruby P., Susan W. Do employee orientation and societal orientation matter in the customer orientation – Performance link? *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 159, 113722 URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113722>
6. 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>
7. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 21. С. 165–173.
8. 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>

1. 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].

2. 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].

3. Thoumrungroje, 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].

4. Mintz, O., Currim, I.S., & Deshpandū, R. (2021). National customer orientation: a framework, propositions and agenda for future research. *European Journal of Marketing*, 56 (4), 1014–1041. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2020-0804> [in English].

5. Ruby, P., & Susan, W. (2023). Do employee orientation and societal orientation matter in the customer orientation – Performance link? *Journal of Business Research*, 159, 113722. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113722> [in English].

6. 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].

7. 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].

8. 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].