

Олена А. Паршина¹, Юрій І. Паршин², Юлія Г. Горященко³,
Олександр В. Бадяєв⁴, Віталій В. Змієнко⁵

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто клієнтоорієнтованість як стратегічну основу бізнес-моделі підприємства. Засвідчено про необхідність комплексного підходу, де організаційні та економічні рішення взаємопов'язані з технологічними інноваціями та зміною споживчих очікувань. Зазначено про важливість визначення домінуючих чинників, що впливають на формування клієнтоорієнтованості підприємств, з урахуванням їх системної взаємодії. Запропоновано узагальнену структуру формування клієнтоорієнтованої моделі підприємства, що відображає взаємозв'язок внутрішніх, зовнішніх та економічних параметрів у єдиній системі управління. Визначено ключові організаційно-економічні чинники, що складають основу формування клієнтоорієнтованої моделі підприємства. Запропоновано систему кількісних показників з урахуванням типу параметра, визначення сутності та значення для оцінки клієнтоорієнтованої моделі підприємства. Проведено емпіричні дослідження з обґрунтуванням системного впливу організаційно-економічних чинників на ефективність діяльності та конкурентоспроможність бізнесу. Представлено аналіз динаміки змін індексу цифрової взаємодії, рівня персоналізації та частки нових клієнтів. Проведене дослідження показало, що клієнтоорієнтовані стратегії підприємств формуються під впливом комплексу організаційно-економічних чинників, які взаємодіють між собою та визначають ефективність бізнес-моделі.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, споживчий ринок, клієнтоорієнтована модель, клієнтоорієнтована стратегія, організаційно-економічні чинники, аналіз, взаємозв'язки, забезпечення, показники, підприємство.

Табл. 1. Рис. 2. Літ. 9.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-299-424-433

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

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

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

⁴ <https://orcid.org/0009-0003-6718-051X>

⁵ <https://orcid.org/0009-0007-9641-1275>

Olena Parshyna, Yurii Parshyn, Yuliia Horiashchenko,
Alexander Badiaiev, Vitaly Zmienko

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FACTORS OF FORMING A CUSTOMER-ORIENTED BUSINESS MODEL

Customer orientation is considered as the strategic basis of the enterprise's business model. The need for a comprehensive approach is demonstrated, where organizational and economic solutions are interconnected with technological innovations and changing consumer expectations. The importance of determining the dominant factors influencing the formation of customer orientation of enterprises is noted, taking into account their systemic interaction. A generalized structure for

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.

the formation of a customer-oriented enterprise model is proposed, reflecting the relationship between internal, external and economic parameters in a single management system. Key organizational and economic factors that form the basis for the formation of a customer-oriented enterprise model are identified. A system of quantitative indicators is proposed, taking into account the type of parameter, definition of the essence and significance for assessing a customer-oriented enterprise model. Empirical research is conducted to substantiate the systemic impact of organizational and economic factors on the efficiency of activities and business competitiveness. An analysis of the dynamics of changes in the digital interaction index, the level of personalization and the share of new customers is presented. The study showed that customer-oriented strategies of enterprises are formed under the influence of a complex of organizational and economic factors that interact with each other and determine the effectiveness of the business model.

Keywords: customer orientation, consumer market, customer-oriented model, customer-oriented strategy, organizational and economic factors, analysis, relationships, provision, indicators, enterprise.

Peer-reviewed, approved and placed: 20.05.2026

Постановка проблеми. Здатність підприємства вибудувати довгострокові відносини з клієнтами, забезпечувати персоналізований сервіс та швидко реагувати на зміни ринку стає визначальним чинником її успіху. Клієнтоорієнтованість перетворюється на стратегічну основу бізнес-моделі підприємства та дозволяє не тільки утримувати існуючих, але й залучати нових споживачів. Клієнтоорієнтована модель підприємства стає таким чином необхідною умовою виживання та розвитку. Водночас, підприємства часто стикаються з тим, що клієнтоорієнтовані стратегії залишаються лише декларативними елементами бізнес-моделі та не набувають ефективної інтеграції у щоденну практику управління. Це відбувається у слабкій персоналізації сервісу, недостатньому використанні цифрових інструментів та обмеженій увазі до формування довгострокових відносин із клієнтами. В результаті підприємства втрачають можливість підвищити лояльність споживачів і забезпечити стабільність фінансових результатів. Формування клієнтоорієнтованої моделі підприємства зумовлюється системним впливом організаційно-економічних чинників, які забезпечують інтеграцію клієнта як головного активу у систему управління бізнесом. Системний вплив цих чинників визначає здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечувати стабільність фінансових результатів та формувати довгострокову лояльність клієнтів шляхом реалізації клієнтоорієнтованої стратегії. Проте, недостатнє врахування організаційно-економічних чинників створює проблему, актуальність якої посилюється в умовах зростаючої конкуренції та швидкої трансформації споживчих переваг. Аналіз цих чинників дозволяє окреслити практичні орієнтири для підприємств, що прагнуть посилити клієнтоорієнтованість та забезпечити стійкий розвиток у економічному середовищі. У зв'язку з цим, актуальності набуває створення механізму системного врахування організаційно-економічних чинників у процесі формування клієнтоорієнтованої моделі підприємства, що дозволить досягати стійкого розвитку, підвищувати конкурентоспроможність і формувати довготривалі відносини з клієнтами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Клієнтоорієнтованість сьогодні перебуває у центрі уваги широкого кола вітчизняних і зарубіжних учених, які

розглядають цей підхід як фундаментальну основу маркетингу. Дослідники активно аналізують трансформацію класичних управлінських моделей, наголошуючи на необхідності переходу від продуктоцентричності до глибокої інтеграції інтересів споживача у стратегію бізнесу. Зокрема, С. Буштрук обґрунтовує клієнтоорієнтованість як фундаментальну філософію стратегічного менеджменту, яка є необхідною для забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифровізації [1]. В ході проведення дослідження систематизовано інструменти впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management) та запропоновано шляхи подолання бар'єрів на шляху до клієнтоцентричної бізнес-моделі [1]. П. Зуб та Г. Калач [2] досліджують цифрову трансформацію бізнесу, характеризуючи ключові етапи та елементи оновлення бізнес-моделей промислових підприємств. Науковцями доведено пріоритетний вплив цифровізації на взаємодію з клієнтами та внутрішню інфраструктуру на основі еволюції інформаційних систем [2]. Авторами наукової праці [2] запропоновано використання карт цифрових трансформацій для стратегічної концентрації ресурсів на найбільш перспективних напрямках розвитку. О. Мінц, І.С. Куррім і Р. Дешпанде вводять концепцію національної клієнтоорієнтованості та пропонують рамочну модель для аналізу впливу культурних, інституційних та економічних чинників на бізнес [3]. В ході дослідження вчені обґрунтовують використання показника клієнтоорієнтованості у прийнятті стратегічних рішень глобальними менеджерами та встановлює зв'язок між клієнтоцентризмом і міжнародною конкурентоспроможністю країн. Дослідження авторів роботи [4] свідчить, що клієнтоорієнтованість позитивно впливає на ринкові результати, при цьому зазначено, що соціальна орієнтація посилює ринкові позиції, а орієнтація на персонал нівелює фінансовий негатив. За результатами аналізу значної кількості китайських підприємств було доведено, що для формування сталої конкурентної переваги необхідний баланс між клієнтами, працівниками та суспільством. Авторами роботи [5] досліджено зв'язок між клієнтоорієнтованістю та ефективністю бізнесу на прикладі величезної вибірки французьких фірм, що дозволило виявити вплив інновацій в екологічному обслуговуванні як ключового медіатора, сила якого залежить від багатьох факторів. Дослідження підкреслює необхідність одночасного інвестування в клієнтський досвід та інновації, пропонуючи інтегровану модель аналізу для розуміння умов підвищення результативності фірм [5]. Ф. Аркаданом, Е.К. Макдональд та Х.Н. Вілсоном [6] обґрунтовано концепцію орієнтації на клієнтський досвід як філософію ефективності, засновану на шести ключових цінностях та поведінкових нормах. Проведене дослідження дозволило виявити, що використання клієнтоорієнтованої концепції забезпечує безперервне навчання організації [6], але потребує подальшого аналізу впливу на витрати підприємства з урахуванням аналізу фінансових результатів. Узагальнення результатів попередніх досліджень показує, що клієнтоорієнтованість розглядається як багатофакторне явище, де вирішальну роль відіграють організаційні та економічні чинники в процесі розробки та удосконалення механізмів управління. Водночас, доцільно зазначити, що у науковій літературі бракує комплексних емпіричних досліджень з елементами

системного визначення організаційних та економічних чинників в умовах формування клієнтоорієнтованої моделі підприємства. Саме ці недосліджені аспекти формують основу для подальшого аналізу.

Мета статті полягає у визначенні ключових організаційно-економічних чинників, які складають основу формування клієнтоорієнтованої моделі підприємства, що дозволить сформувати систему кількісних показників для оцінки та провести емпіричні дослідження з обґрунтуванням системного впливу чинників на ефективність діяльності та конкурентоспроможність бізнесу в умовах змін споживчого ринку.

Основні результати дослідження. Формування клієнтоорієнтованої моделі підприємства є одним із ключових напрямів менеджменту. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, низка аспектів залишається невирішеною, що зумовлює потребу у подальшому науковому пошуку та практичних розробках. По-перше, доцільно акцентувати увагу на методологічну невизначеність, що зазначається відсутністю єдиної системи показників для оцінки рівня клієнтоорієнтованості. Існуючі індикатори, зокрема такі як індекс задоволеності клієнтів (CSI), показник лояльності клієнтів (NPS), та рентабельність продажів (ROS) не завжди відображають комплексний вплив організаційних та економічних чинників. По-друге, на сьогодні залишаються недостатньо розробленими механізми узгодження маркетингових, фінансових та HR підсистем у єдиній клієнтоорієнтованій стратегії. Корпоративна культура часто залишається декларативною, а не дієвою. По-третє, слід зазначити про відсутність комплексних моделей, які б дозволяли системно оцінити економічну вигоду від утримання клієнтів та впровадження програм лояльності. Загалом, бракує емпіричних досліджень у різних галузях. Також слід звернути увагу на нерівномірність впровадження CRM систем, Big Data та систем штучного інтелекту, особливо у малому та середньому бізнесі. Поряд із цим, виникають проблеми із захистом персональних даних та етичним використанням інформації. Недостатньо уваги приділяється етичним аспектам взаємодії з клієнтами, формуванню стандартів соціальної відповідальності та інтеграції ESG підходів у клієнтські стратегії.

Доцільно зазначити, що у бізнес-середовищі клієнтоорієнтованість поступово перетворюється з додаткової конкурентної переваги на базову умову функціонування підприємств. Зростання ролі цифрових технологій, поширення електронної комерції та активне використання соціальних мереж формують нові стандарти взаємодії зі споживачами. Підприємства змушені переходити від традиційних підходів до комплексних стратегій, що враховують індивідуальні потреби клієнтів, швидкість реагування на запити та створення позитивного досвіду взаємодії.

Організаційно-економічні чинники відіграють ключову роль у цьому процесі. Зміни у структурі управління, впровадження систем мотивації персоналу, інвестиції у цифровізацію бізнес-процесів та розвиток корпоративної культури безпосередньо впливають на здатність підприємства реалізовувати клієнтоорієнтовані стратегії. Водночас зовнішнє середовище здійснює конкурентний тиск, поряд із цим, регуляторні вимоги та динаміка ринку визначають межі та можливості для їх ефективного застосування.

Тенденції розвитку клієнтоорієнтованих моделей свідчать про необхідність комплексного підходу, де організаційні та економічні рішення взаємопов'язані з технологічними інноваціями та зміною споживчих очікувань. Це створює основу для подальшого емпіричного аналізу, спрямованого на оцінку реального впливу зазначених чинників на ефективність діяльності підприємств. У процесі дослідження клієнтоорієнтованості підприємств важливо визначити домінуючі чинники, що впливають на її формування, та показати їхню системну взаємодію. Розгляд цих елементів у відриві один від одного не дозволяє повною мірою оцінити механізм побудови клієнтоорієнтованої моделі, адже ефективність залежить від узгодженості організаційно- економічних рішень. Для узагальнення результатів аналізу доцільно представити взаємозв'язки між основними групами чинників у наочній формі. Такий підхід дає змогу структурувати матеріал, підкреслити логіку впливу кожного елемента та показати, як множина параметрів спільно формує основу клієнтоорієнтованої стратегії підприємства.

Отже, вважаємо доцільним відобразити організаційно-економічні чинники формування моделі клієнтоорієнтованості з визначенням їх взаємозв'язку у єдиній системі управління. Пропонується така узагальнена структурна схема формування клієнтоорієнтованої моделі підприємства, що відображає взаємозв'язок внутрішніх, зовнішніх та економічних параметрів у єдиній системі управління (рис. 1). Формування клієнтоорієнтованої моделі підприємства є складним процесом, що потребує врахування багатьох організаційно економічних чинників. Запропонована структурна модель функціонує за інтегрованим принципом та показує, як різні групи чинників взаємодіють між собою для формування клієнтоорієнтованих стратегій.



Рис. 1. Визначення організаційно-економічних чинників формування клієнтоорієнтованої моделі підприємства, авторська розробка

Доцільним є їх поділ на внутрішні та зовнішні, адже це дозволяє системно визначити зони управлінського контролю та адаптації до середовища з урахуванням змін на споживчому ринку. Внутрішні чинники охоплюють ті елементи, які залежать від самого підприємства. Це насамперед корпоративна культура, що формує орієнтацію на сервіс і довгострокові відносини з клієнтами. Важливу роль відіграє організаційна структура управління, яка має бути гнучкою та адаптивною. Бізнес процеси, зокрема використання CRM систем та комунікацій, забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами. Кадрова політика, спрямована на розвиток компетенцій персоналу, а також фінансова стійкість підприємства створюють ресурсну базу для реалізації клієнтоорієнтованих стратегій. Таким чином, внутрішні чинники (структура управління, корпоративна культура та система мотивації персоналу) створюють організаційне підґрунтя, яке визначає готовність підприємства впроваджувати клієнтоорієнтовані практики. Зовнішні чинники формуються середовищем, у якому функціонує підприємство. Це ринкове середовище з його конкуренцією та зміною споживчих переваг і технологічними змінами, що зумовлюють цифрову трансформацію бізнесу, та соціально економічні умови, які визначають купівельну спроможність клієнтів. Важливим є правове регулювання, що встановлює стандарти якості та захисту даних, а також культурні й етичні фактори, які формують суспільні очікування щодо прозорості та відповідальності бізнесу. Таким чином, зовнішні чинники (ринкове середовище, конкурентний тиск і регуляторні вимоги) задають рамки, в яких підприємство змушене функціонувати. Комплекс цих чинників формує перешкоди та можливості, що потребують адаптації управлінських рішень.

До внутрішніх та зовнішніх чинників варто додати ще й економічні параметри, які конкретизують їхній вплив і дозволяють вимірювати ефективність функціонування клієнтоорієнтованої моделі підприємства. Економічні параметри (інвестиційна політика, фінансова стійкість та ефективність використання ресурсів) забезпечують ресурсну базу, яка визначає реальні можливості реалізації клієнтоорієнтованих стратегій. Додавання економічних параметрів робить аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників більш практичним та вимірюваним. Це дозволяє підприємству не лише формувати клієнтоорієнтовану модель, але й оцінювати її результативність у фінансовому та ринковому вимірі. Поділ організаційно економічних чинників на внутрішні та зовнішні є методологічно виправданим. Він дозволяє підприємству чітко розмежувати ті фактори, які можна контролювати й удосконалювати, та ті, до яких слід адаптуватися. Такий підхід забезпечує комплексність клієнтоорієнтованої моделі та підвищує її ефективність. Важливим аспектом є формування системи кількісних показників з урахуванням типу параметра, визначення сутності та значення для оцінки клієнтоорієнтованої моделі підприємства (табл. 1).

Механізм функціонування запропонованої структурної моделі полягає у взаємозалежності цих блоків: внутрішні рішення не можуть бути ефективними без урахування зовнішніх умов, а економічні параметри визначають, наскільки ці рішення можуть бути реалізовані на практиці.

Центральний елемент – це клієнтоорієнтовані стратегії, які формуються саме на перетині цих впливів, що підкреслює системний характер моделі. Таким чином, структурна модель показує, що клієнтоорієнтованість – це результат узгодженої роботи організаційних, економічних та зовнішніх чинників у єдиній управлінській системі. Запропонована система кількісних показників дозволяє підприємству оцінювати внутрішню ефективність (сервіс, лояльність, фінансові результати), враховувати зовнішні умови (ринок, конкуренція, купівельна спроможність) та формувати комплексну картину клієнтоорієнтованості, що поєднує управлінські та економічні аспекти. З метою проведення емпіричного аналізу вважаємо доцільним обрати саме такі показники, які відображають тенденції розвитку клієнтоорієнтованості та дозволяють оцінити її практичний вплив на діяльність підприємств.

Таблиця 1. Формування системи кількісних показників для оцінки клієнтоорієнтованої моделі підприємства, авторська розробка

Показник	Тип параметра	Сутність	Значення для моделі
CSI (Customer Satisfaction Index)	Внутрішній	Індекс задоволеності клієнтів	Вимірює якість сервісу та процесів
NPS (Net Promoter Score)	Внутрішній	Індекс лояльності клієнтів	Показує готовність клієнтів рекомендувати підприємство
RPR (Repeat Purchase Rate)	Внутрішній	Коефіцієнт повторних покупок	Відображає утримання клієнтів
ROS (Return on Sales)	Внутрішній	Рентабельність продажів	Вимірює економічну ефективність клієнтоорієнтованих стратегій
CAC (Customer Acquisition Cost)	Зовнішній	Витрати на залучення клієнтів	Визначає ефективність маркетингових інвестицій
CLV (Customer Lifetime Value)	Зовнішній	Довгострокова цінність клієнта	Показує економічну вигоду від утримання клієнтів
Market Share	Зовнішній	Частка ринку	Відображає конкурентоспроможність підприємства
Socio-Economic Index	Зовнішній	Купівельна спроможність клієнтів	Визначає потенціал ринку для клієнтоорієнтованих стратегій

Нові параметри фіксують рівень цифрової взаємодії, персоналізації пропозицій, швидкість реагування на запити клієнтів та інноваційність продуктів. Це дає змогу більш комплексно оцінити, як підприємства адаптуються до змін ринкового середовища та очікувань споживачів. Використання даних за період 2020–2025 рр. дозволяє простежити динаміку трансформації бізнес-моделей – від поступового впровадження цифрових каналів до системної інтеграції клієнтоорієнтованих стратегій. Саме ці дані створюють основу для подальшого кореляційного та порівняльного аналізу,

що допоможе визначити ключові чинники ефективності клієнтоорієнтованої моделі. На рис. 2 представлено графічну інтерпретацію динаміки змін індексу цифрової взаємодії, рівня персоналізації та частки нових клієнтів за даними [7; 8; 9].

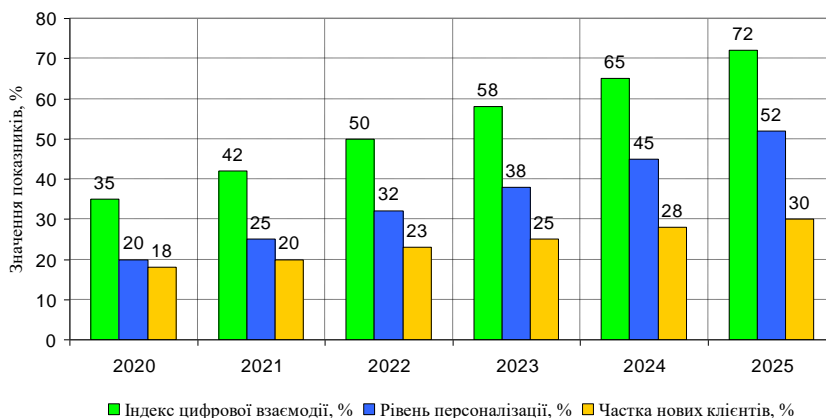


Рис. 2. Графічна інтерпретація динаміки змін індексу цифрової взаємодії, рівня персоналізації та частки нових клієнтів за період 2020–2025 рр., авторська розробка

Аналіз показує чітку тенденцію до зростання цифрової взаємодії клієнтів, зокрема індекс цифрової взаємодії підвищився з 35% у 2020 р. до 72% у 2025 р. Це свідчить про поступове зміщення акценту бізнесу на онлайн-канали комунікації та обслуговування, що стало ключовим чинником клієнтоорієнтованості. Паралельно з цим спостерігається зростання рівня персоналізації пропозицій – від 20% до 52%, що підтверджує активне впровадження індивідуалізованих стратегій у маркетингу та сервісі. Частка нових клієнтів у загальному обсязі продажів також демонструє позитивну динаміку – з 18% у 2020 р. до 30% у 2025 р. Це означає, що підприємства не лише утримують існуючих клієнтів, але й успішно залучають нових завдяки інноваційним підходам. Водночас середній час реагування на запити скоротився з 48 годин до 16 годин, що свідчить про підвищення ефективності сервісних процесів та орієнтацію на швидкість задоволення потреб клієнтів. Індекс інноваційності, який відображає кількість нових продуктів, зріс із 2 у 2020 р. до 7 у 2025 р. Це підтверджує, що підприємства активно інвестують у розробку нових рішень, які відповідають змінним очікуванням клієнтів.

Проведене дослідження показало, що клієнтоорієнтовані стратегії підприємств формуються під впливом комплексу організаційно-економічних чинників, які взаємодіють між собою та визначають ефективність бізнес-моделі підприємства. Використання емпіричних даних дозволило підтвердити, що цифровізація, персоналізація, інноваційність та оперативність сервісу набувають рівня ключових параметрів, які забезпечують

залучення нових клієнтів і створюють умови підвищення конкурентоспроможності. Взаємозв'язок цих показників свідчить про системний характер клієнтоорієнтованості, що потребує узгодженості внутрішніх і зовнішніх умов та економічних ресурсів.

Висновки. Визначення ключових організаційно-економічних чинників формування клієнтоорієнтованої моделі підприємства дозволило провести емпіричні дослідження з обґрунтуванням системного впливу чинників на ефективність діяльності та конкурентоспроможність бізнесу. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що клієнтоорієнтованість підприємств формується як комплексна система, де взаємодіють внутрішні організаційні рішення, зовнішні ринкові умови та економічні параметри. Цифровізація, персоналізація, інноваційність та оперативність сервісу набувають домінуючого значення у визначенні конкурентоспроможності та здатності підприємств залучати нових клієнтів. Це свідчить про необхідність узгодженого управління всіма групами чинників, що забезпечують ефективну реалізацію клієнтоорієнтованих стратегій у бізнес-середовищі.

Подальші досліджень спрямовані на розробку моделей прогнозування клієнтських переваг, що базуються на великих масивах даних, а також на вивчення ролі корпоративної культури та системи мотивації персоналу у забезпеченні стійкої клієнтоорієнтованості.

1. Буштрук С. Клієнтоорієнтований підхід як ключовий фактор успішності маркетингового менеджменту. *Grail of Science*. 2025. № 59. С. 614–627. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.12.2025.067>

2. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>

3. Mintz O., Currim I.S., Deshpanday 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>

4. 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>

5. Pekovic S., Sylvie R. Customer orientation and firm's business performance: A moderated mediation model of environmental customer innovation and contextual factors. *European Journal of Marketing*. 2016. № 50 (12). URL: <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0584>

6. Arkadan F., Macdonald E.K., Wilson H.N. Customer experience orientation: Conceptual model, propositions, and research directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2024. Vol. 52. P.1560–1584. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01031-y>

7. Website «Statista». Marketing personalization worldwide: Statistics report on marketing personalization worldwide. URL: <https://www.statista.com/study/117762/marketing-personalization-worldwide/?utm>

8. Website «Phoenix Strategy Group» CAC Benchmarks by Channel. URL: <https://www.phoenixstrategygroup.com/blog/cac-benchmarks-by-channel-2025?utm>

9. Website «WIPO»: Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index?utm>

1. Bushtruk, S. (2025). Kliientoorientovanyi pidkhid yak kliuchoviy faktor uspishnosti marketynhovoho menedzhmentu [Customer-oriented approach as a key factor in the success of marketing management]. *Grail of Science*, 59, 614-627. Retrieved from: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.12.2025.067> [in Ukrainian].

2. Zub, P., & Kalach, H. (2021). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv promyslovykh pidpriemstv [Digitalization of business processes of industrial enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 26. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52> [in Ukrainian].
3. Mintz, O., Currim, I.S., & Deshpandġ, 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].
4. 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].
5. Pekovic, S., & Sylvie, R. (2016). Customer orientation and firm’s business performance: A moderated mediation model of environmental customer innovation and contextual factors. *European Journal of Marketing*, 50(12). Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0584> [in English].
6. Arkadan, F., Macdonald, E.K., & Wilson, H.N. (2024). Customer experience orientation: Conceptual model, propositions, and research directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52, 1560-1584. Retrieved from: <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01031-y> [in English].
7. Website «Statista». Marketing personalization worldwide: Statistics report on marketing personalization worldwide. Retrieved from <https://www.statista.com/study/117762/marketing-personalization-worldwide/?utm> [in English].
8. Website «Phoenix Strategy Group» CAC Benchmarks by Channel. Retrieved from <https://www.phoenixstrategy.group/blog/cac-benchmarks-by-channel-2025?utm> [in English].
9. Website «WIPO»: Global Innovation Index. Retrieved from <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index?utm> [in English].