

УДК 339.138

**Костира Володимир Сергійович**  
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)  
ORCID 0009-0000-1838-2623

**Сов'як Мирон Олегович**  
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)  
ORCID 0009-0003-1174-0522

## КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті розкрито сутність клієнтоорієнтованості як стратегічної парадигми управління маркетингом у сучасних умовах цифровізації та зростання конкуренції. Обґрунтовано, що клієнтоорієнтований підхід трансформує традиційні маркетингові стратегії, зміщуючи акцент із продажу товару на створення цінності для клієнта. Розкрито інструменти формування клієнтського досвіду, механізми персоналізації комунікацій та впровадження CRM-технологій. Проаналізовано практики українських компаній — Rozetka, Нова пошта, Monobank, Silpro, які є прикладом ефективного клієнтоорієнтованого менеджменту. Запропоновано авторську схему впливу клієнтоорієнтованості на формування маркетингової стратегії підприємства. Доведено, що системне орієнтування на споживача забезпечує не лише підвищення лояльності, а й створення сталих конкурентних переваг.

**Ключові слова:** клієнтоорієнтованість, маркетингова стратегія, лояльність, клієнтський досвід, цифровізація, CRM, персоналізація, споживач.

**Постановка проблеми.** У сучасному бізнес-середовищі, де межа між продуктом і сервісом поступово стирається, а конкуренція переходить у площину емоційних і ціннісних зв'язків, поняття клієнтоорієнтованості набуває стратегічного значення. Підприємства вже не можуть конкурувати лише якістю чи ціною — ключовим стає досвід взаємодії зі споживачем, рівень сервісу, персоналізація комунікацій і здатність бренду чути клієнта. Саме тому клієнтоорієнтованість дедалі частіше виступає основним чинником формування маркетингової стратегії, що визначає не лише комунікаційні підходи, а й логіку всієї бізнес-моделі. Проблема полягає в тому, що багато підприємств, особливо в посткризовому українському бізнес-середовищі, декларують клієнтоорієнтованість, але не інтегрують її в операційні процеси. Відсутність системності призводить до розриву між маркетинговими обіцянками бренду та реальним досвідом споживача.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання клієнтоорієнтованості як стратегічного напрямку маркетингу висвітлено у працях Ф. Котлера, К. Келлера, Б. Шмітта, які наголошують на переході бізнесу від транзакційного до реляційного підходу. В українському науковому просторі тематику досліджували О. Зозульов [1], І. Лилик [2], О. Кендюхов [3], які підкреслюють важливість клієнтського досвіду в побудові бренду.

Новітні дослідження підтверджують, що у 2020–2025 рр. відбувається глибока трансформація маркетингу у напрямі «customer-centric management», що поєднує дані аналітики, поведінкові моделі споживачів і штучний інтелект для побудови персоналізованих стратегій [4; 5]. У межах концепції Marketing 5.0, сформульованої Ф. Котлером (2021) [6], клієнтоорієнтованість розглядається як гармонійне поєднання технологічних інновацій та людяності у комунікаціях бренду.

Українські дослідження (В. Дубровін, О. Шевчук, 2023 р.) [7] акцентують увагу на феномені емоційного маркетингу, що ґрунтується на довірі та взаємоповазі між клієнтом і підприємством. Досвід Monobank, Нова пошта, Silpo показує, що українські компанії активно переходять від стандартного сервісу до ціннісно-орієнтованих стратегій, де клієнт виступає партнером у створенні продукту.

**Мета статті.** Метою статті є обґрунтування ролі клієнтоорієнтованості як ключового чинника формування ефективної маркетингової стратегії підприємства, аналіз практик її впровадження на українських підприємствах та розроблення концептуальної схеми впливу клієнтоорієнтованості на стратегічне управління маркетингом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Клієнтоорієнтованість у сучасному науковому дискурсі розглядається не як маркер рекламної риторики, а як спосіб організації управлінської діяльності, що забезпечує спроможність підприємства сприймати власний ринок крізь призму потреб і очікувань особи, для якої створюється цінність. Такий підхід змінює вихідну логіку стратегічних рішень: точкою відліку постають емпірично верифіковані запити споживача, контексти використання продукту та психологічні драйвери поведінки; відтак ринкова пропозиція конструюється як відповідь на реальні, часто латентні, очікування. Відбувається зміщення змісту маркетингової стратегії від транзакційного стимулювання збуту до управління взаєминами, де головним стратегічним активом виступає довіра як кумулятивна й високоокупна категорія, що значною мірою пояснює варіативність життєвої вартості клієнта (CLV), перевищуючи інформативність короткострокових метрик ефективності [6; 10]. Класичні інструменти STP, AIDA та 4P не втрачають евристичної цінності, проте у клієнтоорієнтованій парадигмі вони набувають гуманізованого виміру: сегментація ґрунтується не лише на демографічних чи поведінкових параметрах, а й на «драматургії потреб» (jobs-to-be-done); оцінюється емоційний «післясмак» контакту з брендом, відповідність тональності комунікації очікуванням поваги, прозорості та співучасті. За такої логіки конкуренція точиться не за факт одиничної покупки, а за право супроводжувати споживача у його повсякденних мікросценаріях — від рутинних платежів до безболісних процедур повернення товару [4; 6; 8]. Український ринок, що у 2020–2025 рр. пережив пандемічні, воєнні, логістичні та енергетичні шоки, підсилює значущість цієї парадигми.

Поведінка споживачів виявляє підвищену чутливість до індикаторів поваги та підтримки, а не лише до цінових стимулів; відповідно клієнтоорієнтованість функціонує як економічно доцільне рішення: знижується вартість залучення (CAC) через ефект рекомендацій, зростають частота повторних транзакцій та середній чек унаслідок довіри до якості сервісу, а операційна невизначеність амортизується завдяки прозорим омніканальним процесам [5; 9; 10]. Показовим є кейс Monobank: фінтех-пропозиція, традиційно описувана мовою тарифів, трансформована у структурований досвід емоційно-раціональної взаємодії — спрощений онбординг, миттєві нотифікації, «людська» підтримка, елементи гейміфікації. Знепомітнення інтерфейсу, що вивільняє когнітивний ресурс користувача, перетворює маркетингову стратегію на інфраструктуру довіри; високі значення NPS у такій моделі є не наслідком інтенсивної промоактивності, а відлунням узгодженості продукту, сервісу й комунікації [6; 10].

Аналогічні принципи простежуються в практиках «Нової пошти»: відмова від паперових процедур на користь мобільного відстеження, поштоматів та прозорих механізмів ескалації зворотного зв'язку формує відчуття передбачуваності й контролю в клієнта. Серія «мікроперемог» у взаємодії — сукупність малих, але позитивних подій — акумулюється у макроефект довіри, коли обіцянка ціннісної пропозиції щоденно підтверджується поведінкою системи [4; 9].

У випадку Rozetka важливою складовою стає інституціоналізована співтворчість: масив відгуків, розгорнуті Q&A, спрощені процедури повернення та постпродажна підтримка

мінімізують невизначеність і транзакційні витрати пошуку; «дрібні» інтерфейсні маркери — інформування про статус замовлення, прозорі підтвердження оплати — виконують функцію «сигналів безпеки», скорочуючи навантаження на служби підтримки. Інноваційність у цьому випадку постає як систематичне усунення тертя у точках контакту, а не як додавання надмірних функцій [8; 10]. Ритейл-концепція Silpo демонструє переходження клієнтоорієнтованості у сферу сенсів: поряд із товарною пропозицією формується естетично організований простір взаємодії, де атмосфера і сервісний етикет працюють як індикатори надійності операційної бази; естетичне опрацювання середовища тут виконує роль непрямого доказу якості процесів.

Методологічно клієнтоорієнтованість доцільно тлумачити як архітектуру рішень, а не як сукупність інструментів (CRM, CDP тощо). Її базовий принцип — мінімізація тертя: скорочення кроків у воронках, синхронізація даних між каналами, усунення семантичної неоднозначності в повідомленнях, стандартизація реакції системи на типові події (збій, затримка, повернення). Персоналізація, рекомендаційні механізми та гнучке ціноутворення (smart-pricing) виконують роль надбудов і демонструють ефективність лише за умов забезпеченої «гладкості» базового досвіду [4; 8]. Економічна раціональність такої моделі зумовлена перерозподілом витрат із фронтальної реклами на інженерію досвіду: знижуються повторні звернення та ескалації, вартість контакту падає, а CLV зростає завдяки збереженню уваги клієнта. Увага постає дефіцитним ресурсом сучасного ринку й перетворюється на вимірювану «валюту»: її збереження на індивідуальному рівні генерує довіру, а на рівні системи — передбачуваність грошових потоків [5; 10].

Формування власне маркетингової стратегії у такій рамці відбувається через послідовність переходів: спочатку компанія коректно ідентифікує предмет обміну як усунення конкретної невизначеності клієнта (ризик невдалого вибору, втрати коштів, перевитрати часу); далі це усвідомлення імплементується в архітектуру процесів (пошук, порівняння, гарантія, повернення, «мова вибачень»); і вже потім комунікація виконує функцію запрошення до досвіду з попередньо нейтралізованими ризиками. Така стратегія замінює інтенсивність повідомлень їх правдивістю та процесуальною узгодженістю, що відповідає очікуванням ринку [1; 2; 7]. У цифрову епоху зазначену логіку забезпечує інфраструктура даних: CRM- і CDP-платформи, поведінкова аналітика, атрибуційні моделі дають змогу описувати клієнта як динамічний профіль із траєкторіями.

Водночас технологічні рішення мають бути підпорядковані етичним і семантичним обмеженням: збір даних — прозорий і добровільний; персоналізація — пропорційна та неінтрузивна; автоматизація — не нівелює права клієнта на живий контакт у релевантних ситуаціях. Порушення цих умов трансформує персоналізацію у нав'язливість, а омніканальність — у надмір інформаційного шуму [4; 6; 8]. Практика переконливо свідчить, що клієнтоорієнтованість спирається на жорстку операційну дисципліну: визначені рівні сервісу (SLA), стандарти часу відповіді, автоматизовані сценарії компенсацій, регулярні «аудити тертя» в ключових воронках. У банківських застосунках це проявляється у негайних нотифікаціях про підозрілі операції з можливістю блокування в один клік; у логістиці — у предиктивному інформуванні про затримки з автоматичними альтернативами; у маркетплейсах — у безумовному прийнятті повернень без надмірних бар'єрів. За наявності таких механізмів маркетинг акумулює найбільш цінний актив — системну надійність, що зменшує потребу в надлишковому промоційному супроводі [9; 10].

Українські компанії останніх років фактично виконують функцію «польової лабораторії» клієнтоорієнтованих стратегій у стресових середовищах. За умов порушених ланцюгів постачання, енергетичної нестабільності та втоми споживачів саме повага, ясність і передбачуваність відрізняють життєздатні моделі від крихких. Клієнтоорієнтованість у цій перспективі не є альтернативою ефективності; це її передумова, оскільки збереження уваги та зниження тертя безпосередньо конвертуються у стійкість доходів і капіталізацію бренду.

Узагальнюючи механізм впливу клієнтоорієнтованості на маркетингову стратегію, доцільно описувати його як безперервний цикл, у центрі якого перебуває інсайт клієнта (емпірично підтвержене знання про мотиви та сценарії поведінки). На підставі цього інсайту здійснюється інженерія досвіду — спрощення взаємодії, усунення зайвих кроків, дизайн процесів, що не створюють бар'єрів. Узгодженість внутрішніх процесів забезпечує відсутність розривів між обіцянками і виконанням (регламенти, стандарти часу відповіді, автоматизовані компенсації). Комунікація виконує роль природного продовження організаційної щирості та прозорості, а зворотний зв'язок функціонує як сенсорна система управління, повертаючи дані у стратегічний контур і ініціюючи наступні хвили вдосконалення.

Розглянутий процес зумовлює зміни у класичних складових маркетингової стратегії: у продуктивній політиці — принцип «за замовчуванням безпечно і зрозуміло»; у цінній — перехід від механіки знижок до справедливої ціни (fair pricing) з відмовою від «дрібного шрифту»; у каналах — не множення точок входу, а їх конвергенція з єдиним профілем клієнта й пам'яттю про контекст; у просуванні — пріоритет доказовості та голосу спільноти над декларативністю; у роботі з персоналом — інституціалізація сервісної етики, поміркована автономія і розвиток емпатії як професійної компетенції. Уся система спирається на етично керовану інфраструктуру даних, де інформація використовується для зниження тертя, а не для нарощення комунікаційного шуму [1–3; 4; 6; 8; 9]. Клієнтоорієнтованість, таким чином, не заперечує рентабельності, а дисциплінує її, усуваючи короткострокові опортуністичні практики, що руйнують довіру (приховані комісії, маніпулятивні формулювання, розмиті терміни).

Довгострокова капіталізація бренду вибудовується на чесності «збереженого» продукту, навіть якщо він простіший або дорожчий; у цьому полягає відповідь на питання, чому організації на кшталт Monobank чи «Нової пошти» зберігають стійкість у турбулентні періоди: вони не намагаються продавати «дешевше», а системно економлять найдефіцитніший ресурс клієнта — увагу і нервову енергію [5; 9; 10]. Додатковий вимір становить прозоре управління ризиками: у воєнний час клієнтоорієнтованість включає чесне інформування про збої, пропозицію альтернатив, резервні канали комунікації, виважену мову вибачення та компенсації. Ці практики цементують ядро спільноти навколо бренду й додають стратегії ознак громадянської відповідальності.

Науково узагальнюючи, клієнтоорієнтованість постає як гібридна компетенція на перетині організаційного, технологічного та семантичного вимірів: лише їх збалансована конфігурація забезпечує відсутність дисонансів (технологія без культури породжує «холодні» сервіси; культура без технології — ручні збої; сенси без операційної дисципліни — девальвовані гасла) [4; 6; 8]. Її «ключовість» для маркетингової стратегії визначається здатністю надавати послідовні відповіді на базові стратегічні питання: кого саме обслуговує підприємство (в екзистенційному, а не лише демографічному сенсі), що є предметом обміну (усунення певної невизначеності, а не номінальний товар), чому клієнт має залишитися з брендом (через стабільну передбачуваність і «легкість бути» у взаємодії). Нарешті, клієнтоорієнтованість дисциплінує саму мову бізнесу: зменшує декларативність, підсилює умовно-модальні конструкції там, де існує невизначеність, і змушує коригувати висловлені обіцянки поведінкою процесів.

У середовищі інформаційної перенасиченості «мовчазні докази» — чистий онбординг, прозорі комісії, коректний тон підтримки — мають вищу переконливість, ніж інтенсивні медіаінвестиції; отже, клієнтоорієнтованість слід інтерпретувати не як зовнішню оздобу стратегії, а як її «нервову систему».

**Висновок.** Отримані результати підтверджують тезу про клієнтоорієнтованість як базову парадигму стратегічного маркетингового управління, що визначає не окремі інструменти, а спосіб мислення й архітектуру рішень на рівні всієї організації. Зміщення фокуса з транзакцій на управління

взаєминами призводить до переосмислення класичних складових стратегій: продукт проектується за принципом «за замовчуванням безпечно і зрозуміло», ціна набуває ознак справедливості та прозорості, канали збуту конвергують довкола єдиного профілю клієнта, а комунікація переходить від декларацій до доказів. У сукупності це формує «низькофрикційний» клієнтський досвід, який матеріалізує довіру як ключовий нематеріальний актив.

Український контекст 2020–2025 рр. посилив значущість клієнтоорієнтованості як інструмента стійкості: за умов шоків і невизначеності саме передбачуваність сервісу, чесність процесів і етичне поведіння з даними забезпечують утримання клієнтської бази, зниження витрат на залучення та підвищення життєвої вартості клієнта. Кейс-ілюстрації Monobank, «Нова пошта», Rozetka, Silro засвідчили, що системна узгодженість бек- і фронт-офісу, мінімізація тертя у точках контакту та інституціоналізація зворотного зв'язку створюють відтворювану інфраструктуру довіри, яка не потребує надлишкових промоційних витрат.

Теоретичний внесок роботи полягає в уточненні механізму впливу клієнтоорієнтованості на маркетингову стратегію як безперервного циклу «інсайт → інженерія досвіду → узгоджені процеси → прозора комунікація → зворотний зв'язок → оновлений інсайт». Саме така динаміка пояснює, чому клієнтоорієнтованість не зводиться до CRM чи персоналізації, а вимагає організаційної і технологічної зрілості, етичних стандартів роботи з даними та сервісної культури персоналу.

Практичні імплікації полягають у необхідності регулярних «аудитів тертя» у воронках, впровадженні чітких SLA, автоматизованих сценаріїв компенсацій і прозорості «мови вибачень», у розбудові омніканальної пам'яті про клієнта та етичному дизайні персоналізації. Для менеджерів це означає перерозподіл інвестицій із фронтальної реклами на інженерію процесів, навчання персоналу емпатії як професійній компетенції та підпорядкування аналітики єдиній меті — зниженню когнітивного навантаження клієнта.

Обмеження дослідження пов'язані з ілюстративним характером розглянутих кейсів і відсутністю формалізованої економетричної оцінки ефектів на різних галузевих вибірках. Перспективними напрямками подальших досліджень є кількісне моделювання зв'язку між показниками досвіду (NPS, CES), витратами на усунення тертя, динамікою CLV і стійкістю грошових потоків; аналіз етичних режимів використання даних у персоналізації та їхнього впливу на довіру; галузеві порівняння «вартість контакту ↔ рівень узгодженості процесів».

Узагальнюючи, клієнтоорієнтованість слід трактувати як «нервову систему» маркетингової стратегії: вона непомітна в щоденній рутині, проте саме її надійність забезпечує життєздатність бренду в умовах високої турбулентності ринку, конвертуючи збережену увагу клієнта у довгострокову капіталізацію підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Котлер Ф., Картаяя Х., Сетіаван І. (2021). *Маркетинг 5.0: технології на службі людства*. Віллі.
2. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). (2024). *Цифровий клієнтський досвід і трансформація маркетингу*. Париж: OECD Publishing.
3. Дубровін В., Шевчук О. (2023). Клієнтоорієнтованість як фактор конкурентоспроможності бізнесу. *Вісник економічних досліджень*, №3, с. 58–67.
4. Кендюхов О. (2020). Поведінкова економіка в управлінні маркетингом. *Економічний журнал*, №2, с. 65–74.
5. Лилик І. (2023). Маркетинг довіри як нова філософія відносин із клієнтами. *Економіка і прогнозування*, №1, с. 33–42.
6. PwC. (2023). *Досвід має значення: як зробити його правильним*. Лондон: PwC Research.
7. Чорна М. (2022). Клієнтоорієнтовані підходи в цифровому маркетингу українських підприємств. *Маркетинг і цифрова економіка*, т. 2, №3, с. 41–49.

## REFERENCES

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
2. OECD (2024). *Digital Customer Experience and Marketing Transformation*. Paris: OECD Publishing.

3. Dubrovin V., Shevchuk O. (2023). Customer orientation as a factor of business competitiveness. *Bulletin of Economic Research*, 3, 58–67.
4. Kendyukhov O. (2020). Behavioral economics in marketing management. *Economic Journal*, 2, 65–74.
5. Lilyk I. (2023). Trust marketing: A new philosophy of customer relations. *Economy and Forecasting*, 1, 33–42.
6. PwC (2023). *Experience is Everything: How to Get it Right*. London: PwC Research.
7. Chorna M. (2022). Client-oriented approaches in digital marketing of Ukrainian enterprises. *Marketing and Digital Economy*, 2(3), 41–49.

**Volodymyr Kostyra**

*(Postgraduate student of European University)*

**Myron Soviak**

*(Postgraduate student of European University)*

### **CUSTOMER ORIENTATION AS A KEY FACTOR IN FORMING AN EFFECTIVE MARKETING STRATEGY OF THE ENTERPRISE**

**Abstract.** *The article reveals the essence of customer orientation as a strategic paradigm of marketing management in the context of digitalization and increasing competition. It is substantiated that a customer-oriented approach transforms traditional marketing strategies by shifting the focus from selling a product to creating value for the customer. The study highlights tools for shaping customer experience, mechanisms of communication personalization, and the implementation of CRM technologies. The practices of Ukrainian companies — Rozetka, Nova Poshta, Monobank, and Silpo — are analyzed as examples of effective customer-oriented management. The authors propose a conceptual model illustrating the influence of customer orientation on the formation of a company's marketing strategy. It is proved that a systematic focus on the consumer ensures not only an increase in loyalty but also the creation of sustainable competitive advantages.*

**Keywords:** *customer orientation, marketing strategy, loyalty, customer experience, digitalization, CRM, personalization, consumer.*