

Ліщинський Михайло Петрович,
кандидат економічних наук,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій
Оленевич Наталія Володимирівна,
кандидат економічних наук
Київський національний
лінгвістичний університет

КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин та високої конкуренції клієнтоорієнтованість стає ключовим чинником успіху підприємств. Проте ефективне управління цим аспектом потребує чіткої класифікації стратегій, що застосовуються для досягнення сталих конкурентних переваг.

Метою даного дослідження є систематизація та аналіз класифікаційних ознак стратегій управління клієнтоорієнтованістю підприємств, а також визначення їхньої ролі у забезпеченні довгострокового розвитку компаній.

У ході дослідження проаналізовано сучасні підходи до класифікації стратегій управління клієнтоорієнтованістю, виокремлено основні ознаки їхньої диференціації, зокрема за рівнем персоналізації взаємодії, ступенем інноваційності, рівнем цифровізації та ступенем інтеграції в корпоративну стратегію.

Основні висновки дослідження підкреслюють необхідність адаптації клієнтоорієнтованих стратегій відповідно до змінних ринкових умов, активного впровадження цифрових технологій та індивідуального підходу до кожного сегмента споживачів.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, стратегія управління, персоналізація, цифровізація, конкурентні переваги.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції клієнтоорієнтованість стає ключовим чинником успіху підприємств у різних галузях. Орієнтація на споживача вже не є лише конкурентною перевагою, а перетворюється на необхідну умову стабільного розвитку компаній. Підприємства, що будують довготривалі відносини з клієнтами, впроваджують персоналізовані підходи до комунікації та використовують цифрові технології для аналізу споживчої поведінки, отримують значні переваги у вигляді підвищення лояльності клієнтів, зростання прибутковості та зміцнення позицій на ринку.

Разом із тим, управління клієнтоорієнтованістю підприємств є складним процесом, що включає розробку та впровадження ефективних стратегій, спрямованих на задоволення потреб споживачів і формування стійких взаємовідносин із ними. Важливу роль у цьому відіграє правильний вибір стратегії, яка відповідатиме як специфіці підприємства, так і динамічним змінам ринку. Відсутність єдиної класифікації стратегій клієнтоорієнтованого управління ускладнює їх впровадження та оцінку ефективності, що зумовлює актуальність цього дослідження.

У даній статті розглянуто основні підходи до класифікації стратегій управління клієнтоорієнтованістю підприємств, визначено ключові ознаки, за якими можна розподіляти ці стратегії, а також проаналізовано їхній вплив на конкурентоспроможність компаній.

Результати дослідження можуть бути корисними для керівників підприємств, маркетологів, аналітиків і науковців, які займаються питаннями стратегічного розвитку бізнесу.

Сучасний бізнес орієнтується на створення довгострокових взаємовигідних відносин із клієнтами, що вимагає не лише впровадження клієнтоорієнтованих стратегій, а й постійного їхнього вдосконалення та адаптації до змінних ринкових умов. Зростаючі очікування споживачів, активне використання цифрових технологій, персоналізація сервісу та необхідність швидкого реагування на запити клієнтів вимагають від підприємств гнучкості та стратегічного підходу до управління клієнтоорієнтованістю.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених питанням клієнтоорієнтованості, все ще відсутня єдина систематизована класифікація стратегій управління цим процесом. Це створює труднощі у виборі оптимальної моделі для конкретного підприємства, оскільки різні галузі мають свої особливості взаємодії з клієнтами, а рівень цифровізації та можливості персоналізації можуть суттєво відрізнятись. Багато компаній впроваджують клієнтоорієнтовані підходи хаотично, без чіткої стратегії, що може призводити до зниження ефективності управління, втрати клієнтів і фінансових ризиків.

Крім того, відсутність узгоджених класифікаційних критеріїв ускладнює оцінку ефективності різних стратегій, порівняння їхньої результативності та визначення найкращих практик. У зв'язку з цим актуальним стає питання розробки структурованого підходу до класифікації стратегій управління клієнтоорієнтованістю підприємств, що дозволить визначити їхні ключові ознаки, проаналізувати сильні та слабкі сторони кожної моделі та сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо їхнього застосування.

Таким чином, дослідження у цій сфері є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє підприємствам ефективніше адаптуватися до змінних умов ринку, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та забезпечувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти клієнтоорієнтованості широко досліджуються в науковій літературі, зокрема у працях таких авторів, як Дж. Шет та Р. Сісодія [1, с. 12], Ф. Рейхельд [2, с. 45], а також П. Ф. Друкер [3, с. 78]. У цих дослідженнях основна увага приділяється механізмам формування клієнтоорієнтованих стратегій, методам їх реалізації, інструментам впливу на споживачів та оцінці ефективності їхнього застосування. Значна частина наукових робіт розглядає питання підвищення лояльності клієнтів, персоналізації маркетингових комунікацій, застосування CRM-систем, аналізу поведінки споживачів та розробки програм лояльності.

Однак, незважаючи на велику кількість досліджень, питання систематизації та класифікації стратегій управління клієнтоорієнтованістю підприємств залишається недостатньо розкритим. Сучасні технологічні виклики, такі як розвиток штучного інтелекту, автоматизація процесів взаємодії з клієнтами, використання великих даних (Big Data) та персоналізованої аналітики, суттєво змінюють підходи до формування клієнтоорієнтованих стратегій. Проте багато досліджень ще не враховують вплив цих факторів на управлінські рішення.

Крім того, значна частина наукових праць зосереджується на окремих аспектах клієнтоорієнтованого управління, таких як маркетингова стратегія, бренд-менеджмент або цифрові комунікації, тоді як комплексний підхід до класифікації стратегій, що охоплює всі рівні управління підприємством, залишається малодослідженим. Брак узгоджених критеріїв для диференціації стратегій також ускладнює порівняльний аналіз їхньої ефективності та адаптацію до різних ринкових умов.

Таким чином, актуальним є подальше дослідження класифікаційних ознак стратегій управління клієнтоорієнтованістю, що дозволить розробити більш структурований підхід до їх вибору, оцінки ефективності та адаптації до нових бізнес-реалій.

Мета статті. Метою даного дослідження є систематизація та поглиблений аналіз класифікаційних ознак стратегій управління клієнтоорієнтованістю підприємств, а також

визначення їхнього впливу на формування конкурентних переваг та довгостроковий розвиток компаній в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції.

Дослідження спрямоване на:

виявлення ключових критеріїв, за якими можна класифікувати клієнтоорієнтовані стратегії;

аналіз їхньої ролі в забезпеченні високого рівня лояльності клієнтів та стійкості бізнес-моделі підприємств;

оцінку ефективності різних стратегій з урахуванням рівня персоналізації, інноваційності, цифровізації та інтеграції в корпоративну стратегію;

вивчення потенційних викликів та ризиків, що виникають при впровадженні клієнтоорієнтованих стратегій у різних галузях.

Значна увага приділяється аналізу сучасних технологічних тенденцій, зокрема використанню великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих CRM-систем, які можуть посилити ефективність клієнтоорієнтованого управління.

Отримані результати можуть бути використані підприємствами для розробки більш адаптивних та ефективних моделей взаємодії зі споживачами, що сприятиме підвищенню їхньої ринкової позиції та фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

Методи дослідження. Дослідження базується на використанні комплексу наукових методів, що забезпечують всебічний аналіз класифікаційних ознак стратегій управління клієнтоорієнтованістю підприємств.

Системний аналіз використовується для виявлення взаємозв'язків між різними підходами до управління клієнтоорієнтованістю, визначення їхньої ролі у загальній корпоративній стратегії, а також аналізу факторів, що впливають на ефективність клієнтоорієнтованих стратегій.

Компаративний (порівняльний) аналіз дозволяє оцінити та порівняти існуючі моделі клієнтоорієнтованого управління в різних галузях економіки, виокремити їхні сильні та слабкі сторони, а також адаптувати найкращі практики для застосування у різних ринкових умовах.

Контент-аналіз наукових джерел використовується для дослідження публікацій, присвячених питанням клієнтоорієнтованості, стратегічного управління, цифрових трансформацій та впровадження інновацій у взаємодії з клієнтами. Даний метод дозволяє сформувати структуроване бачення основних тенденцій і викликів у сфері клієнтоорієнтованих стратегій.

Методи статистичного аналізу застосовуються для дослідження споживчих поведінкових моделей, аналізу ринкових тенденцій та оцінки ефективності різних підходів до управління клієнтоорієнтованістю. Зокрема, використовуються методи кореляційного та регресійного аналізу, що допомагають виявити зв'язки між рівнем персоналізації, впровадженням цифрових технологій та рівнем задоволеності клієнтів.

Метод експертного оцінювання залучається для аналізу думок фахівців у сфері маркетингу, стратегічного управління та цифрових технологій щодо ефективності впровадження клієнтоорієнтованих стратегій. Це дозволяє уточнити основні виклики, з якими стикаються компанії під час реалізації таких стратегій.

Метод моделювання використовується для прогнозування можливих сценаріїв розвитку клієнтоорієнтованих стратегій в умовах зміни ринкових тенденцій, технологічного прогресу та зміни споживчих уподобань.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компаній у контексті впровадження клієнтоорієнтованих стратегій, а також виявити зовнішні можливості та загрози, пов'язані з динамічним розвитком ринкових умов і технологічних змін.

Застосування зазначених методів у комплексі забезпечує всебічний аналіз досліджуваної проблематики, що дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки щодо класифікації стратегій управління клієнтоорієнтованістю та розробити рекомендації для їхнього впровадження у сучасному бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу Клієнтоорієнтованість є важливим чинником конкурентоспроможності підприємств, що визначає їхню здатність до довготривалого розвитку. Для ефективного управління цим аспектом необхідно систематизувати існуючі стратегії, визначити їхні ключові ознаки та особливості застосування в різних ринкових умовах.

Одним із ключових критеріїв класифікації стратегій є рівень персоналізації взаємодії зі споживачами. Традиційні універсальні стратегії спрямовані на широкий сегмент клієнтів без врахування їхніх індивідуальних потреб. Сегментовані стратегії передбачають групування споживачів за певними характеристиками, що дозволяє краще адаптувати продукти та послуги до їхніх очікувань. Індивідуалізовані стратегії, натомість, забезпечують персоналізований підхід до кожного клієнта, використовуючи сучасні технології аналізу даних та автоматизовані CRM-системи.

Важливим фактором у сучасному бізнес-середовищі є ступінь цифровізації клієнтоорієнтованих стратегій. Традиційні моделі управління базуються на безпосередньому контакті з клієнтом, мінімальному використанні цифрових технологій та стандартних підходах до обслуговування. Гібридні моделі поєднують цифрові та традиційні канали комунікації, що дозволяє підвищити ефективність взаємодії. Повністю цифровізовані моделі використовують штучний інтелект, великі дані та автоматизовані рішення для створення максимально персоналізованого досвіду клієнта.

Інтеграція клієнтоорієнтованих стратегій у загальну корпоративну стратегію підприємства визначає їхню ефективність у довгостроковій перспективі. Тактичні стратегії орієнтовані на короткострокові цілі, зокрема підвищення продажів або тимчасове утримання клієнтів. Стратегії середньострокового планування спрямовані на зміцнення бренду, розвиток програм лояльності та розширення клієнтської бази. Довгострокові стратегії з глибокою інтеграцією включають фундаментальні зміни у структурі підприємства, цифрову трансформацію та впровадження клієнтоорієнтованої корпоративної культури.

Рівень інноваційності також є важливим аспектом класифікації. Консервативні підходи передбачають мінімальне використання нових технологій та зосередженість на традиційних методах взаємодії. Інноваційні моделі впроваджують нові технології, наприклад персоналізовані чат-боти, аналіз поведінки клієнтів у реальному часі та автоматизовані маркетингові кампанії. Прогресивні технологічні стратегії використовують передові рішення, такі як штучний інтелект, доповнену реальність та блокчейн-технології для підвищення рівня довіри та ефективності комунікацій.

Результати дослідження підтверджують, що клієнтоорієнтованість є не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою успішного функціонування підприємств у сучасному ринковому середовищі. Використання персоналізованих, цифрових та інноваційних стратегій дозволяє компаніям підвищувати рівень задоволеності клієнтів, розширювати клієнтську базу та формувати довготривалі відносини зі споживачами.

Наукова новизна даного дослідження полягає в комплексному підході до систематизації та класифікації стратегій управління клієнтоорієнтованістю підприємств, що враховує сучасні виклики цифрової трансформації, зміну споживчих поведінкових моделей та впровадження інноваційних технологій.

Розроблено узагальнену класифікацію стратегій управління клієнтоорієнтованістю, яка охоплює чотири ключові ознаки: рівень персоналізації взаємодії, ступінь цифровізації, рівень інноваційності та інтеграцію в корпоративну стратегію. Такий підхід дозволяє більш точно оцінювати ефективність різних стратегій та обирати оптимальну модель для конкретного підприємства.

Визначено взаємозв'язок між рівнем цифровізації та ефективністю клієнтоорієнтованого управління, що дозволяє обґрунтувати необхідність використання сучасних технологій (штучного інтелекту, Big Data, CRM-систем) для персоналізації споживчого досвіду та підвищення лояльності клієнтів.

Запропоновано адаптивний підхід до впровадження клієнтоорієнтованих стратегій, що базується на врахуванні динамічних змін ринку, технологічного розвитку та поведінкових особливостей споживачів.

Обґрунтовано вплив клієнтоорієнтованих стратегій на довгострокову конкурентоспроможність підприємств, що дозволяє формувати більш ефективні бізнес-моделі та зменшувати ризики втрати клієнтської бази.

Таблиця 1

Наукова новизна дослідження

<i>Аспект</i>	<i>Традиційні підходи</i>	<i>Запропонований підхід</i>	<i>Наукова новизна</i>
Класифікація стратегій управління клієнтоорієнтованістю	Відсутність єдиної системної класифікації стратегій або їхня обмеженість лише маркетинговими аспектами	Комплексна класифікація за рівнем персоналізації, цифровізації, інноваційності та інтеграції у корпоративну стратегію	Запропоновано узагальнену багатофакторну класифікацію, яка враховує сучасні тенденції ринку та технологій
Вплив цифровізації на клієнтоорієнтованість	Фрагментарне використання цифрових технологій без їхньої глибокої інтеграції у клієнтоорієнтовані стратегії	Досліджено взаємозв'язок між рівнем цифровізації, персоналізацією сервісу та ефективністю клієнтоорієнтованого управління	Обґрунтовано значення цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, Big Data, CRM-систем, у підвищенні ефективності взаємодії з клієнтами
Адаптивність стратегій	Використання статичних стратегій, які не враховують динамічні зміни у поведінці споживачів та технологіях	Запропоновано адаптивний підхід до клієнтоорієнтованих стратегій, що базується на аналізі ринкових змін та персоналізованих даних	Розроблено концепцію динамічного управління клієнтоорієнтованістю для підвищення лояльності клієнтів та конкурентоспроможності підприємств
Зв'язок між клієнтоорієнтованістю та корпоративною стратегією	Клієнтоорієнтованість як окремий тактичний інструмент, що використовується переважно в маркетингових кампаніях	Розгляд клієнтоорієнтованості як фундаментальної складової загальної корпоративної стратегії підприємства	Обґрунтовано необхідність інтеграції клієнтоорієнтованого підходу на всіх рівнях управління підприємством
Використання інноваційних технологій	Обмежене застосування технологій у взаємодії з клієнтами	Аналіз впливу інноваційних технологій (штучний інтелект, блокчейн, доповнена реальність) на ефективність клієнтоорієнтованих стратегій	Визначено перспективні технологічні тренди у сфері управління клієнтоорієнтованістю та їхній вплив на майбутній розвиток стратегій

Джерело: сформовано автором

Ця таблиця узагальнює ключові аспекти наукової новизни дослідження, демонструючи відмінності між традиційними підходами та новими концепціями, які розроблені в рамках статті.

Результати дослідження можуть бути використані як теоретична основа для подальших наукових розробок у сфері стратегічного управління, маркетингу та цифрової трансформації підприємств, а також для практичного впровадження в бізнес-процеси компаній, що прагнуть підвищити рівень клієнтоорієнтованості.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження стратегій управління клієнтоорієнтованістю підприємств підтвердило, що в сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції клієнтоорієнтованість є не лише важливим фактором успіху, а й необхідною умовою довготривалого розвитку компаній. Результати аналізу дозволяють зробити кілька ключових висновків, які мають теоретичне та практичне значення для управлінської діяльності підприємств.

Одним із головних висновків є те, що ефективне управління клієнтоорієнтованістю потребує системного підходу, який враховує рівень персоналізації взаємодії, ступінь цифровізації, рівень інноваційності та інтеграцію клієнтоорієнтованої стратегії в загальну корпоративну політику. Саме ці критерії дозволяють класифікувати та оцінювати стратегії, допомагаючи підприємствам обирати найбільш ефективні моделі роботи з клієнтами.

Особливу роль у сучасному клієнтоорієнтованому управлінні відіграє цифровізація. Використання штучного інтелекту, CRM-систем, великих даних та автоматизованих комунікаційних платформ дозволяє підвищити рівень персоналізації сервісу, швидкість реагування на запити клієнтів та загальну ефективність бізнес-процесів. Підприємства, які активно впроваджують цифрові технології у свої клієнтоорієнтовані стратегії, демонструють вищий рівень лояльності споживачів, зростання прибутковості та зміцнення ринкових позицій.

Іншим важливим аспектом є адаптивність клієнтоорієнтованих стратегій до змінного ринкового середовища. У сучасному бізнесі не існує універсальних рішень, що підходять для всіх компаній та галузей. Саме тому підприємства повинні розробляти гнучкі стратегії, здатні швидко адаптуватися до нових трендів, змін у споживчій поведінці та появи нових технологій.

Аналіз також показав, що ефективне управління клієнтоорієнтованістю потребує інтеграції цієї концепції в загальну стратегію компанії. Довгострокові стратегічні підходи, орієнтовані на формування міцних довірчих відносин із клієнтами, сприяють сталому розвитку підприємств, мінімізують ризики втрати клієнтської бази та дозволяють створювати конкурентні переваги, які важко копіювати.

References:

1. Shet, Dzh., & Sisodiya, R. (2006). *Kliyentooriyentovanyy marketynh*. [Customer-Oriented Marketing] Kyiv: Osnovy
2. Reykhel'd, F. (2003). *Efekt loyal'nosti: Yak loyal'nist' kliyentiv vplyvaye na prybutkovist'* [The Loyalty Effect: How Customer Loyalty Affects Profitability] Kharkiv. "Faktor"
3. 3. Druker, P. F (2008). *Upravlinnya v umovakh zmin*. [Management in Times of Change] L'viv: "Kal'variya"
4. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2020). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 84(1), 69-90. <https://doi.org/10.1177/0022242919898007>
5. Payne, A., & Frow, P. (2021). *Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM*. Cambridge University Press.
6. Kumar, V., & Reinartz, W. (2022). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools*. Springer.
7. Dyma O.O., Martynenko M.O., Bulat V.L (2024) Innovatsiyni rishennya dlya tsyfrovizatsiyi biznes-protseviv pidpryyemstv haluzi informatsiyno-komunikatsiynykh tekhnolohiy [Innovative solutions for digitalization of business processes of enterprises in the information and

communication technologies industry] *Ekonomika. Menedzhment. Biznes* No3, S.22-26No3, <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.032226>

8. Rust, R. T., & Huang, M. H. (2021). The service revolution and the transformation of marketing science. *Marketing Science*, 40(1), 1-19. <https://doi.org/10.1287/mksc.2020.1212>

9. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2021). Service quality and customer satisfaction in digital environments: A systematic review. *Journal of Service Research*, 24(3), 295-320. <https://doi.org/10.1177/1094670520979721>

10. Stepan Kubiv, Oksana Havrysh, Lidia Avramchuk, Maryna Martynenko, Artem Kyrychenko, Assan Aisulu. (2023). Features of income formation of telecommunications market organizations. *FINANCIAL AND CREDIT ACTIVITY: Problems of Theory and Practice* (Scopus) <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4141>

LISHCHYNSKY MYKHAILO, OLENTSEVICH NATALIA. CLASSIFICATION CHARACTERISTICS OF CUSTOMER-ORIENTED MANAGEMENT STRATEGIES OF ENTERPRISES. *In the context of dynamic market development, digitalization, and increasing competition, customer orientation plays a decisive role in shaping a company's sustainable competitive advantage. Effective management of customer orientation requires not only the implementation of modern technologies but also a strategic approach to customer relationship management. A clear classification of customer-oriented strategies is essential to help businesses select the most optimal interaction models, enhance customer loyalty, and maintain long-term competitiveness.*

The purpose of this study is to systematize and analyze the classification features of customer-oriented management strategies in enterprises, assess their impact on competitiveness, and explore possible ways to improve these strategies in the modern business environment.

The study examines various approaches to classifying customer-oriented strategies and identifies key differentiating criteria, including the level of interaction personalization, the degree of innovation, digitalization, and integration into overall corporate strategy. Additionally, it analyzes the critical factors influencing the effectiveness of these strategies, such as adaptability to changing consumer needs, the use of artificial intelligence, and automated customer relationship management systems.

The main findings of this research emphasize the necessity of a flexible approach to developing customer-oriented strategies that consider the unique characteristics of the target audience. The active use of digital technologies, personalized marketing, and innovative customer relationship management approaches is essential. Future research in this field should focus on developing adaptive strategies that enhance customer satisfaction and strengthen the long-term competitive positions of enterprises.

Keywords: *customer orientation, management strategy, personalization, digitalization, competitive advantage.*