ARTICLE

DOI 10.36074/grail-of-science.26.12.2025.045

ВПЛИВ СТРАТЕГІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ НА ЛОЯЛЬНІСТЬ КЛІЄНТІВ

Петрова Ірина Леонідівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та поведінкової економіки
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Україна

Марчук Ірина Андріївна
студентка магістратури факультету маркетингу
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Україна

Анотація. *У статті досліджено важливий аспект маркетингової діяльності компаній, а саме зв'язок між стратегією клієнтоорієнтованості та лояльністю клієнтів. Актуальність теми обумовлена зростаючою конкуренцією компаній за увагу клієнтів, трансформацією споживчих очікувань і необхідністю формування довгострокових відносин з клієнтами. Метою дослідження є виявлення впливу клієнтоорієнтованих стратегій на рівень лояльності споживачів у різних галузях бізнесу. Методологія включає опрацювання наукової літератури, загально наукові методи аналізу та синтезу, абстрактного та конкретного, а також спеціальні методи маркетингових досліджень. Теоретичний підхід підкріплено аналізом практичної діяльності українських компаній. Результати свідчать про позитивний кореляційний зв'язок між клієнтоорієнтованістю та задоволеністю клієнтів, зокрема в банківській сфері та роздрібній торгівлі. Оригінальним компонентом в статті є трактування стратегії клієнтоорієнтованості на двох рівнях - зовнішньому і внутрішньому, який передбачає роботу з персоналом компанії як її внутрішнім клієнтом. Авторами запропоновано рекомендації для покращення сервісу та впровадження CRM-рішень у практику маркетингової діяльності компаній. Перспективи подальших досліджень охоплюють розширення вибірки, порівняння з досвідом міжнародних компаній у розробці стратегій клієнтоорієнтованого бізнесу та аналіз впливу цифрових інструментів персоналізації на залучення клієнтів.*

Ключові слова: *маркетингова діяльність, стратегія клієнтоорієнтованості, лояльність клієнтів, маркетинг персоналу, цифрові інструменти персоналізації, CRM система.*

Вступ.

Клієнтоорієнтованість є стратегічною концепцією, яка дедалі частіше розглядається як джерело конкурентної переваги компанії. В умовах високої конкуренції та доступності інформації для споживачів компанії повинні зосереджуватися не лише на якості продукту, а й на створенні позитивного досвіду взаємодії [1; 2]. Успішні компанії інтегрують клієнтоорієнтованість у всі

All rights reserved | Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

аспекти своєї діяльності — від маркетингової комунікації до обслуговування та післяпродажної підтримки.

Проблема формування задоволеності клієнтів стала особливо актуальною в умовах цифровізації ринку та появи численних точок контакту з клієнтом (онлайн, офлайн, мобільні застосунки, соціальні мережі тощо). Відповідно, потреба у формуванні персоналізованого підходу до споживача стала базовою умовою збереження лояльності та конкурентоздатності [3]. В умовах нинішнього постійного зростання кількості ринкових гравців, компаніям стає все важче виділитися з-поміж інших лише товаром чи брендом. Ринок зазнав значної трансформації, перейшовши від ринку продавця до ринку покупця. Споживач став більш обізнаним і вимогливим стосовно продуктів та сервісу, що надають компанії. Вирішальним критерієм, за яким споживачі обирають компанію для купівлі товару чи послуги, є її ставлення до клієнтів та рівень сервісу, який вона забезпечує. Саме тому з початком нового тисячоліття набула популярності нова філософія ведення бізнесу – клієнтоорієнтованість. Досвід зарубіжних компаній у застосуванні стратегій клієнтоорієнтованості підтверджує ефективність та доцільність впровадження у маркетингову діяльність підприємства нових стандартів та технологій роботи з клієнтом. Таким чином підприємство значно підвищує свої шанси здобути постійних лояльних клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Поняття клієнтоорієнтованості отримало розвиток у працях Narver & Slater (1990), які окреслили її як багатовимірну концепцію, що включає орієнтацію на клієнта, орієнтацію на конкурента і міжфункціональну координацію [4]. Payne & Frow (2005) підкреслюють важливість систем CRM для стратегічного управління взаємовідносинами з клієнтами [2]. Дослідження виникнення, розвитку, ефективності та інструментів клієнтоорієнтованості можна знайти у роботах наступних зарубіжних дослідників: Х. Барксдейл, Ф. Вебстер, У. Дарден, Дж. Дей, П. Друкер, Т. Левітт, Р. МакКінзі, К. Макнамара, А. Парватьяр, А. Фелтон, Р. Хайс, Т. Шец[35]. У вітчизняній літературі дослідження клієнтоорієнтованості можна зустріти в роботах дослідників: О. Дейнека, С. Еверт, А. Зінкевич, А. В. Кваско, А. Кулинич, М. М. Лавренюк, В. Лучков, І. Манн, І. А. Ніконова, А. Новіков, К. Харський, Д. І. Хлібович, Р. Н. Шамгунов, А. Юрчак. Козловський (2020) наголошує на ролі національної бізнес-культури у сприйнятті сервісу клієнтами, зокрема важливості довіри та індивідуального підходу [5].

Проте більшість досліджень є або теоретичними, або зосереджуються на окремих галузях. Бракує стратегічного підходу до управління клієнтоорієнтованістю, а також емпіричних даних щодо прямого впливу клієнтоорієнтованості на рівень лояльності споживачів у межах українського ринку. Вітчизняні підприємства здебільшого позиціонують себе як клієнтоорієнтовані, проте часто це не підтверджується їхніми клієнтами. Це свідчить про те, що керівники не розробляють відповідні стратегії і не володіють необхідними знаннями щодо цього принципу роботи. Низький рівень обізнаності вітчизняних управлінців про клієнтоорієнтованість і невміння коректно та ефективно застосовувати її інструменти зумовили потребу у проведенні поглибленого дослідження. Зауважимо, що більшість досліджень у галузі клієнтоорієнтованості присвячено оцінці ефективності цієї

 Авторські права захищені | Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

стратегії з точки зору задоволеності споживачів. Особливо успішно в цьому напрямку працюють американські організації. Зокрема, ефективність цієї стратегії підтверджується рейтингом найуспішніших компаній світу за версією Fortune Global 500 [20].

Матеріали та методи.

Метою даного дослідження є аналіз взаємозв'язку між стратегіями клієнтоорієнтованості компаній, задоволеністю їх клієнтів товарами та послугами та лояльністю до компанії.

У сучасному ринковому середовищі успіх і стабільність підприємства, що надає послуги, значною мірою залежать від рівня попиту на його продукцію серед споживачів. Однією з ключових характеристик послуг є їхня тісна прив'язаність до процесу надання, оскільки вони створюються та споживаються одночасно. Саме тому особлива увага підприємства до задоволення потреб клієнта є вкрай важливою. Клієнтоорієнтоване управління реалізується, зокрема, через впровадження системи CRM (Customer Relationship Management) – системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Такий підхід передбачає, що пріоритет у прийнятті управлінських рішень віддається інтересам споживача, що стає визначальним принципом у діяльності менеджменту та власників підприємства. Клієнтоорієнтованість як стратегія означає, що всі зміни й оновлення в роботі підприємства впроваджуються, орієнтуючись на відгуки та очікування споживачів. Вона демонструє рівень відповідності діяльності компанії потребам цільової аудиторії. Актуальність впровадження такої концепції пояснюється реаліями сучасного ринку: велика кількість однотипних пропозицій, жорстка конкуренція, нестабільність попиту, зростаючі вимоги до якості обслуговування, підвищення професійного рівня персоналу тощо.

Варто підкреслити, що стратегія клієнтоорієнтованості охоплює не лише зовнішню взаємодію з клієнтами, але й внутрішню – з працівниками підприємства, які виступають як внутрішні клієнти (маркетинг персоналу). Такий підхід сприяє ефективній комунікації між підрозділами та швидшому вирішенню робочих питань. Рівень клієнтоорієнтованості визначається здатністю компанії генерувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння потреб споживачів та їх якісного задоволення. При цьому мова йде як про матеріальний прибуток, так і про нематеріальні вигоди. Компанія, яка не аналізує, як споживач оцінює її продукти та сервіс, не досліджує вплив взаємодії з клієнтом на його лояльність, частоту покупок і довіру до бренду, не займається підвищенням довічної цінності клієнта, залишається зосередженою виключно на товарі, а не на споживачеві [9]. Різні підходи до клієнтоорієнтованості систматизовано у таблиці 1.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття клієнтоорінтованість

Науковець	Поняття клієнтоорієнтованості
Дейнека О.	"ініціація позитивних емоцій і захвату у потенційних і існуючих клієнтів, що призводить до вибору товарів і послуг вашої компанії серед безлічі конкурентів, до повторних покупок і залучення нових клієнтів через рекомендації існуючих клієнтів [3]"

All rights reserved | Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

Продовження табл. 1

Науковець	Поняття клієнтоорієнтованості
Вантух Т.	"Клієнтоорієнтованість представляє собою стратегію, що спрямована на визначення та задоволення поточних і майбутніх потреб обраної групи клієнтів з метою максимізації їх довгострокової фінансової цінності. Це виникло внаслідок ретельного та систематичного втілення процесу взаємодії з ключовими групами клієнтів [1, с. 23]"
Халіна В., Васильєва Т.	"Клієнтоорієнтованість, яка розглядається як бізнес-процес, визначається як чітке розуміння працівниками послідовності дій та прийняття рішень, спрямованих на задоволення клієнта [23, с. 75]"
Перерва І.	"перехід від акценту на конкурентній боротьбі до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів шляхом використання нетрадиційних підходів [11]"
Хуторський П., Степура В	"інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, спрямований на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді і базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій [26]"

Слід підкреслити, що у науковій та практичній площинах досі немає єдиної думки щодо сутності поняття «клієнтоорієнтованість» — чи варто трактувати його як інструмент, процес, результат управлінських зусиль або ж як стратегічну концепцію. Так, О. Дейнека, аналізуючи особливості впровадження клієнтоорієнтованих стратегій у діяльність підприємств, розглядає це поняття як ключову маркетингову стратегію організації (незалежно від форми власності), що спрямована на забезпечення лояльності основних клієнтів через формування з ними індивідуалізованих взаємин [3]. Ми повністю поділяємо цю точку зору. Формування клієнтоорієнтованого підходу стало результатом еволюційного розвитку концепцій маркетинг-менеджменту, маркетингу взаємодії, маркетингу відносин.

У рамках клієнтоорієнтованого управління виділяють чотири основні напрями взаємодії, відповідно до рівнів менеджменту:

- CRM (Customer Relationship Management) – взаємодія з клієнтами;
- HRM (Human Resource Management) – робота з персоналом;
- PRM (Partner Relationship Management) – взаємини з партнерами;
- SRM (Stakeholder Relationship Management) – комунікація з інвесторами та зацікавленими сторонами.

В умовах динамічного ринку орієнтація підприємства на повне задоволення потреб споживачів стає складовою не лише маркетингової, але й загальноорганізаційної стратегії. Досвід провідних світових компаній засвідчує, що для досягнення високих результатів вони поєднують управління бізнес-процесами з системним підходом до клієнтоорієнтованості. На теоретичному рівні поняття «клієнтоорієнтованість», «орієнтація на клієнта» та «клієнтоорієнтоване управління» часто трактуються по-різному. Проте, науковці одностайні в думці, що цей підхід є актуальним і дієвим інструментом досягнення стратегічних цілей у сучасному економічному середовищі.

 Авторські права захищені | Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

Аналізуючи зміст терміна «клієнтоорієнтованість», варто наголосити, що в його основі лежить акцент на інтересах споживача. Більшість дослідників звертають увагу на важливість задоволення споживчих потреб, підвищення цінності товарів і послуг для клієнтів, що в свою чергу сприяє їх повторним зверненням, позитивним відгукам та рекомендаціям компанії іншим потенційним покупцям. Загалом, можна визначити клієнтоорієнтованість як провідну управлінську компетентність підприємства, що полягає у формуванні та підтриманні довготривалих, партнерських стосунків як із зовнішніми, так і внутрішніми клієнтами. Такий підхід ґрунтується на глибокому розумінні явних та прихованих потреб клієнтів, що дає змогу підвищити прибутковість і забезпечити сталий розвиток бренду в перспективі.

Результати.

У сучасному конкурентному середовищі підприємства змушені переосмислювати свою діяльність, щоб максимально відповідати очікуванням клієнтів. Це стимулює створення унікальних внутрішніх компетентностей, орієнтованих на якісне задоволення потреб споживачів. Зростання значущості клієнтоорієнтованості пояснюється низкою факторів: посиленням конкуренції між виробниками, надлишком подібних товарів і послуг, підвищеними вимогами до якості продукції та рівня обслуговування, а також вимогами та очікуваннями щодо професіоналізму персоналу [9, с. 21]. Клієнтоорієнтованість як сучасна управлінська концепція передбачає системний аналіз споживчих уподобань та їхніх змін. Такий підхід дозволяє компаніям зміцнювати лояльність клієнтів, втримувати наявних і залучати нових, пропонуючи рішення, які повністю відповідають очікуванням ринку. Фахівці з маркетингу наголошують: орієнтація на клієнта - це той чинник, який спонукає покупців повертатися до перевірених брендів, високо оцінювати якість обслуговування, а також рекомендувати компанію своїм знайомим [9, с. 22].

Окрему роль у забезпеченні клієнтоорієнтованості відіграють дистриб'ютори, які є ключовими ланками в системі постачання товарів і послуг від виробників до кінцевих споживачів. В умовах жорсткої конкуренції дистриб'юторські компанії впроваджують орієнтований на клієнта підхід, який охоплює не лише стратегічне планування, а й щоденну діяльність персоналу — торгових агентів, супервайзерів, менеджерів зі збуту. Нами проаналізовано практичні кейси клієнтоорієнтованості в успішних українських компаніях:

1. «Нова пошта». «Нова пошта» є яскравим прикладом компанії, яка активно впроваджує клієнтоорієнтовані інструменти: зручні мобільні додатки, 24/7 підтримку, можливість оцінки обслуговування та компенсацію в разі незадоволення сервісом. За результатами дослідження GfK Ukraine, понад 70% користувачів зазначають високий рівень задоволеності сервісом компанії.

2. Monobank. Monobank сформував свою бізнес-модель навколо клієнта: зручність мобільного застосунку, цілодобовий чат-підтримки, прозора комунікація без прихованих комісій, оперативність вирішення проблем. Завдяки цьому рівень Net Promoter Score (NPS) банку становить 89%, що свідчить про високу лояльність клієнтів.

3. Rozetka. Інтернет-магазин Rozetka впровадив низку інструментів для підвищення задоволеності: швидка доставка, проста система повернення

All rights reserved | Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

товарів, надання детальної інформації про продукцію та чесні відгуки покупців. Як результат - стабільне зростання кількості повторних покупців. Клієнтоорієнтованість безпосередньо впливає на такі показники, як:

- індекс задоволеності (Customer Satisfaction Score, CSAT)
- індекс лояльності (Net Promoter Score, NPS),
- повторні покупки та середній чек.

Наприклад, Monobank у 2023 році повідомив, що понад 65% нових клієнтів прийшли за рекомендацією чинних користувачів. Це демонструє тісний зв'язок між клієнтоорієнтованим підходом та задоволеністю. Дослідження показало, що українські компанії, які активно впроваджують клієнтоорієнтовані стратегії, демонструють вищий рівень задоволеності та лояльності клієнтів. Це, у свою чергу, забезпечує зростання обсягів продажу, конкурентоспроможність і довгострокову стабільність бізнесу. В умовах цифровізації та швидких змін клієнтоорієнтованість має стати не лише елементом сервісу, а ключовим фактором успіху на ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що клієнтоорієнтованість є ключовим чинником формування високого рівня задоволеності клієнтів у сучасних українських компаніях. Вивчені приклади діяльності таких підприємств, як «Нова пошта», Monobank та Rozetka, підтверджують, що орієнтація на потреби споживача сприяє підвищенню лояльності, формуванню позитивного клієнтського досвіду та зростанню кількості повторних звернень. Застосування цифрових сервісів, персоналізація комунікації, забезпечення швидкого зворотного зв'язку та високий рівень сервісу є практичними інструментами клієнтоорієнтованої стратегії, що дають реальні конкурентні переваги. Таким чином, впровадження клієнтоорієнтованого підходу в українських компаніях не тільки відповідає очікуванням ринку, а й визначає довгостроковий успіх бізнесу в умовах зростаючої конкуренції та динамічного розвитку споживчих запитів. У перспективі підприємства, що інвестують у побудову якісної клієнтської взаємодії, отримуватимуть стабільну довіру, репутаційні вигоди та фінансове зростання. Клієнтоорієнтована стратегія повинна розглядатися не лише як інструмент підвищення задоволеності та лояльності клієнтів, а й як комплексна бізнес-модель, що поєднує роботу з персоналом, сервісні стандарти та цифрові технології.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням емпіричної бази, поглибленням аналізу міжнародного досвіду та вивченням впливу інноваційних технологій на поведінку споживачів у сучасному цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

[1] Berry, L. L. (1983). Relationship Marketing. AMA.
[2] Bondarenko, S. P. (2021). Marketing vzaiemovidnosyn: suchasni tendentsii Relationship Marketing: Modern Trends. Ekonomichnyi prostir, (174), 88–93.
[3] Deineka, O. H. (2021). Kliientooriientovanist yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti kompanii Customer Orientationasa Factorin Increasing Companies' Competitiveness. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, (74), 218–223.

 Авторські права захищені | Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

[4] GfK Ukraine. (2023). Customer Experience Research. Retrieved from https://www.gfk.com
[5] Grönroos, C. (2007). Service Management and Marketing. Wiley.
[6] Khutorskyi, P., & Stepura, V. (2022). Kliientooriientovanist yak instrument upravlinnia vzaiemovidnosynamy z kliientamy Customer Orientationasa Toolfor Customer Relationship Management. Marketynh v Ukraini, (1), 34–40.
[7] Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson.
[8] Kozlovskyi, V. I. (2020). Osoblyvosti kliientooriientovanoho pidkhodu na vitchyznianomu rynku Featuresof the Customer−Oriented Approachin the Domestic Market. Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii, 4(2), 45–52.
[9] Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. Journal of Marketing, 80(6), 36–68.
[10] Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). Services Marketing. Pearson.
[11] Monobank Official Website. Retrieved from https://monobank.ua
[12] Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing, 54(4), 20–35.
[13] Nova Poshta Official Website. Retrieved from https://novaposhta.ua
[14] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality. Journal of Marketing, 49(4), 41–50.
[15] Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for CRM. Journal of Marketing, 69(4), 167–176.
[16] Pererva, I. (2018). Upravlinnia kliientooriientovanistiu yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv Managing Customer Orientationasa Factorin Increasing Enterprise Competitiveness. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika, 3(198), 46–52.
[17] Petrova, I. L., & Rohov, O. L. (2025). Efektyvnist SEO-instrumentiv u realizatsii marketynhovoi stratehii pidpryiemstva Effectiveness of SEO Toolsin Implementing the Enterprise Marketing Strategy. Business Inform, (2), 532–541.
[18] Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review, 81(12), 46–54.
[19] Rozetka.ua - Company and Service Information. Retrieved from https://rozetka.com.ua
[20] Rating of the World's Most Successful Companies according to Fortune Global. Retrieved from https://fortune.com/ranking/global500/
[21] Khalina, V., & Vasylieva, T. (2019). Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva v umovakh hlobalizatsii: sutnist ta zahrozy EconomicSecurityofanEnterpriseintheContextofGlobalization:EssenceandThreats. Ekonomika i derzhava, (1), 72–77.
[22] Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services Marketing. McGraw-Hill.

THE IMPACT OF CUSTOMER ORIENTATION STRATEGY ON CUSTOMER LOYALTY

Iryna Petrova
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing and Behavioral Economics
Higher Educational Institution «KROK University of Economics and Law», Ukraine
Iryna Marchuk
Master's student at the Faculty of Marketing
Higher Educational Institution «KROK University of Economics and Law», Ukraine

All rights reserved | Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

Summary. *The article explores an important aspect of companies' marketing activities, namely the relationship between customer-oriented strategy and customer satisfaction. The relevance of the topic is determined by the growing competition among companies for customer attention, the transformation of consumer expectations, and the need to build long-term relationships with clients. The aim of the study is to identify the impact of customer-oriented strategies on the level of consumer satisfaction across various business sectors. The methodology includes the analysis of scientific literature, general scientific methods of analysis and synthesis—both abstract and concrete—as well as specific methods of marketing research. The theoretical approach is supported by an examination of the practical activities of Ukrainian companies. The results indicate a positive correlation between customer orientation and customer satisfaction, particularly in the banking sector and retail trade. The originality of the article lies in its interpretation of customer-oriented strategy on two levels-external and internal, the latter involving work with personnel. The authors propose recommendations for improving service and implementing CRM solutions in the marketing practices of companies. Prospects for further research include expanding the sample, comparing with the experience of international companies in developing customer-oriented business strategies, and analyzing the impact of digital personalization tools on customer engagement.*

Keywords: *marketing activities, customer orientation strategy, customer loyalty, personnel marketing, digital personalization tools, CRM system.*

2025 Авторські права захищені | Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License