



УДК 658

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-956-967](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-956-967)

Колотвін Роман Юрійович здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0003-2481-4009>

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ЯК ОСНОВА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розкрито значення клієнтоорієнтованості як ключового елементу адаптивного управління логістичними процесами підприємства. Показано, що формування єдиного підходу до клієнтоорієнтованості дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, умови глобалізації та зростаючу конкуренцію, оптимізуючи логістичні процеси та підвищуючи їхню гнучкість. Розглянуто дві основні позиції клієнтоорієнтованості у сучасному бізнес-середовищі: як політику підприємства та як комплекс дій і інструментів, спрямованих на задоволення потреб споживачів. Обґрунтовано різні підходи до трактування терміну «клієнтоорієнтованість» та проаналізовано критерії її реалізації як сучасної бізнес-парадигми.

Визначено роль CRM (Customer Relations Management) у підвищенні клієнтоорієнтованості та дослідженні ринку, а також описано три основні підходи до впровадження CRM: співробітницький, операційний та аналітичний. Окреслено особливості рівнів клієнтоорієнтованості підприємства: спонтанного, регламентованого та корпоративного. Проаналізовано міфи щодо впровадження клієнтоорієнтованого управління, серед яких: універсальна придатність клієнтоорієнтованості для всіх організацій, надмірне покладання на програми лояльності, слідування моді, демонстративне позиціонування компанії як клієнтоорієнтованої та невідповідність клієнтоорієнтованого підходу конкретним умовам діяльності.

Окреслено основні напрями клієнтоорієнтованого управління логістичними процесами: постійний моніторинг світових тенденцій, надання якісних логістичних послуг, прозора діяльність підприємства, формування кадрової політики, орієнтованої на потреби клієнтів, ефективна взаємодія з клієнтами, розробка та впровадження тарифних моделей відповідно до потреб споживачів, а також формування і реалізація програм лояльності.

Розглянуто ключові аспекти управління клієнтським досвідом у логістичних процесах: стратегічний підхід, аналітика даних про клієнтів, взаємодія на всіх етапах логістичного ланцюга. Показано, що високоякісний клієнтський досвід сприяє збереженню та залученню нових клієнтів, підвищує репутацію





підприємства та формує конкурентні переваги. Визначено, що концепція управління клієнтським досвідом є ключовим елементом реалізації клієнтоорієнтованої стратегії в адаптивному управлінні логістичними процесами, що забезпечує формування впізнаваного бренду, задоволення клієнтів і рекомендації, мотивацію працівників, підвищення лояльності та прибутковості, а також ефективне вимірювання та оцінку результатів.

Ключові слова: логістичний процес, підходи, конкурентоспроможність, адаптація, підприємство, клієнт орієнтованість, управління, досвід.

Kolotvin Roman Yuriyovich graduate of the third (educational and scientific) level of higher education, State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0003-2481-4009>

CUSTOMER FOCUS AS THE BASIS FOR ADAPTIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISE LOGISTICS PROCESSES

Abstract. The article reveals the importance of customer focus as a key element of adaptive management of enterprise logistics processes. It shows that the formation of a unified approach to customer orientation allows enterprises to respond effectively to changes in the market environment, globalization conditions, and growing competition by optimizing logistics processes and increasing their flexibility. Two main positions of customer focus in the modern business environment are considered: as an enterprise policy and as a set of actions and tools aimed at satisfying consumer needs. Various approaches to the interpretation of the term "customer focus" are substantiated, and the criteria for its implementation as a modern business paradigm are analyzed.

The role of CRM (Customer Relations Management) in increasing customer focus and market research is defined, and three main approaches to CRM implementation are described: collaborative, operational, and analytical. The features of the levels of customer focus of an enterprise are outlined: spontaneous, regulated, and corporate. Myths about the implementation of customer-oriented management are analyzed, including: the universal applicability of customer orientation for all organizations, excessive reliance on loyalty programs, following trends, demonstrative positioning of the company as customer-oriented, and the incompatibility of the customer-oriented approach with specific operating conditions.

The main directions of customer-oriented management of logistics processes are outlined: continuous monitoring of global trends, provision of high-quality logistics services, transparent business operations, development of customer-oriented HR policies, effective interaction with customers, development and implementation of tariff models in line with consumer needs, as well as development and implementation of loyalty programs.





The key aspects of customer experience management in logistics processes are considered: strategic approach, customer data analytics, interaction at all stages of the logistics chain. It is shown that high-quality customer experience contributes to retaining and attracting new customers, enhances the reputation of the enterprise, and forms competitive advantages. It is determined that the concept of customer experience management is a key element in the implementation of a customer-oriented strategy in adaptive logistics process management, which ensures the formation of a recognizable brand, customer satisfaction and recommendations, employee motivation, increased loyalty and profitability, as well as effective measurement and evaluation of results.

Keywords: logistics process, approaches, competitiveness, adaptation, enterprise, customer orientation, management, experience.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та посилення конкуренції підприємства змушені не лише орієнтуватися на потреби й очікування клієнтів, а й забезпечувати гнучкість своїх логістичних процесів. У сучасному бізнес-середовищі сформувалося різноманіття підходів до клієнто-орієнтованості, які по-різному інтегруються у логістичну діяльність та впливають на рівень адаптивності управління. Відсутність єдиного бачення й комплексного підходу до клієнтоорієнтованості ускладнює формування ефективного механізму адаптивного управління логістичними процесами, що має одночасно відповідати вимогам ринку та швидко реагувати на зміни в поведінці й запитах клієнтів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика формування сучасних механізмів адаптивного управління логістичними процесами підприємства та врахування клієнтоорієнтованості як ключового принципу їх організації знайшла відображення у працях багатьох науковців. Зокрема, питання ефективності логістичних систем, оптимізації потокових процесів та удосконалення управлінських рішень розглядали у своїх дослідженнях Буркіна Н. [1], Галат Л., Капітонєць М., Короленко Н., Кустріч Л. [2], Харченко М., Чернікова О., Юденко Е. та інші. Науковці підкреслюють, що сучасна логістика повинна ґрунтуватися не лише на ефективності операцій, а й на здатності системи швидко адаптуватися до потреб клієнтів та змін у зовнішньому середовищі. Окремий науковий напрям становлять дослідження, присвячені трансформації логістичних процесів та адаптивності підприємств в умовах війни росії проти України. У працях Двудіт З., Завербного А., Кабан О., Калюжної Н., Кулакової С., Калембет А., Котика В., Мартинця В., Пешка М., Подкопової Д., Позднякової Л., Полянської А. [3], Пушака Г., Цимбалістової О. [4], Черніхової О., Шеремет А. та інших досліджено проблеми руйнування логістичної інфраструктури, зростання ризиків, перебудови каналів постачання та необхідності формування гнучких, клієнтоорієнтованих логістичних механізмів, здатних забезпечувати безперебійність поставок і задоволення запитів споживачів у кризових умовах.

У наукових роботах підкреслюється, що клієнтоорієнтованість дедалі більше стає базовою умовою побудови адаптивної логістичної системи, оскільки





саме потреби споживачів визначають структуру, швидкість і гнучкість логістичних процесів. Відтак, формування механізму адаптивного управління логістичними процесами неможливе без глибокого розуміння клієнтських очікувань, безперервного моніторингу змін попиту та здатності підприємства швидко перебудовувати логістичні рішення відповідно до цих змін.

Метою дослідження є аналіз сутності та особливостей клієнтоорієнтованості в контексті формування механізму адаптивного управління логістичними процесами підприємства, визначення її впливу на підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічної ринкової конкуренції, а також окреслення практичних підходів і інструментів інтеграції клієнтоорієнтованого підходу в систему логістичного управління сучасних підприємств.

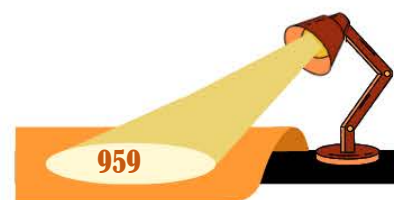
Виклад основного матеріалу. Умови глобалізації та постійного зростання конкуренції змушують підприємства не лише ширше орієнтуватися на потреби та очікування клієнтів, але й формувати такі логістичні процеси, які здатні оперативно реагувати на зміни у структурі попиту.

У сучасному бізнес-середовищі клієнтоорієнтованість трактується по-різному, що впливає на вибір підприємствами моделей адаптивного управління логістичною діяльністю [5]. У науковій та практичній площині виділяють дві ключові позиції щодо сутності клієнтоорієнтованості:

1. Клієнтоорієнтованість як стратегічна політика підприємства. У цьому аспекті клієнт розглядається як головна цінність, а стратегія підприємства спрямована на формування довгострокових взаємин та забезпечення високого рівня сервісу. Такий підхід передбачає розвиток внутрішніх систем і процедур, які підсилюють гнучкість логістичних процесів: навчання персоналу, удосконалення сервісних стандартів, оптимізацію каналів взаємодії та впровадження технологій, орієнтованих на максимально точне задоволення потреб клієнтів.

2. Клієнтоорієнтованість як набір конкретних дій та інструментів. У цьому випадку клієнт є джерелом доходу, а діяльність підприємства спрямована на максимізацію економічної вигоди за рахунок підвищення якості обслуговування. Це реалізується через застосування гнучких логістичних рішень, індивідуалізацію сервісу, впровадження акційних програм, додаткових логістичних послуг, що дозволяють утримувати існуючих клієнтів та залучати нових. Такі інструменти безпосередньо впливають на адаптивність логістичних процесів, оскільки забезпечують варіативність та оперативність реагування системи.

Обидві позиції мають свої переваги та обмеження, а їх вибір визначається стратегічними цілями підприємства, станом логістичної інфраструктури та рівнем конкуренції. Водночас ефективна клієнтоорієнтованість завжди включає глибоке розуміння потреб клієнтів, формування позитивного клієнтського досвіду та підтримання високого рівня лояльності. Саме це створює підґрунтя для формування механізму адаптивного управління логістичними процесами, який забезпечує зростання прибутку та підвищення стабільності діяльності підприємства (табл. 1).





Запровадження клієнтоорієнтованості дійсно може бути складним для підприємства, оскільки вимагає трансформації організаційної культури, управлінських підходів і логістичних процесів.

Проте переваги цього підходу є значними: поліпшення взаємин із клієнтами, зростання їхньої лояльності, збільшення повторних звернень,

Таблиця 1

Підходи до трактування терміну «клієнт орієнтованість»

	Дефініція	Автор
Клієнт орієнтованість	Формування позитивного досвіду клієнтів сприяє їх лояльності, повторним покупкам і готовності рекомендувати підприємство іншим.	І. Манн
	Це партнерська взаємодія підприємства з клієнтом, що базується на розумінні його потреб і спрямована на їх задоволення та досягнення довгострокового прибутку завдяки відповідним компетенціям компанії.	В. Бусаркіна
	Стратегія забезпечує не лише разовий прибуток, а й довгостроковий сталий дохід через лояльність споживачів до підприємства.	К. Харський
	Клієнтоорієнтована компанія враховує потреби всіх учасників ланцюга цінності, що дозволяє підвищити її конкурентоспроможність і довгострокову ефективність.	Дж. Нарвер і С. Слейтер

формування позитивної ділової репутації, а також підвищення здатності підприємства швидко адаптувати логістичні операції до змін ринку.

У логістичній діяльності клієнтоорієнтованість виступає фундаментом створення адаптивних логістичних систем, які можуть оперативного коригувати маршрути, способи доставки, рівень сервісу та управління запасами відповідно до очікувань клієнтів. Таким чином, клієнтоорієнтованість стає ключовою стратегією забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах (табл. 2) [6].

Таблиця 2

Аналіз клієнтоорієнтованості як сучасної бізнес-парадигми

Критерій	Пояснення
Ключова компетенція	Унікальні можливості підприємства забезпечують досягнення результатів ефективніше, ніж у конкурентів. Вони охоплюють специфіку виробництва, просування, управління запасами, сервіс та надійність поставок. Такі особливості формують конкурентну перевагу - від технологічних рішень до унікальних способів обслуговування чи доставки.





Критерій	Пояснення
Цільові клієнти	це пріоритетні групи споживачів, на яких підприємство зосереджує свої зусилля в довгостроковій перспективі. Їх визначення дозволяє ефективно планувати стратегії, адаптувати продукти, послуги та маркетинг під потреби ключової аудиторії
Рівність позицій	Партнерські відносини між постачальником і клієнтом ґрунтуються на рівності, без домінування однієї зі сторін. Їм притаманні взаємна довіра, відкритість і співпраця на рівних умовах без контролю чи тиску.

Підвищення клієнтоорієнтованості має численні позитивні наслідки для підприємства, оскільки сприяє зміцненню взаємин із клієнтами та підвищенню ефективності бізнес-процесів, у тому числі логістичних. Для логістичної діяльності клієнтоорієнтованість означає готовність системи оперативно адаптуватися до потреб споживача - від гнучкого налаштування сервісу до оптимізації маршрутів, часу доставки й управління запасами.

Одним із ключових інструментів підтримки клієнтоорієнтованості є CRM (Customer Relationship Management), яка забезпечує автоматизацію процесів управління взаєминами з клієнтами. CRM-системи зберігають історію контактів, дозволяють аналізувати поведінку клієнтів та формувати персоналізовані пропозиції.

Для логістики це означає можливість точнішого прогнозування попиту, оптимізації завантаження ресурсів та впровадження адаптивних рішень, які підвищують якість логістичного обслуговування.

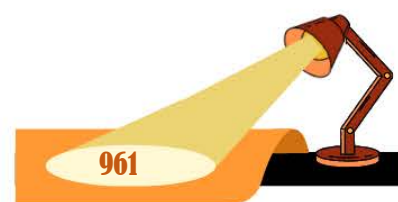
Сучасні CRM-системи орієнтовані не лише на взаємодію зі споживачами, а й на підтримку стратегічного розвитку підприємства. Завдяки аналізу клієнтських даних вони допомагають удосконалювати логістичні послуги, створювати нові продукти та підвищувати конкурентоспроможність компанії. У практиці виокремлюють три базові підходи до впровадження CRM:

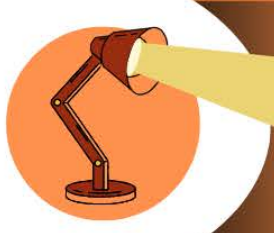
1. Співробітницький підхід. Він забезпечує автоматизовану взаємодію з клієнтами без прямої участі персоналу (наприклад, повідомлення про статус доставки, розсилки, чат-боти). Для логістики це підвищує швидкість інформування клієнтів та зменшує навантаження на персонал.

2. Операційний підхід. Передбачає автоматизацію бізнес- та логістичних процесів для підвищення ефективності роботи персоналу: відстеження замовлень, обробка заявок, управління скаргами. Це підсилює адаптивність логістичної системи та дозволяє скоротити час реагування на потреби клієнтів.

3. Аналітичний підхід. Цей підхід орієнтований на аналіз клієнтських даних для прогнозування попиту, сегментації клієнтів та визначення оптимальних моделей логістичного обслуговування. Це забезпечує гнучкість і здатність логістичної системи до самокоригування на основі даних.

Упровадження CRM сприяє підвищенню якості логістичного сервісу, зміцненню лояльності клієнтів та збільшенню прибутковості підприємства завдяки ефективнішому залученню й утриманню клієнтів [7].





Важливе значення у формуванні клієнтоорієнтованої та адаптивної логістичної системи має корпоративна культура, яка визначає, як співробітники сприймають цінності організації, взаємодіють між собою та реагують на потреби клієнтів. Саме культура визначає рівень гнучкості, готовність до впровадження змін і здатність персоналу забезпечувати високий рівень сервісу.

У професійній літературі виділяють три рівні клієнтоорієнтованості підприємства (табл. 3), що відображають глибину інтеграції клієнтоорієнтованого та адаптивного підходів у систему управління логістичними процесами. На високому рівні управління ключовими аспектами діяльності підприємства можна забезпечити успішну клієнтоорієнтованість та підвищити здатність логістичної системи до адаптації.

Таблиця 3

Рівні клієнт орієнтованості підприємства

Рівні	Характерні риси
Спонтанна клієнтоорієнтованість	Початкові кроки до клієнтоорієнтованості важливі, але недостатні для довгострокової конкурентоспроможності. Потрібен стратегічний підхід із чіткою стратегією, відповідними процедурами та корпоративною культурою, орієнтованою на клієнта.
Регламентована клієнтоорієнтованість	Це може бути проміжним етапом до формування повноцінної клієнтоорієнтованої стратегії. Для її досягнення підприємство має постійно вдосконалювати процеси, орієнтовані на потреби клієнтів.
Корпоративна клієнтоорієнтованість	На цьому етапі клієнтоорієнтованість стає невід'ємною частиною культури організації, де всі співробітники усвідомлюють свою роль у задоволенні клієнтів. Це підвищує якість обслуговування, лояльність і сприяє успіху на ринку.

У науковій літературі виділяють три рівні розвитку клієнтоорієнтованого підходу, кожен з яких безпосередньо впливає на гнучкість та ефективність логістичних процесів:

Рівень 1 - базова орієнтація на клієнта. На цьому етапі підприємство визнає важливість споживача, однак зусилля обмежуються традиційними методами обслуговування. Логістичні процеси залишаються переважно реактивними: компанія реагує на запити клієнтів, але не застосовує інструментів для проактивного удосконалення сервісу чи адаптації логістичних операцій під індивідуальні потреби.

Рівень 2 - розширення взаємодії з клієнтами. Організація починає активно використовувати механізми підвищення якості взаємин із клієнтами - програми лояльності, CRM-системи, персоналізовані сервіси. На цьому рівні логістичні процеси стають більш гнучкими: впроваджується моніторинг очікувань клієнтів,





оптимізуються маршрути, підвищується точність виконання замовлень та швидкість логістичного реагування.

Рівень 3 - формування партнерських відносин. Підприємство вибудовує довгострокові, взаємовигідні стосунки зі споживачами. Пріоритет надається спільному створенню цінності - координації планування, спільній розробці нових послуг, налаштуванню логістичних процесів відповідно до моделей роботи ключових клієнтів. На цьому етапі формується повноцінний механізм адаптивного управління логістичними процесами, де клієнт стає центральною складовою всієї системи управління.

Розвинена корпоративна культура, що підтримує відкритість, гнучкість, командну взаємодію та орієнтацію на якість сервісу, є важливим підґрунтям для досягнення високого рівня клієнтоорієнтованості. Такі цінності сприяють швидкій адаптації персоналу та логістичних процесів до динамічних змін ринку й очікувань клієнтів [8].

Клієнтоорієнтованість сьогодні розглядається як сучасна філософія управління, яка інтегрується у всі рівні діяльності підприємства. Реалізація цієї філософії у логістичному менеджменті передбачає:

- організацію бізнесу, що включає формування стратегії, культури та методів управління логістичними процесами;
- управління бізнес-процесами, які потребують стандартизації, визначення КРІ, оптимізації операцій та чіткого розподілу відповідальності;
- людський капітал, що охоплює цінності, норми поведінки, компетентності та мотивацію персоналу, який є критичним фактором у впровадженні адаптивних і клієнтоорієнтованих рішень.

Саме людський капітал забезпечує ефективне функціонування інших рівнів, підтримуючи гнучкість і здатність логістичної системи до саморегуляції [9].

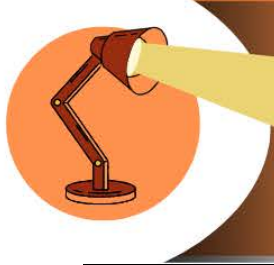
У професійній практиці існують також певні міфи та стереотипи щодо впровадження клієнтоорієнтованого та адаптивного управління (табл. 4), що нерідко ускладнює реальні трансформаційні процеси на підприємствах.

Таблиця 4

Міфи щодо впровадження підприємствами клієнт орієнтованого управління

Міф	Аргументція
Загальна клієнтоорієнтованість для всіх організацій	Клієнтоорієнтованість включає не лише взаємодію з клієнтами, а й розробку та впровадження стратегії для їх залучення і утримання.
Програми лояльності	Програми лояльності - важливий інструмент залучення і утримання клієнтів, що включає різні стимули (знижки, бонуси, подарунки) і сприяє формуванню довгострокових відносин. Водночас вони є лише частиною загальної клієнтоорієнтованої стратегії.





Міф	Аргументція
Клієнто орієнтований підхід – це мода	Це стратегія управління, що спрямована на створення тривалих взаємовигідних відносин з клієнтами. Вона є ключем до успіху сучасних компаній, підвищує задоволеність клієнтів, прибутковість, конкурентоспроможність, стабільність і залучення нових клієнтів. Це стратегічна філософія управління, що спрямована на формування тривалих взаємовигідних відносин з клієнтами. Вона є ключовим фактором успіху сучасних компаній і передбачає підвищення задоволеності клієнтів, прибутковості, конкурентоспроможності, стабільності та залучення нових клієнтів.
Правильне позиціонування себе як клієнт орієнтованої компанії	Стратегічна філософія управління, спрямована на тривалі взаємовигідні відносини з клієнтами. Є ключем успіху компаній, підвищує задоволеність, прибутковість, конкурентоспроможність, стабільність і залучення нових клієнтів.
Клієнт орієнтований підхід не завжди є ефективним для підприємства та ситуації	Ефективність клієнтоорієнтованості залежить від галузі, ринкової ситуації, конкуренції та ресурсів підприємства. Важливі фактори: ринок, інвестиції, масштаб діяльності, культура організації та час. Цей підхід може бути корисним для компаній, де її ефективність оцінена з урахуванням конкретного бізнесу та умов ринку.

Міф про складність полягає у переконанні, що впровадження клієнтоорієнтованого управління є надзвичайно складним, вимагає великих зусиль та значних ресурсів. Ще один поширений міф - це переконання, що клієнтоорієнтованість неминуче призведе до додаткових витрат, хоча на практиці вона навпаки дає змогу підвищити ефективність діяльності підприємства. Також існує міф про відсутність необхідних ресурсів: деякі організації вважають, що їм бракує можливостей чи інструментів для впровадження клієнтоорієнтованого підходу, хоча часто це лише питання правильних пріоритетів та раціонального використання наявних ресурсів.

Основні напрями клієнтоорієнтованого управління включають [10]:

1. Постійний моніторинг світових тенденцій. Слід уважно відстежувати глобальні тенденції у відповідній галузі та враховувати їх у стратегічному плануванні й операційній діяльності компанії. Це дозволяє зберігати конкурентоспроможність і своєчасно вдосконалювати продукти й послуги.

2. Надання якісних послуг. Продукти та послуги повинні відповідати потребам, очікуванням і стандартам клієнтів. Висока якість - ключовий чинник залучення, утримання та лояльності споживачів.

3. Максимально відкрита і зрозуміла діяльність. Прозорість і чіткість комунікацій формують довіру. Клієнти мають розуміти принципи роботи компанії та мати доступ до необхідної інформації.

4. Формування та імплементація кадрової політики, орієнтованої на споживача. Персонал є основою розвитку клієнтоорієнтованої культури. Тому





кадрова політика повинна бути спрямована на розвиток компетенцій, поведінкових моделей та мотивації, орієнтованих на задоволення потреб клієнтів.

5. Ефективна реалізація системи взаємодії «підприємство – клієнт». Взаємодія має бути системною, швидкою та результативною: від обробки запитів і звернень до вирішення скарг та надання консультацій.

6. Розробка та впровадження тарифів відповідно до потреб споживачів. Компанія повинна адаптувати свої тарифні пропозиції під різні сегменти клієнтів, беручи до уваги їхні потреби, можливості й цінові очікування.

7. Формування і реалізація програм лояльності. Програми лояльності допомагають утримувати клієнтів, підвищувати їх активність та стимулювати повторні звернення через бонуси, знижки та інші переваги.

Загалом ці напрями спрямовані на створення міцних, довготривалих взаємовідносин із клієнтами, що забезпечує їх залучення, утримання та підвищення рівня задоволеності.

Управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management – CEM) є ключовим інструментом реалізації клієнтоорієнтованого підходу та вдосконалення взаємодії з клієнтами [11]. Його основні аспекти містять:

- стратегічний підхід. Клієнтський досвід має бути інтегрованим у стратегію компанії. Керівництво повинно визначити клієнтоорієнтованість як довгострокову конкурентну перевагу;

- знання про клієнта. Постійний збір, аналіз і використання даних про клієнтів дозволяють глибше розуміти їхні потреби та очікування, що сприяє вдосконаленню продуктів, сервісів і комунікацій;

- взаємодія на всіх етапах. CEM охоплює кожен етап взаємодії клієнта з компанією - від першого контакту до післяпродажного обслуговування. Важливо забезпечити високу якість досвіду у всіх точках дотику;

- лояльність клієнтів. Позитивний клієнтський досвід формує лояльність, сприяє повторним покупкам і зменшує відтік клієнтів;

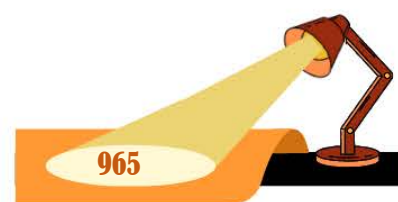
- залучення персоналу. Працівники є носіями клієнтського досвіду. Їх мотивація, професіоналізм і залученість безпосередньо впливають на якість сервісу та рівень задоволеності клієнтів;

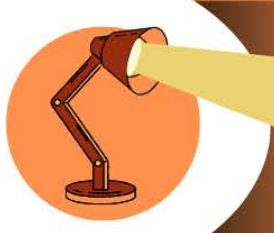
- вимірювання та вдосконалення. Необхідно запроваджувати механізми оцінки клієнтського досвіду (опитування, індикатори, зворотний зв'язок) і постійно вдосконалювати процеси та стандарти обслуговування.

Високий рівень клієнтського досвіду створює низку переваг:

- формування вирізняючого бренду. Компанія, яка забезпечує стабільно позитивний досвід, виділяється серед конкурентів і зміцнює свою ринкову позицію;

- задоволення клієнтів і рекомендації. Задоволені клієнти стають лояльними й самі просувають бренд через рекомендації, що є одним із найефективніших каналів залучення нових споживачів;





– мотивація працівників. Корпоративна культура, орієнтована на клієнта, підвищує залученість персоналу та формує почуття відповідальності за якість обслуговування;

– підвищення лояльності та прибутковості. Висока якість клієнтського досвіду прямо впливає на фінансові результати: збільшується частота покупок, середня цінність клієнта та загальна прибутковість;

– система вимірювання і контролю. Використання інструментів оцінювання дає змогу постійно покращувати клієнтський досвід і адаптувати його до змін у потребах споживачів.

Висновки. Отже, клієнтоорієнтованість є ключовою стратегічною філософією, що забезпечує формування тривалих та взаємовигідних відносин із клієнтами, підвищує рівень їхньої лояльності та сприяє зростанню прибутковості підприємства. Ефективність упровадження цього підходу значною мірою залежить від галузевої специфіки, масштабів діяльності компанії, характеристик корпоративної культури та доступності необхідних ресурсів.

Сучасні інструменти, передусім CRM-системи та технології управління клієнтським досвідом, дають змогу підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, підвищувати якість обслуговування та формувати стійкі конкурентні переваги. Водночас важливо враховувати наявні міфи та виклики, пов'язані з клієнтоорієнтованим управлінням, адже їх правильне розуміння сприяє ефективнішому формуванню стратегій розвитку та досягненню сталих ринкових результатів.

Управління клієнтським досвідом дозволяє компаніям не просто задовольняти потреби клієнтів, а створювати для них унікальний, ціннісний та емоційно значущий досвід. Саме це стає фундаментом сучасної конкуренто-спроможності, підвищує якість продуктів і послуг та зміцнює позиції підприємства на ринку.

Література:

1. Буркіна Н.В., Капітонець М.В. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. Економіка і організація управління. 2020. № 3 (39). С. 93-103.
2. Кустріч Л.О. Фінансовий ризик-менеджмент у сфері логістики. Інфраструктура ринку. 2023. Випуск 71. С. 167-173
3. Полянська А.С., Мартинець В.Б., Кабан О.В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. ISSN 2786-5355 Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS" ~ 207 ~ 18(2). С. 112 – 127.
4. Цимбалістова О.А., Харченко М.В., Черніхова О.С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. Академічні візії. Випуск 14/2022. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78e4cd96-b14a-4952-9c64-bd05463b8151/content>.
5. Narver J.C., and S.F. Slater. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing 1990.54(4):20–35.
6. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення Економіка та держава. 2018. № 9. С. 75–78. DOI:10.32702/2306-6806.2018.9.75.





7. Янчук, Т., Боєнко, О. (2023). Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>
8. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління, К. Центр учбової літератури, 2013, 600 с.
9. Хуселід М., Бекер Б. Система показників робочої сили, Бостон: Гарвардська бізнес-школа Пресса, 2005. 180 с.
10. Що таке клієнтоорієнтований підхід та його основні принципи. <https://ag.marketing/blog/klientoorientovaniy-pidhid/>
11. Ситник Н.І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. *Економіка, БІЗНЕС ІНФОРМ* № 9, 202, с. 216-224 DOI:10.32983/2222-4459-2021-9-216-224

References:

1. Burkina N.V., Kapitonets' M.V. (2020). Analiz rynku lohistyky Ukrainy: statystychnyy aspekt [Analysis of the Ukrainian logistics market: statistical aspect.]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya - Economics and Management*. No. 3 (39). P. 93-103.
2. Kustrich L.O. (2023). Finansovyy ryzyk-menedzhment u sferi lohistyky [Financial risk management in the logistics sector]. *Infrastruktura rynku - Market infrastructure*. Issue 71. P. 167-173.
3. Polyans'ka A.S., Martynets' V.B., Kaban O.V. (2022). Optymizatsiya lantsyuha postachannya na pidpryyemstvi v umovakh kryzovykh yavlyshch [Optimization of the supply chain at the enterprise in conditions of crisis phenomena]. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu - Current problems of the development of the economy of the region*. Issue. ISSN 2786-5355 Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS" ~ 207 ~ 18(2). P. 112 – 127.
4. Цимбалістова О.А., Харченко М.В., Черніхова О.С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. Академічні візії. Випуск 14/2022. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78e4cd96-b14a-4952-9c64-bd05463b8151/content>.
5. Narver J.C., and S.F. Slater. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // *Journal of Marketing* 1990.54(4):20–35.
6. Khalina V. YU., Vasylyeva T. S. (2018) Kliyantooriyentovanist' yak nova paradyhma vedennya [Customer orientation as a new paradigm of management] *Ekonomika ta derzhava - Economy and State*. No. 9. P. 75–78. DOI:10.32702/2306-6806.2018.9.75.
7. Yanchuk, T., Boyenko, O. (2023). Vprovadzhennya CRM-system yak zasib pidvyshchennya efektyvnosti marketynhovoyi diyal'nosti [Implementation of CRM systems as a means of increasing the effectiveness of marketing activities] *Ekonomika ta suspil'stvo - Economy and Society*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>
8. Ihnat'yeva I.A., Harafoнова O.I. (2013) Korporatyvne upravlinnya [Corporate Management] *K. Tsentр uchbovoyi literatury - Kyiv Center for Educational Literature*, 600 p.
9. Khuselid M., Beker B. (2005). Systema pokaznykiv robochoyi syly [The Workforce Performance Index] *Boston: Harvads'ka biznes-shkola Pressa - Boston: Harvard Business School Press* 180 p.
10. Shcho take kliyantooriyentovanyy pidkhid ta yoho osnovni pryntsypy [What is a customer-centered approach and its basic principles]. <https://ag.marketing/blog/klientoorientovaniy-pidhid/>
11. Sytnyk N.I. Upravlinnya kliyent-s'kym dosvidom yak stratehiya rozvytku biznesu [Customer experience management as a business development strategy] *Ekonomika, BIZNES INFORM - Economics, BUSINESS INFORM* № 9, 202, pp. 216-224

