



УДК 005.32:658.8:339.5:339.543

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-1257-1269](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1257-1269)

Харчук Олена Георгіївна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Національний транспортний університет, Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-5344-4121>

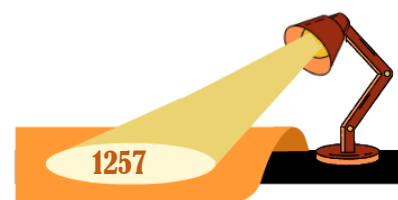
Микитенко Тетяна Владиславівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри митної справи та товарознавства, Державний податковий університет, Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи, м. Ірпінь, <https://orcid.org/0000-0002-9479-2517>

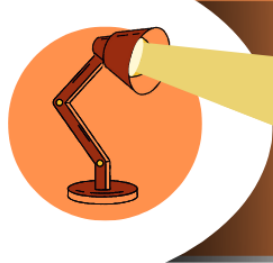
КЛІЄНТООРІЄНТОВАНА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ ТА ВІДПОВІДНОСТІ СТАНДАРТАМ АЕО

Анотація. У статті визначено роль корпоративної культури як ключового нематеріального чинника розвитку підприємства в умовах динамічних ринкових змін, посилення конкурентного тиску та зростання вимог споживачів до якості товарів і послуг. Обґрунтовано, що в сучасному менеджменті клієнтоорієнтованість доцільно розглядати не лише як інструмент маркетингу чи сервісного обслуговування, а як стратегічну управлінську цінність, інтегровану в систему корпоративної культури підприємства та механізми управління персоналом.

Окрему увагу приділено значенню клієнтоорієнтованості для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Показано, що підприємства, залучені в міжнародні ланцюги постачання, змушені дотримуватися підвищених стандартів прозорості, надійності та сервісної якості. У цьому контексті клієнтоорієнтована корпоративна культура постає як необхідна умова відповідності вимогам Авторизованого економічного оператора (АЕО). Досягнення статусу АЕО передбачає наявність ефективної системи управління ризиками, стабільних процедур взаємодії з партнерами, високої дисципліни персоналу й довіри з боку митних органів, що безпосередньо залежить від сформованих цінностей і поведінкових норм у колективі.

Визначено вплив клієнтоорієнтованої корпоративної культури на логіку прийняття управлінських рішень, побудову та оптимізацію бізнес-процесів, формування системи мотивації персоналу й характер взаємодії підприємства із зовнішнім ринковим середовищем. Акцентовано увагу на необхідності переходу від формального декларування орієнтації на клієнта до її глибокої інституціона-





лізації в системі корпоративних цінностей, що передбачає розвиток внутрішньої клієнтоорієнтованості, ефективної внутрішньої комунікації та створення умов для професійної самореалізації працівників.

Розглянуто п'ять ключових цілей розвитку корпоративної культури, які відображають поетапне формування стабільності й безпеки, відкритої взаємодії, балансу та гнучкості, розвитку персоналу й формування ціннісної спільноти. Обґрунтовано, що клієнтоорієнтованість як найвищий рівень розвитку корпоративної культури може бути досягнута лише за умови послідовної реалізації попередніх цілей, узгодженості управлінських дій та налагодження ефективної командної взаємодії.

Виокремлено та охарактеризовано рівні клієнтоорієнтованості підприємства - від базової спрямованості на клієнта до формування довгострокових партнерських відносин зі споживачами. Розкрито взаємозв'язок зовнішньої та внутрішньої клієнтоорієнтованості та доведено, що внутрішня клієнтоорієнтованість, орієнтована на персонал підприємства, є необхідною передумовою підвищення мотивації працівників, забезпечення високої якості обслуговування, зростання задоволеності й лояльності клієнтів та досягнення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку. Наголошено, що для підприємств, задіяних у ЗЕД, розвиток такої культури безпосередньо сприяє зміцненню довіри міжнародних партнерів і підвищенню готовності до впровадження митних спрощень у межах інституту АЕО.

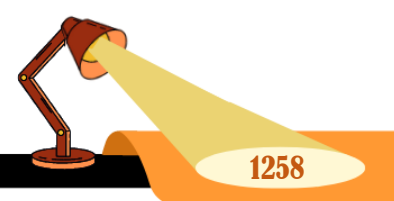
Ключові слова: клієнтоорієнтованість, цінність, ЗЕД, рівні, форми, успіх, корпоративна культура, підприємство, авторизований економічний оператор.

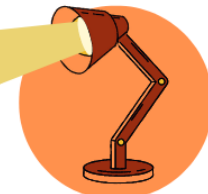
Kharchuk Olena Georgievna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Public Management and Administration, National Transport University, Educational and Research Institute of Management, Technology and Legal Sciences, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-5344-4121>

Mykytenko Tetiana Vladyslavivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Customs and Commodity Science, Educational and Scientific Institute of Economic Security and Customs, State Tax University, Irpen, <https://orcid.org/0000-0002-9479-2517>

CUSTOMER-ORIENTED CORPORATE CULTURE OF AN ENTERPRISE: STRATEGIC SIGNIFICANCE FOR ACTIVITIES IN FOREIGN MARKETS AND COMPLIANCE WITH AEO STANDARDS

Abstract. The article defines the role of corporate culture as a key intangible factor in the development of an enterprise in conditions of dynamic market changes,





increased competitive pressure, and growing consumer demands for the quality of goods and services. It is argued that in modern management, customer focus should be viewed not only as a marketing or service tool, but as a strategic management value integrated into the corporate culture of the enterprise and personnel management mechanisms.

Special attention is paid to the importance of customer focus for foreign economic activity entities (FEAs). It is shown that enterprises involved in international supply chains are forced to adhere to higher standards of transparency, reliability, and service quality. In this context, a customer-oriented corporate culture appears as a necessary condition for compliance with the requirements of an authorized economic operator (AEO). Achieving AEO status requires an effective risk management system, stable procedures for interacting with partners, high staff discipline, and trust from customs authorities, which directly depends on the values and behavioral norms established within the team.

The influence of customer-oriented corporate culture on the logic of management decision-making, the structure and optimization of business processes, the formation of a staff motivation system, and the nature of the enterprise's interaction with the external market environment has been determined. Emphasis is placed on the need to move from formal declarations of customer orientation to its deep institutionalization in the system of corporate values, which involves the development of internal customer orientation, effective internal communication, and the creation of conditions for the professional self-realization of employees.

Five key objectives for the development of corporate culture are considered, reflecting the gradual formation of stability and security, open interaction, balance and flexibility, staff development, and the formation of a value-based community. It is argued that customer focus as the highest level of corporate culture development can only be achieved through the consistent implementation of previous goals, coordinated management actions, and the establishment of effective teamwork.

The levels of customer orientation of an enterprise are identified and characterized - from basic customer focus to the formation of long-term partnerships with consumers. The interconnection between external and internal customer orientation has been revealed, and it has been proven that internal customer orientation, focused on the enterprise's personnel, is a necessary prerequisite for increasing employee motivation, ensuring high quality of service, increasing customer satisfaction and loyalty, and achieving sustainable competitive advantages for the enterprise in the market. It is emphasized that for enterprises involved in trade, the development of such a culture directly contributes to strengthening the trust of international partners and increasing readiness to implement customs simplifications within the framework of the AEO institution.

Keywords: customer focus, value, foreign economic activity, levels, forms, success, corporate culture, enterprise, authorized economic operator.





Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічних ринкових змін, зростання конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості товарів і послуг особливого значення набуває управління нематеріальними чинниками розвитку підприємства, серед яких провідну роль відіграє корпоративна культура. Саме корпоративна культура формує систему цінностей, норм поведінки та управлінських орієнтирів, які визначають стиль взаємодії персоналу між собою, з керівництвом і зовнішнім середовищем, насамперед із клієнтами.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності корпоративна культура набуває додаткового змісту, оскільки визначає здатність підприємства відповідати міжнародним вимогам безпеки та прозорості. Особливо це стосується підприємств, що прагнуть отримати статус авторизованого економічного оператора (АЕО), для яких клієнтоорієнтованість, надійність і ефективність внутрішніх процесів стають ключовими критеріями відповідності митним стандартам ЄС.

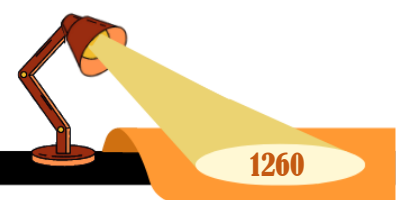
У контексті сучасного менеджменту клієнтоорієнтованість дедалі більше розглядається не лише як інструмент маркетингу чи сервісного обслуговування, а як стратегічна управлінська цінність, інтегрована в корпоративну культуру підприємства. Вона визначає логіку прийняття управлінських рішень, побудову бізнес-процесів, систему мотивації персоналу та характер взаємодії з ринком.

Формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури дозволяє підприємству забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, стійкість розвитку та зростання лояльності споживачів.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах трансформації управлінських підходів підприємства все частіше стикаються з необхідністю переходу від формального декларування орієнтації на клієнта до її глибокої інституціоналізації в системі корпоративних цінностей. Реалізація такого переходу потребує цілісного управлінського підходу, який поєднує розвиток внутрішньої клієнтоорієнтованості, формування ефективної комунікації, створення умов для самореалізації персоналу та побудову партнерських відносин зі споживачами.

Попри повномасштабну війну український бізнес демонструє високий рівень залученості до програми авторизованих економічних операторів. Отримання статусу АЕО у воєнний час набуває особливої значущості, оскільки забезпечує безперервне переміщення критично важливих вантажів, скорочує час митних процедур, підвищує прозорість для міжнародних партнерів та зміцнює довіру до українських компаній [1].

На авторизацію можуть претендувати експортери-виробники, імпортери, дистриб'ютори, митні брокери, експедитори та перевізники, які проходять комплексну оцінку податкових, внутрішніх, кадрових і логістичних процедур (рис.1).





У 2025 році 33 підприємства успішно підтвердили відповідність критеріям, що збільшило загальну кількість українських АЕО до 110. Більшість із них — експортери-виробники (61%), далі торговельні підприємства (23%) та транспортно-логістичні компанії (16%). Ця динаміка свідчить не лише про зростання довіри бізнесу до інституту АЕО, а й про підсилення ролі корпоративної культури та клієнтоорієнтованості як ключових чинників відповідності сучасним митним стандартам. Особливої актуальності ці питання набувають у сфері зовнішньо-економічної діяльності, де формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури є передумовою отримання статусу авторизованого економічного оператора.

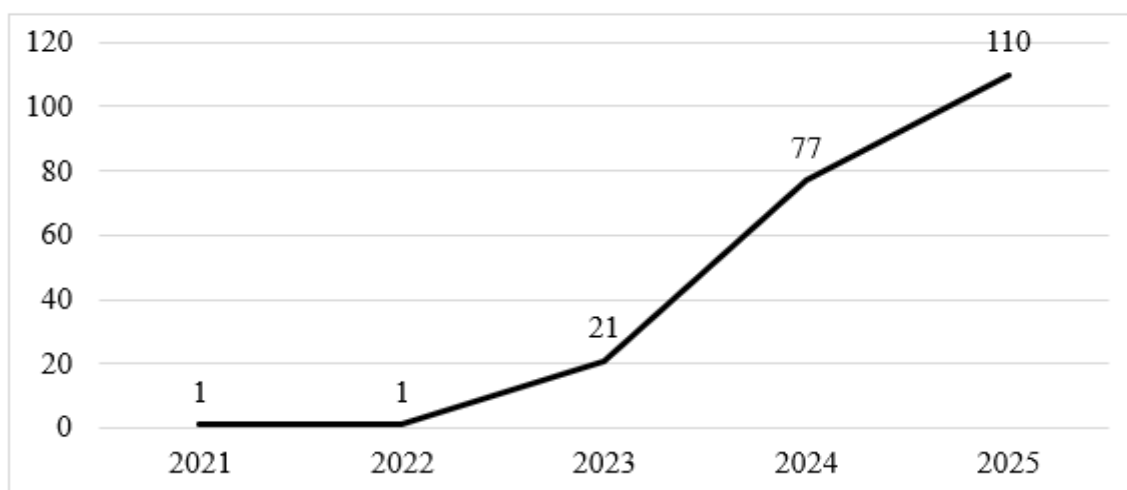


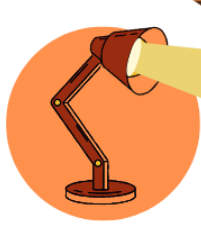
Рис. 1. Динаміка отримання статусу АЕО в Україні

Цей статус вимагає від підприємства високого рівня організаційної культури, управлінської дисципліни, прозорості та орієнтації на клієнта - як зовнішнього, так і внутрішнього.

Нормативно-інституційне підґрунтя такого підходу закладено Всесвітньою митною організацією, яка у 2005 році розробила Рамкові стандарти безпеки та спрощення міжнародної торгівлі (SAFE Framework of Standards). Зазначені стандарти визначили стратегічні засади розвитку партнерської моделі взаємодії між митними адміністраціями та бізнесом, що ґрунтується на принципах взаємної довіри, прозорості, відповідальності та клієнтоорієнтованого сервісу. Саме в межах цієї концепції клієнтоорієнтованість розглядається не як окрема управлінська практика, а як системна характеристика корпоративної культури підприємства, здатної забезпечити відповідність міжнародним стандартам митної безпеки та спрощення процедур.

Таким чином, актуальність дослідження визначається необхідністю наукового осмислення клієнтоорієнтованої корпоративної культури як стратегічного





механізму адаптації підприємств до вимог інституту авторизованого економічного оператора та реалізації сервісно орієнтованої моделі взаємодії між бізнесом і митними органами в умовах міжнародної економічної інтеграції.

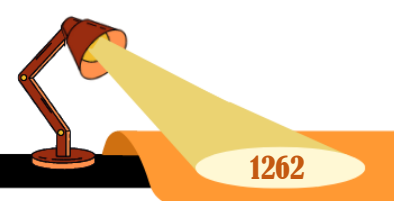
Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сутність і зміст клієнтоорієнтованості є предметом активного вивчення як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Значний внесок у формування теоретичних засад клієнтоорієнтованого підходу зробили С. Варго, Р. Лаш, І. Манн, М. Портер, Дж. К. Нарвел, Р. Лотерборн, В. Кросс, Х. Джебоєр, В. Бусаркіна. Серед українських дослідників доцільно виокремити В. Гросул [2], Д. Захаренка, С. Ковальчука [3], В. Ковалевського [4], П. Петриченка, Л. Папенко, Н. Рябокони [5], С. Полонського, А. Соколова, В. Халіну та інших, у працях яких розкрито базові положення формування та управління клієнтоорієнтованістю підприємства, а також розроблено теоретичні підходи й практичні рекомендації щодо її впровадження.

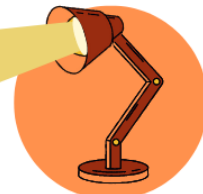
Проблематика, пов'язана з організацією, функціонуванням та напрямками вдосконалення діяльності інституту авторизованого економічного оператора, знайшла відображення у працях вітчизняних науковців, зокрема Т. Білоус-осінь, М. Вдовиченка [6], Г. Дугінець [7], А. Золотарьової, Т. Караваєва, І. Несторишена, Т. Острікової, В. Сергійчика, В. Туржанського, С. Терещенка, І. Федотової та інших.

Попри наявність численних наукових напрацювань, питання інтеграції клієнтоорієнтованості в корпоративну культуру підприємства та її узгодження з інституційними вимогами функціонування авторизованого економічного оператора залишаються недостатньо систематизованими. Недостатня наукова розробленість цих аспектів актуалізує потребу у подальших дослідженнях, спрямованих на формування цілісного підходу до розуміння клієнтоорієнтованості як стратегічної цінності та елемента управлінської моделі підприємства.

Метою статті є обґрунтування клієнтоорієнтованості як базової цінності корпоративної культури підприємства та визначення її ролі в системі менеджменту, зокрема у контексті здійснення зовнішньоекономічної діяльності та формування критеріїв відповідності вимогам авторизованого економічного оператора.

Виклад основного матеріалу. Корпоративна культура визначає характер внутрішніх взаємодій у межах організації, формує поведінкові моделі працівників, впливає на рівень їхньої відповідальності, продуктивності та ставлення до стратегічних цілей підприємства. В умовах інтеграції суб'єктів господарювання до міжнародних ланцюгів постачання корпоративна культура набуває особливого значення як інституційна основа відповідності підприємства міжнародним стандартам, зокрема вимогам інституту авторизованого економічного оператора (АЕО). Нижче подано огляд п'яти цілей розвинутої корпоративної культури, які виділені у дослідженні:





1. Перший рівень - стабільність і безпека. Цей рівень відповідає за забезпечення базової стабільності та безпеки в організації. Забезпечення безпеки і стабільності працівників є фундаментальним завданням для корпоративної культури, що включає в себе як фізичну безпеку, так і емоційний комфорт на робочому місці.

2. Другий рівень - взаємодія та відкритість. Цей розділ полягає в створенні ефективної комунікації та відкритості між працівниками та керівництвом, що сприяє створенню відчуття спільної спільноти та відкритого обміну інформацією в організації.

3. Третій рівень - забезпечення балансу та гнучкості - включає в себе створення балансу між робочим та особистим життям, а також розвинутих практик гнучкості робочого графіку. Це сприяє покращенню якості життя співробітників і підвищенню їхньої продуктивності [8].

4. Четвертий рівень - розвиток та можливості - передбачає можливості для розвитку і професійного зростання співробітників в організації. Це включає в себе навчання, розвиток кар'єри та можливість набувати нові навички.

5. П'ятий рівень - ціннісна спільнота. Вона визначає цінності та переконання, які об'єднують співробітників і компанію. Це може включати в себе спільні цілі, завдання та місію.

Основні цілі корпоративної культури підприємства наведено на рис. 2.



Рис. 2. Основні цілі корпоративної культури підприємства

З рис. 2 видно, що орієнтація на клієнта, яка перебуває на найвищому рівні, може бути досягнена лише за умови реалізації попередніх цілей, зокрема роботи в команді самореалізації.





У фаховій літературі розрізняють три рівня клієнтоорієнтованості (табл.1).

На високому рівні управління цими аспектами можна досягти успішної орієнтації на клієнта [4]. Давайте розглянемо ці рівні клієнтоорієнтованості:

Рівень 1 - Основна спрямованість на клієнта. На цьому рівні орієнтації на клієнта організація визнає важливість клієнтів, але її зусилля обмежені традиційними підходами до обслуговування клієнтів. Зазвичай це означає, що компанія реагує на потреби клієнтів, але не завжди активно шукає способи посилення відносин з ними.

Рівень 2 - Посилення взаємодії з клієнтами. На другому рівні організація починає активніше співпрацювати з клієнтами, що включає в себе застосування інструментів, таких як програми лояльності, CRM-системи та інші інструменти для підвищення якості відносин з клієнтами.

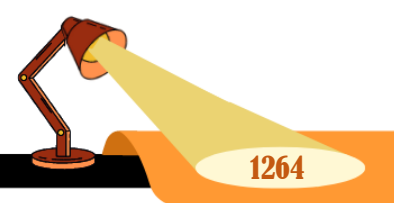
Рівень 3 - Створення партнерських відносин. На цьому рівні компанія встановлює партнерські відносини зі своїми клієнтами, а це означає, що організація докладает зусиль для встановлення довгострокових та взаємовигідних відносин з клієнтами. Це може бути здійснено через бізнес-угоди, спільний розвиток продуктів та послуг, а також взаємне співробітництво.

Для підприємств, задіяних у міжнародних ланцюгах постачання, досягнення найвищого рівня клієнтоорієнтованості є необхідною умовою отримання статусу АЕО, який передбачає наявність стабільної системи управління ризиками, надійних процедур взаємодії з партнерами та високого рівня довіри з боку митних органів.

Таблиця 1

Рівні клієнтоорієнтованості підприємства

Рівні	Характерні риси
Спонтанна клієнтоорієнтованість	може бути першим кроком для компаній, які ще не розробили чітку стратегію щодо створення власної клієнтоорієнтованої культури. Проте, це не завжди є досить для досягнення вищого рівня конкурентоспроможності на довгострокову перспективу. Зазвичай, важливо мати систематичний та стратегічний підхід до клієнтоорієнтованості, який включає в себе розробку якісної стратегії, впровадження необхідних процедур та інструментів, та створення корпоративної культури, яка підтримує цінності, спрямовані на клієнта.
Регламентована клієнтоорієнтованість	може бути проміжним етапом на шляху до створення цілісної стратегії клієнтоорієнтованості. Для досягнення вищого рівня клієнтоорієнтованості, підприємству необхідно продовжувати вдосконалювати та впроваджувати процеси та практики, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів.





Рівні	Характерні риси
Корпоративна клієнтоорієнтованість	На цьому етапі клієнтоорієнтованість перестає бути окремою програмою або ініціативою і стає частиною культури організації. Це передбачає, що кожен рівень і працівник організації знає, що їхня робота повинна сприяти задоволенню клієнтів, і вони вживають заходів для забезпечення цього. Такий підхід сприяє покращенню обслуговування клієнтів, збільшенню лояльності клієнтів та досягненню успіху на ринку.

Розвинута корпоративна культура та відповідність на цих рівнях допомагають організації досягти орієнтації на клієнта та підвищити якість обслуговування. Попередні цілі, як стабільність та безпека, взаємодія та відкритість, а також баланс і гнучкість робочого графіку створюють фундамент для успішної орієнтації на клієнта на вищих рівнях [9].

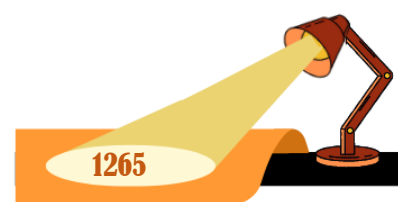
Клієнтоорієнтованість може бути розділена на зовнішню і внутрішню клієнтоорієнтованість. Внутрішня клієнтоорієнтованість спрямована на співробітників фірми, роблячи їх максимально мотивованими на прихильне відношення до клієнтів.

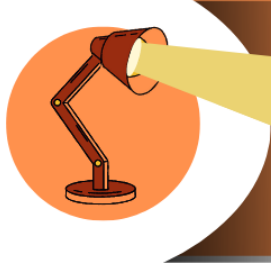
Важливо, щоб фірми розглядали клієнтоорієнтованість як одну з цінностей і культурних аспектів своєї діяльності. Правило "клієнт завжди правий" виявляється надзвичайно важливим для підтримки позитивних відносин з клієнтами та забезпечення їхньої лояльності. Компанії, які це розуміють, надають відповідну мотивацію своїм працівникам, що сприяє покращенню обслуговування клієнтів і сприяє збільшенню їхньої відданості бренду.

Робота над внутрішньою клієнтоорієнтованістю стає важливою частиною забезпечення зовнішньої клієнтоорієнтованості, і вона може включати навчання та розвиток працівників, мотиваційні програми та засоби оцінки їхньої ефективності в обслуговуванні клієнтів. Такий комплексний підхід допомагає забезпечити, що клієнти отримують відповідне обслуговування в усіх точках контакту з компанією.

Задоволеність клієнта є ключовим фактором в успіху підприємства. Коли клієнти задоволені послугами або продуктами, їм більше ймовірно зберігати відносини з цим підприємством та стати постійними споживачами. Це, в свою чергу, забезпечує стабільний потік прибутку для компанії.

Клієнтоорієнтованість вимагає високого рівня обслуговування та сервісу, налагодження ефективного зворотного зв'язку з клієнтами, а також сприяє створенню партнерських відносин зі споживачами. Компанії, які мають розвинуту клієнтоорієнтованість, нерідко вживають заходи, такі як програми лояльності та персональний менеджмент для корпоративних клієнтів, щоб забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів. Крім зовнішньої клієнтоорієнтованості також грає важливу роль і внутрішня клієнтоорієнтованість, що





включає в себе роботу зі співробітниками фірми для забезпечення їхньої відповідності цінностям та стандартам обслуговування клієнтів. У компаніях, де клієнтоорієнтованість є однією з ключових цінностей, працівники мотивовані до якісного обслуговування клієнтів, а це сприяє позитивним результатам і веде до стабільного успіху на ринку.

Внутрішня клієнтоорієнтованість, включаючи обслуговування та співвідношення з клієнтами, сприяє формуванню партнерських відносин з клієнтами, що є ключовим фактором у розвитку підприємства та досягненні його цілей (рис.3) [10].

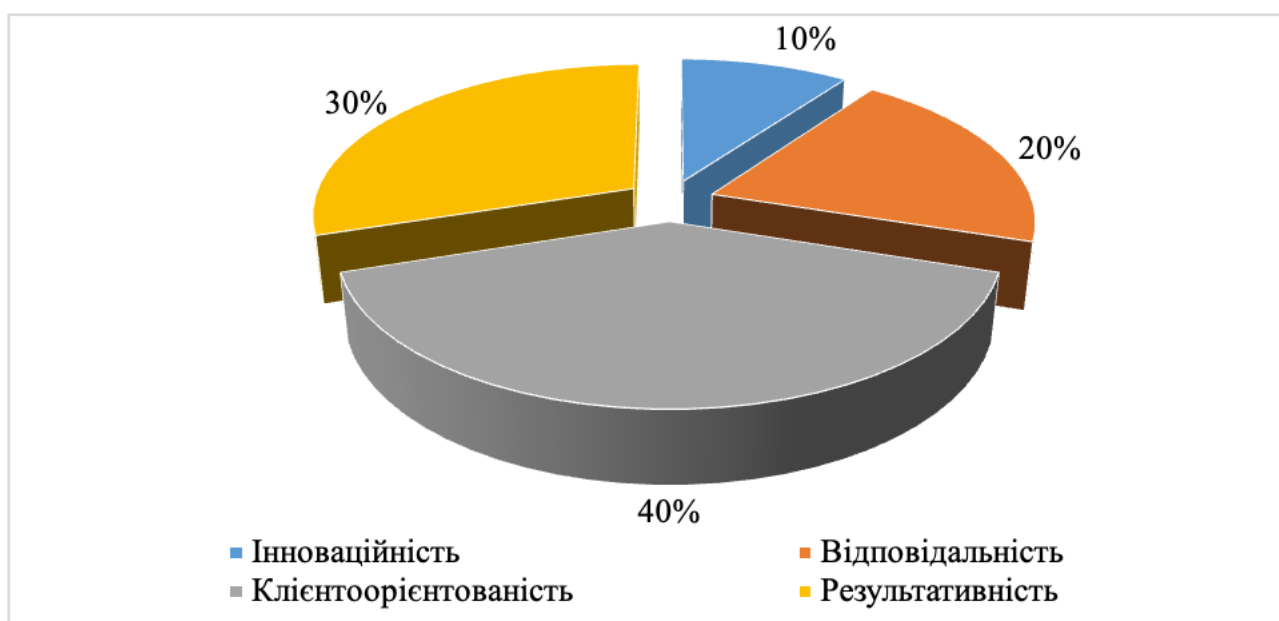


Рис. 3. Співвідношення головних цінностей підприємства

Ці основні цінності корпоративної культури, які були виділені Т. Пітерсом і Р. Уотерманом [11], є ключовими для успішних підприємств. Вони відображають важливі аспекти культури підприємства і впливають на його успіх на ринку. Клієнтоорієнтованість, як одна з цінностей, відіграє значущу роль у визначенні успіху компанії.

Клієнтоорієнтованість підприємства означає, що організація орієнтована на задоволення потреб і очікувань клієнтів. Це підходить у всіх аспектах діяльності компанії, від створення продуктів і послуг до обслуговування клієнтів і взаємодії з ними.

Важливо розуміти, що клієнтоорієнтованість може бути джерелом прибутку для підприємства. Коли клієнти задоволені і задоволені послугами чи продуктами, вони більше схильні стати постійними споживачами.

Внаслідок цього, підприємство отримує стабільний потік прибутку. Забезпечуючи високий рівень обслуговування та сервісу, підприємство має більше



шансів здобути перевагу на ринку. Успішні компанії розвивають цінності, які відображають корпоративну культуру підприємства та сприяють досягненню його стратегічних цілей. Клієнтоорієнтованість є однією з цих ключових цінностей, оскільки вона сприяє взаємодії з клієнтами, забезпечує їхню задоволеність і може бути джерелом прибутку для підприємства [12].

Висновки. Отже, клієнтоорієнтованість у сучасних умовах виступає ключовою цінністю корпоративної культури підприємства, а не лише інструментом сервісного чи маркетингового управління. Вона визначає управлінську логіку прийняття рішень, поведінкові стандарти персоналу та характер взаємодії підприємства з клієнтами.

Встановлено, що формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури є поетапним процесом, який ґрунтується на досягненні таких цілей, як стабільність і безпека, ефективна взаємодія, баланс і гнучкість, розвиток персоналу та формування спільних цінностей. Реалізація зазначених цілей створює управлінський фундамент для переходу до вищих рівнів клієнтоорієнтованості. Доведено, що корпоративна клієнтоорієнтованість передбачає інтеграцію зовнішньої та внутрішньої клієнтоорієнтованості, за якої персонал розглядається як внутрішній клієнт, а задоволення його потреб виступає передумовою якісного обслуговування споживачів.

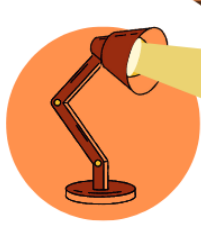
Підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, мають розглядати клієнтоорієнтовану корпоративну культуру не лише як інструмент підвищення конкурентоспроможності, а як основу для виконання вимог міжнародної безпеки ланцюгів постачання. Клієнтоорієнтованість, розвинені внутрішні процеси, прозорість і дисципліна є ключовими передумовами для отримання та підтримання статусу Авторизованого економічного оператора, що відкриває підприємству нові можливості у глобальній логістичній системі.

Отже, клієнтоорієнтованість як цінність корпоративної культури сприяє підвищенню лояльності клієнтів, формуванню партнерських відносин і забезпеченню сталого розвитку підприємства, що підтверджує її стратегічне значення в системі сучасного менеджменту.

Література:

1. Питання функціонування авторизованих економічних операторів Держмитслужби України. URL: <https://customs.gov.ua/deiaki-pitannia-funktsionuvannia-avtorizovanikh-ekonomichnikh-operatoriv>
2. Гросул В.А. Лояльність споживачів як основний критерій формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства. Економіка та управління підприємствами Мукачівський державний університет. Мукачево, 2018. № 15. С. 272–277.
3. Ковальчук С.В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4116/1/Konf20161104_IV_P009-010.pdf
4. Ковалевський В.О., Юшкевич О.О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія. Бізнес Інформ. 2019. № 6. С. 246–251.

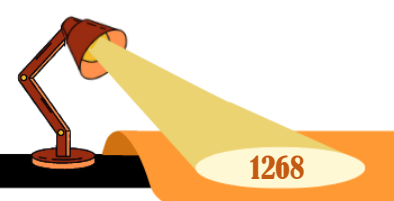


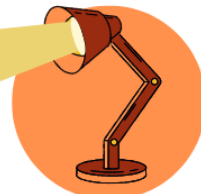


5. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_50
6. Вдовиченко, М. & Дугінець, Г., (2024). Авторизований економічний оператор: переваги та проблеми імплементації в світі. *Економіка та суспільство*, (64). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-73>
7. Дугінець, Г., Золотарьова, О., & Караваєв, Т. (2025). Роль АЕО у розширенні преференційної торгівлі між асиметричними економіками. *Економіка та суспільство*, (78). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-162>
8. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посіб. К.: Знання, 2005. 442 с.
9. Стамбульська Х. Б., Передало Х. С., Про вплив корпоративної культури на управлінські процеси, *Економіка та суспільство* Випуск № 34, 2021, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-82>
10. Ринкевич Н.С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації: Дисертація. К.: Вид-во Інституту економіки промисловості, 2020. 326 с.
11. Історія виникнення поняття «корпоративна культура». URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0
12. Що таке клієнтоорієнтованість та чому вона важлива. <https://www.oschadbank.ua/blog/so-take-klientoorientovanist-ta-comu-vona-vazлива>

References:

1. Pytannya funktsionuvannya avtoryzovanykh ekonomichnykh operatoriv Derzhmyt-sluzhby Ukrainy. [The issue of the functioning of authorized economic operators of the State Customs Service of Ukraine] Retrieved from <https://customs.gov.ua/deiaki-pitannia-funktsionuvannia-avtoryzovanykh-ekonomichnykh-operatoriv> [in Ukrainian].
2. Hrosul V.A. (2018) Loyal'nist' spozhyvachiv yak osnovnyy kryteriy formuvannya konkurentnykh perevah pidpryyemstv restorannoho hospodarstva [Consumer loyalty as the main criterion for the formation of competitive advantages of restaurant enterprises] *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy Mukachivs'kyi derzhavnyy universytet – Mukachevo. Economics and Business Management Mukachevo State University*. Mukachevo No. 15. P. 272–277. [in Ukrainian].
3. Koval'chuk S.V. Kliyantooriyentovanist' – suchasne spryamuvannya marketynhovoyi kontseptsiyi [Customer orientation – a modern direction of the marketing concept]. Retrieved from https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4116/1/Konf20161104_IV_P009-010.pdf [in Ukrainian].
4. Kovalevs'kyu V.O., Yushkevych O.O. (2019). Kliyantooriyentovanist' orhanizatsiyi yak sotsial'no-ekonomichna katehoriya [Customer orientation of the organization as a socio-economic category]. *Biznes Inform - Business Inform*. No. 6. P. 246–251. [in Ukrainian].
5. Ryabokon' N.P. (2015). Do pytannia formuvannya kliyantooriyentovanosti yak klyuchovoyi kompetentsiyi kompaniyi. [On the issue of forming customer orientation as a key competence of the company] *Efektivna ekonomika - Effective Economy*. No. 11. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_50 [in Ukrainian].
6. Вдовиченко, М. & Дугінець, Г., (2024). Авторизований економічний оператор: переваги та проблеми імплементації в світі. *Економіка та суспільство*, (64). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-73> [in Ukrainian].
7. Дугінець, Г., Золотарьова, О., & Караваєв, Т. (2025). Роль АЕО у розширенні преференційної торгівлі між асиметричними економіками. *Економіка та суспільство*, (78). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-162> [in Ukrainian].





8. Chayka H. L. (2005). Kul'tura dilovoho spilkuvannya menedzhera. [The Culture of Business Communication of a Manager] *K.: Znannya - K.: Znannya*, 442 p. [in Ukrainian].

9. Stambul's'ka KH. B., Peredalo KH. S., (2021) Pro vplyv korporatyvnoyi kul'tury na upravlins'ki protsesy. [On the influence of corporate culture on management processes] *Ekonomika ta suspil'stvo - Economy and Society*, Issue No. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-82> [in Ukrainian].

10. Rynkevych N.S. (2020). Transformatsiya orhanizatsiynoyi kul'tury pidpryyemstv v umovakh modernizatsiyi [Transformation of the organizational culture of enterprises in the context of modernization] *K.: Vyd-vo Instytutu ekonomiky promyslovosti - K.: Publishing House of the Institute of Industrial Economics*, 326 p [in Ukrainian].

11. Istoriya vynyknennya ponyattya «korporatyvna kul'tura» [The history of the concept of "corporate culture"] Retrieved from https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0 [in Ukrainian].

12. Shcho take kliyantooriyentovanist' ta chomu vona vazhlyva [What is customer centricity and why is it important?] Retrieved from <https://www.oschadbank.ua/blog/so-take-klientoorientovanist-ta-comu-vona-vazhlyva> [in Ukrainian].

