

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2\(35\)-020](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2(35)-020)

УДК 334.72:004:658.89

JEL L26, M31, O33

Анна Олександрівна СКОРОБОГАТОВА

аспірант кафедри маркетингу,

Університет митної справи та фінансів,

м. Дніпро, Україна

 <https://orcid.org/0000-0002-2171-8498>

annskorobogatova131@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

***Анотація.** Розроблено теоретико-методичне бачення формування клієнтоорієнтованої моделі підприємництва (КМП). Обґрунтовано, що цифровізація бізнес-процесів зумовлює зміну традиційних підходів до організації підприємницької діяльності та сприяє переходу від продуктової до клієнтоцентричної парадигми управління. Запропоновано концептуальний підхід до структуризації КМП як багатокомпонентної системи, що поєднує цифрові технології (ЦТ), клієнтські дані, бізнес-процеси, інструменти персоналізації, комунікаційні канали та механізми формування клієнтської цінності. Доведено, що важливою умовою розвитку клієнтоорієнтованого підприємництва є інтеграція CRM-систем, технологій великих даних, штучного інтелекту та омніканальних платформ взаємодії зі споживачами. Обґрунтовано, що цифрові інструменти забезпечують не лише автоматизацію комунікаційних процесів, але й формування індивідуалізованого клієнтського досвіду, підвищення рівня лояльності та зміцнення конкурентних переваг підприємства. Розроблено підхід до визначення рівнів зрілості КМП. Доведено, що формування КМП є важливою передумовою довгострокового розвитку, стійкості та адаптивності підприємств.*

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, підприємництво, цифрова трансформація, цифровізація, CRM-система, клієнтський досвід, персоналізація, цифрові технології, бізнес-модель, цифрова економіка.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Поточний етап розвитку економіки характеризується масштабним поширенням ЦТ, які суттєво змінюють умови функціонування підприємств та базові принципи взаємодії зі споживачами. Широко розповсюджені традиційні бізнес-моделі, які орієнтовані переважно на виробництво та реалізацію продукції, поступово втрачають власну ефективність, поступаючись місцем моделям, у центрі яких перебуває клієнт і створення довгострокової споживчої цінності. Підприємства дедалі більше залежать від здатності формувати позитивний клієнтський досвід, оперативно реагувати на зміну потреб споживачів та забезпечувати персоналізовану взаємодію через цифрові канали комунікації. У контексті цифрової трансформації (ЦТР) клієнтоорієнтованість перестає бути лише маркетинговою концепцією та перетворюється на стратегічний принцип побудови підприємницької діяльності. Водночас практична реалізація такого підходу потребує переосмислення організаційних структур, бізнес-процесів, систем управління даними та механізмів взаємодії зі споживачами. Особливої актуальності набуває питання визначення структури та складових КМП, здатної забезпечити ефективне функціонування суб'єктів господарювання. Саме тому дослідження особливостей формування КМП в умовах ЦТР має важливе значення.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Питання ЦТР бізнесу та розвитку клієнтоорієнтованих підходів знайшли широке відображення у працях українських та зарубіжних науковців. Так, Г. Віал [15] розглядає ЦТР як комплексний процес змін, що охоплює бізнес-моделі, організаційні структури та механізми створення цінності. А. Оствервальдер [11] та І. Піньє [11] обґрунтовують необхідність трансформації традиційних бізнес-моделей під впливом ЦТ та зміни поведінки споживачів. У праці [10] акцентують увагу на ролі цифрових платформ у розвитку клієнтоорієнтованого управління та персоналізації взаємодії з клієнтами. Важливі аспекти формування клієнтського досвіду досліджують Ф. Аркадан [5], Е. Макдональд [5] та Г. Вілсон [5], які пов'язують результативність діяльності підприємства із здатністю створювати позитивний досвід взаємодії зі споживачами. У праці [12] доводять, що використання ЦТ сприяє формуванню нових механізмів створення клієнтської цінності та розвитку динамічних компетентностей підприємств. Серед

українських науковців питання ЦТР бізнесу висвітлюють А.Бортнік [1], В.Горбаньова [2], А.Дергоусова [3], В.Токарева [3], І. Панасюк [3], які наголошують на необхідності інтеграції цифрових інструментів у систему управління підприємством. Разом із тим більшість досліджень зосереджується на технологічних аспектах цифровізації, маркетингових інструментах взаємодії зі споживачами, що обмежує можливості комплексного розгляду КМП як інтегрованої системи.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених ЦТР та клієнтоорієнтованості, недостатньо дослідженими залишаються питання структуризації КМП як комплексної системи, що поєднує ЦТ, організаційні механізми, управління даними та формування клієнтської цінності. Потребують подальшого обґрунтування складові такої моделі, взаємозв'язки між ними та умови їх ефективного функціонування. Також недостатньо розробленими залишаються підходи до оцінювання рівня зрілості КМП та визначення напрямів її розвитку.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є подальший розвиток теоретичних положень та розробка наукових підходів щодо формування КМП в умовах ЦТР. Для досягнення поставленої мети використано методи логічного узагальнення, системного аналізу, структуризації, формалізації та моделювання, що дозволило дослідити складові КМП та визначити особливості їх взаємодії.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. В умовах ЦТР клієнтоорієнтованість набуває значення однієї з ключових характеристик підприємництва. Якщо в межах традиційних підходів основна увага зосереджувалася на виробництві продукції та оптимізації внутрішніх процесів, то в цифровій економіці визначальним чинником конкурентоспроможності стає здатність підприємства формувати, підтримувати та розвивати довгострокові відносини зі споживачами. Саме тому КМП доцільно розглядати як інтегровану систему організації бізнесу, спрямовану на створення максимальної цінності для клієнта шляхом використання ЦТ, аналітичних інструментів та механізмів персоналізованої взаємодії.

На відміну від традиційного маркетингового підходу, який здебільшого концентрується на просуванні продукції та стимулюванні продажів, КМП передбачає комплексне врахування потреб, очікувань, поведінкових

особливостей та досвіду споживача на всіх етапах його взаємодії з підприємством. Така модель охоплює не лише маркетингову діяльність, а й систему управління підприємством загалом, включаючи процеси виробництва, логістики, сервісного обслуговування, управління персоналом та цифрового розвитку. У цьому контексті формування КМП доцільно представити у вигляді кортежу:

$$\text{КМП} = \langle K, D, T, P, C, R, O, A, L, B, I, F \rangle, \quad (1)$$

де: КМП – КМП в умовах ЦТР;

K – множина клієнтів та їх сегментів;

D – множина ЦТ;

T – множина каналів взаємодії з клієнтами;

P – множина процесів персоналізації;

C – множина компонентів клієнтської цінності;

R – система управління взаємовідносинами з клієнтами;

O – система омніканальної взаємодії;

A – аналітична підсистема управління даними;

L – рівні зрілості КМП;

B – бар'єри та обмеження ЦТР;

I – інструменти розвитку клієнтоорієнтованості;

F – напрями подальшого вдосконалення моделі.

Першим елементом кортежу є множина клієнтів та їх сегментів K. Саме клієнт виступає центральним елементом усієї системи підприємництва, оскільки від рівня його задоволеності залежить ефективність функціонування підприємства. До складу множини K доцільно включити постійних клієнтів K1, потенційних клієнтів K2, корпоративних споживачів K3, цифрових користувачів K4, лояльних клієнтів K5, а також клієнтів із високим ризиком відтоку K6. Розподіл клієнтів за окремими сегментами дозволяє підприємству враховувати відмінності в поведінці споживачів та формувати індивідуалізовані підходи до взаємодії з ними. Сегментація ґрунтується не лише на демографічних або соціально-економічних характеристиках, але й на аналізі поведінкових даних, історії покупок, активності в цифрових каналах та рівня залученості до взаємодії з брендом.

Другим елементом виступає множина ЦТ D. Саме ЦТ створюють основу для функціонування КМП. До їх складу належать CRM-системи D1, технології великих даних D2, штучний інтелект D3, хмарні сервіси D4, цифрові платформи D5, мобільні додатки D6, технології автоматизації маркетингу D7 та інструменти електронної комерції D8. Застосування ЦТ забезпечує можливість накопичення та аналізу інформації про клієнтів, прогнозування їхньої поведінки, автоматизації процесів комунікації та створення індивідуалізованих пропозицій. Саме ЦТ дозволяють підприємству перейти від масового обслуговування до персоналізованої взаємодії.

Третім елементом є множина каналів взаємодії T. Комунікація між підприємством та клієнтом здійснюється через різноманітні цифрові та традиційні канали. До цієї множини належать офіційний веб-сайт підприємства T1, мобільні додатки T2, соціальні мережі T3, електронна пошта T4, месенджери T5, контакт-центри T6, торговельні представництва T7 та маркетплейси T8. Ефективність КМП значною мірою залежить від узгодженості функціонування цих каналів. Розрізненість інформації або відсутність інтеграції між ними негативно впливає на клієнтський досвід та знижує рівень задоволеності споживачів.

Четвертим елементом виступає множина процесів персоналізації P. Вона охоплює механізми адаптації продуктів, сервісів та комунікацій до індивідуальних потреб клієнтів. До складу цієї множини можна включити персоналізовані пропозиції P1, рекомендаційні системи P2, динамічне ціноутворення P3, персоналізований контент P4, індивідуальні програми лояльності P5 та персоналізовану сервісну підтримку P6. Персоналізація стає одним із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства. Клієнти дедалі частіше очікують індивідуального підходу, тому здатність підприємства адаптувати свою діяльність до потреб конкретного споживача безпосередньо впливає на рівень його лояльності.

П'ятим елементом є множина компонентів клієнтської цінності C, яка відображає сукупність переваг, які отримує клієнт у процесі взаємодії з підприємством. До складу цієї множини належать функціональна цінність C1, економічна цінність C2, емоційна цінність C3, соціальна цінність C4, сервісна цінність C5 та цифрова цінність C6. Клієнтська цінність є інтегральним результатом діяльності підприємства та основним критерієм ефективності КМП.

Саме через формування цінності підприємство забезпечує довгострокове утримання клієнтів та зміцнення власних ринкових позицій.

Шостим елементом кортежу виступає система управління взаємовідносинами з клієнтами R, що охоплює процеси збору, зберігання, аналізу та використання інформації про споживачів. До складу системи R входять бази клієнтських даних R1, інструменти автоматизації маркетингу R2, механізми управління продажами R3, системи сервісного обслуговування R4 та засоби моніторингу клієнтської активності R5. CRM-системи забезпечують інтеграцію інформації про клієнтів та створюють основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку взаємовідносин зі споживачами.

Сьомим елементом є система омніканальної взаємодії O, що забезпечує безперервність комунікації між клієнтом та підприємством незалежно від способу контакту. До її складу належать інтеграція каналів O1, єдина клієнтська база O2, синхронізація комунікацій O3, узгодженість сервісних стандартів O4 та механізми управління клієнтським досвідом O5. Важливість омніканального підходу пояснюється тим, що споживач використовує одночасно декілька каналів комунікації. Саме тому підприємство повинно забезпечувати цілісність та безперервність взаємодії з клієнтом.

Восьмим елементом є аналітична підсистема управління даними A. До складу якої належать інструменти аналізу поведінки клієнтів A1, прогнозування попиту A2, оцінювання рівня лояльності A3, моніторинг клієнтського досвіду A4 та моделювання поведінкових сценаріїв A5. Аналітична підсистема забезпечує трансформацію масивів даних у практичні управлінські рішення, що дозволяє підприємству підвищувати результативність маркетингової та підприємницької діяльності.

Дев'ятим елементом є множина рівнів зрілості КМП L. Доцільно виділити початковий рівень L1, функціональний рівень L2, інтегрований рівень L3, цифрово-орієнтований рівень L4 та інноваційний рівень L5. На початковому рівні підприємство лише окремо використовує елементи клієнтоорієнтованості. Інноваційний рівень характеризується повною інтеграцією ЦТ та клієнтської орієнтації в усі бізнес-процеси підприємства.

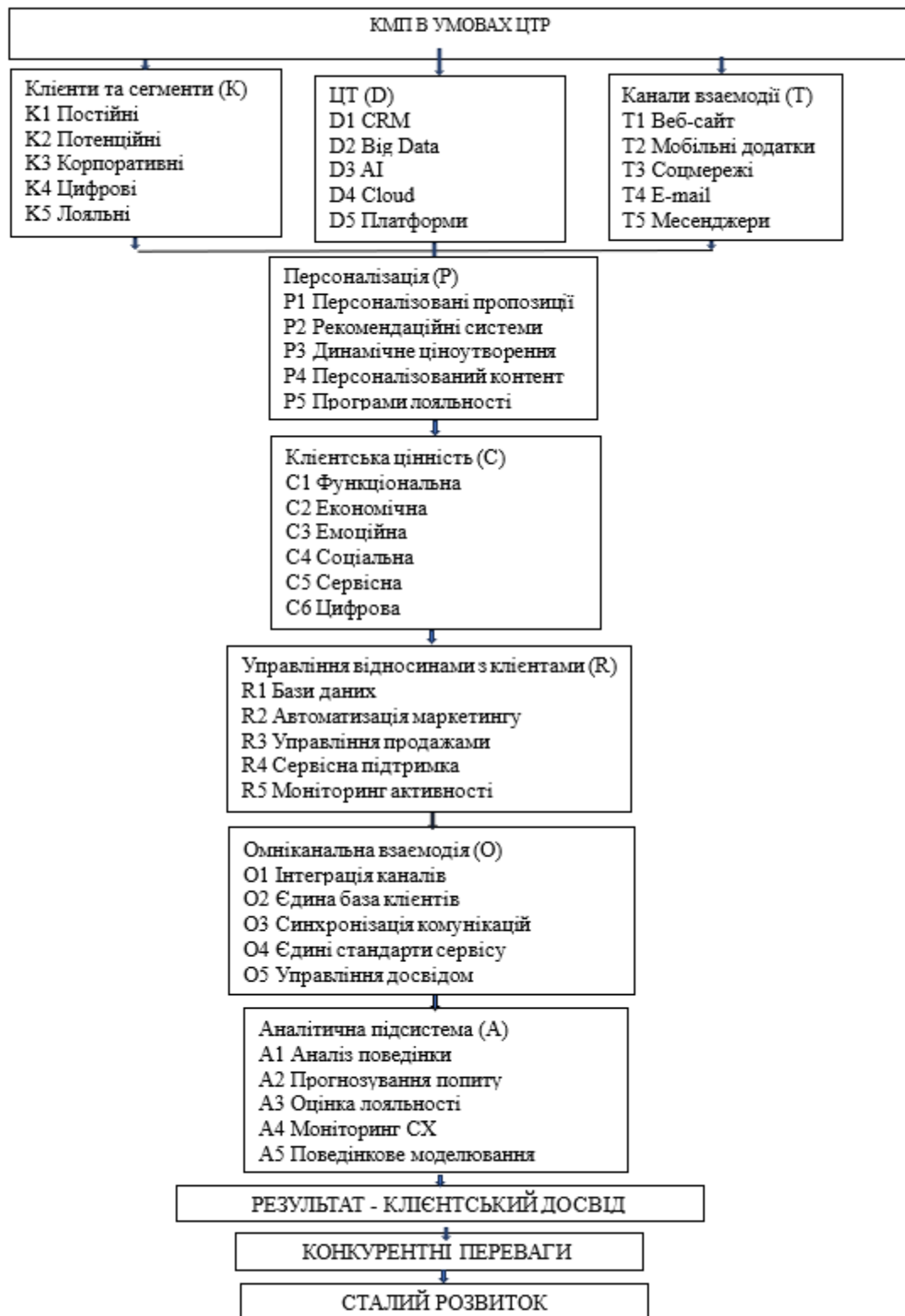
Десятим елементом є множина бар'єрів B. До неї належать недостатність фінансових ресурсів B1, технологічні обмеження B2, низький рівень цифрових компетентностей персоналу B3, опір організаційним змінам B4, фрагментарність інформаційних систем B5 та проблеми інформаційної безпеки B6. Наявність

таких бар'єрів ускладнює процес ЦТР та знижує ефективність впровадження клієнтоорієнтованих підходів.

Одинадцятим елементом виступає множина інструментів розвитку І. До її складу доцільно включити CRM-системи І1, цифрові платформи І2, програми лояльності І3, аналітичні системи І4, інструменти автоматизації маркетингу І5, цифрові сервіси підтримки клієнтів І6 та системи управління клієнтським досвідом І7.

Дванадцятим елементом є множина перспективних напрямів розвитку F, які включають розвиток штучного інтелекту F1, впровадження предиктивної аналітики F2, удосконалення цифрових платформ F3, розвиток клієнтських екосистем F4, автоматизацію сервісних процесів F5, підвищення цифрової грамотності персоналу F6 та розвиток технологій гіперперсоналізації F7.

Таким чином, запропонована коротка модель дозволяє розглядати КМП як комплексну систему, що поєднує клієнтів, ЦТ, аналітику даних, механізми персоналізації, комунікаційні канали та інструменти формування клієнтської цінності. У такому розумінні клієнтоорієнтованість виступає не окремою функцією маркетингу, а стратегічною характеристикою підприємства, яка визначає його здатність адаптуватися до вимог цифрової економіки, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток. Доцільним представляється створення структурно-логічної схеми формування КМП в умовах ЦТР, яку представлено на рис. 1. Запропонована структурно-логічна схема відображає взаємозв'язок клієнтського, технологічного, комунікаційного та аналітичного контурів управління, які забезпечують формування клієнтської цінності. Особливістю моделі є інтеграція механізмів персоналізації, омніканальної взаємодії та управління даними із системою стратегічного розвитку підприємства, що дозволяє розглядати клієнтоорієнтованість як комплексний фактор забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.



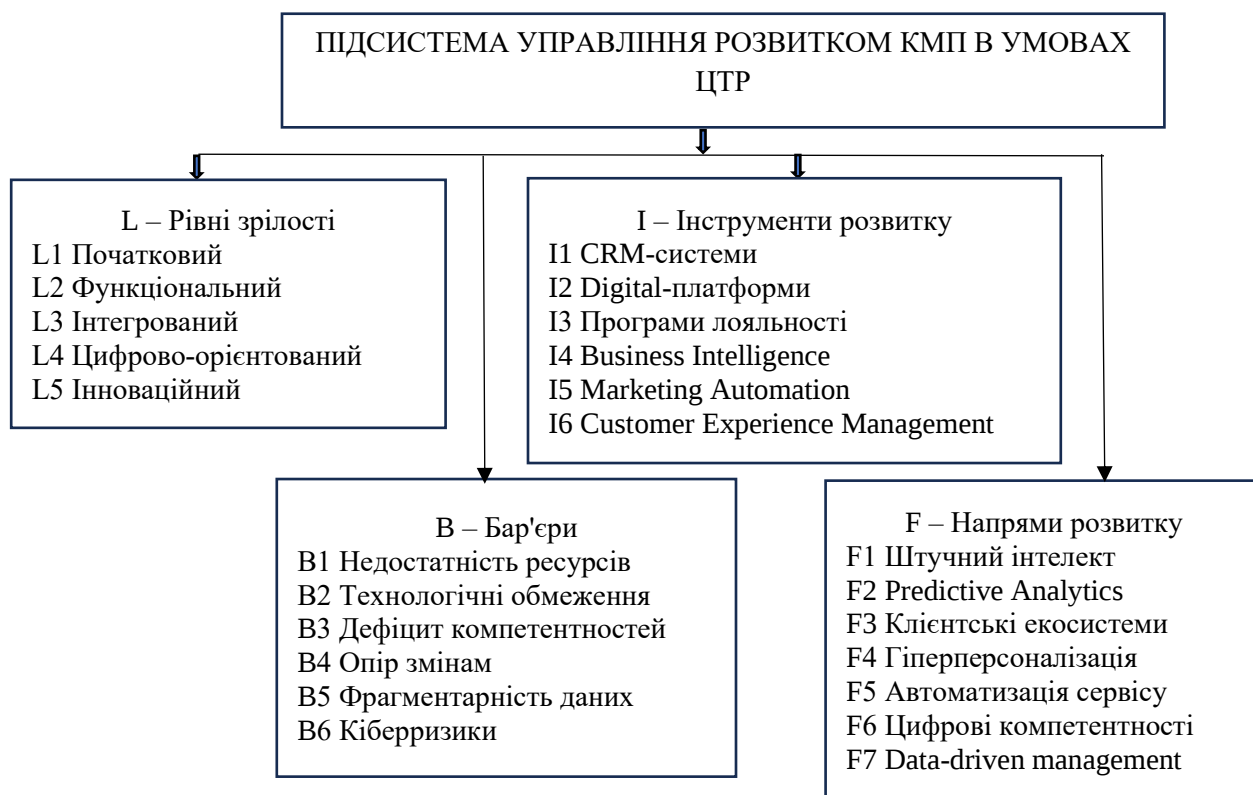


Рис. 1. Структурно-логічна схема формування КМП в умовах ЦТР

Висновки. У результаті проведеного дослідження розвинуто теоретичні положення щодо формування КМП в умовах ЦТР. Обґрунтовано, що цифрова економіка змінює традиційні підходи до ведення бізнесу, зміщуючи акцент із продуктово орієнтованих моделей на системи управління, у центрі яких перебуває клієнт, його потреби, очікування та досвід взаємодії з підприємством. Встановлено, що клієнтоорієнтованість виступає не окремою маркетинговою концепцією, а комплексною управлінською характеристикою підприємства, яка визначає його здатність створювати та підтримувати довгострокову цінність для споживачів. Запропоновано кортежну модель КМП, яка представлена сукупністю взаємопов'язаних елементів (клієнтів та їх сегментів, ЦТ, каналів взаємодії, процесів персоналізації, компонентів клієнтської цінності, системи управління взаємовідносинами з клієнтами, омніканальної взаємодії, аналітичної підсистеми управління даними, рівнів зрілості, бар'єрів ЦТР, інструментів розвитку та перспективних напрямів удосконалення моделі). Розроблена структура дозволяє комплексно відобразити процес формування клієнтоорієнтованого підприємництва та визначити взаємозв'язки між його ключовими складовими. КМП виступає важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності

підприємства. Її формування забезпечує перехід від реактивного реагування на потреби ринку до проактивного управління клієнтським досвідом, сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та створює умови для його довгострокового сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язувати з розробленням методичних підходів до оцінювання рівня зрілості КМП в умовах ЦТР. Особливий інтерес становить формування системи показників та критеріїв оцінювання ефективності використання ЦТ у процесах управління клієнтським досвідом, персоналізації взаємодії та розвитку клієнтської лояльності. Подальшого опрацювання потребують питання побудови економіко-математичних моделей оцінювання впливу ЦТР на рівень клієнтоорієнтованості підприємства.

Перспективним напрямом досліджень також є вивчення особливостей формування клієнтоорієнтованих бізнес-екосистем та визначення їхнього впливу на конкурентоспроможність та стійкість розвитку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 16–31. DOI 10.33111/sedu.2020.47.016.031
2. Горбаньова В. О. Цифрова екосистема як основний елемент клієнтоорієнтованої стратегії управління підприємством. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 31. С. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.5>
3. Дергоусова А., Токарева В., Панасюк І. Клієнтоорієнтований маркетинг в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11>
4. Шостак Л., Садовська М., Матвійчук С. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. Вип. 3 (99). 2024. С. 64–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11>
5. Arkadan F., Macdonald E.K., Wilson H.N. Customer experience orientation: Conceptual model, propositions, and research directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.52. 2024. P.1560–1584. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01031-y>

6. Багорка М., Юрченко Н. Формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*, Вип. 83. 2026. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-1>
7. Baldivia M., Chowdhury S. Adapting Business Models in the Age of Omnichannel Transformation: Evidence from the Small Retail Businesses in Australia. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2025. Vol. 20(1). DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer20010001>
8. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*. 2010. Vol. 53(1). P. 59–68.
9. Ковтун О., Корольов В. Трансформація бізнес-моделей підприємств під впливом цифрових платформ. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 2026. Т.27. Вип. 2(79). С. 145–153. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.79\(2\).2026.360290](https://doi.org/10.24025/2306-4420.79(2).2026.360290)
10. Castell Carolin, Kiefer Jasmin, Schubach Sebastian, Schumann Jan H., Graf-Vlachy Lorenz, König Andreas. Integrating digital platform dynamics into customer orientation research: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 163(C). Article 113911. DOI: [10.1016/j.jbusres.2023.113911](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113911)
11. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
12. Matarazzo Michela, Penco Lara, Profumo Giorgia, Quaglia, Roberto. Digital transformation and customer value creation in SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 123(C). P. 642–656. DOI: [10.1016/j.jbusres.2020.10.033](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033)
13. Tahiri S. Business Model Innovation through Customer Co-Creation: A Literature Overview. *International Journal of Applied Research in Management and Economics*. 2022. Vol. 5(1). P. 61–73. DOI: <https://doi.org/10.33422/ijarme.v5i1.798>
14. Rodica Țirlea Mariana, Trushkina Nataliia, Harmash Oleh, Shkrygun Yuliya. Digital transformation strategy of the customer relationship management system. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2025. Vol. 34. P. 66–78. DOI: [10.46783/smart-scm/2025-34-7](https://doi.org/10.46783/smart-scm/2025-34-7)
15. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28(2). P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Anna SKOROBOGATOVA

Postgraduate Student of Department of Marketing,
University of Customs and Finance,

Dnipro, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-2171-8498>
annskorobogatova131@gmail.com

FEATURES OF FORMING A CUSTOMER-ORIENTED ENTREPRENEURIAL MODEL IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. *A theoretical and methodological vision of the formation of a customer-oriented business model (CBM) is developed. It is substantiated that the digitalization of business processes leads to a change in traditional approaches to the organization of entrepreneurial activity and promotes the transition from a product-based to a customer-centric management paradigm. A conceptual approach to the structuring of CBM as a multi-component system combining digital technologies (DT), customer data, business processes, personalization tools, communication channels and mechanisms for forming customer value is proposed. It is proven that an important condition for the development of customer-oriented entrepreneurship is the integration of CRM systems, big data technologies, artificial intelligence and omnichannel platforms for interaction with consumers. It is substantiated that digital tools provide not only the automation of communication processes, but also the formation of an individualized customer experience, increasing the level of loyalty and strengthening the competitive advantages of the enterprise. An approach to determining the maturity levels of CBM is developed. It has been proven that the formation of a CBM is an important prerequisite for the long-term development, sustainability and adaptability of enterprises.*

Keywords: *customer orientation, entrepreneurship, digital transformation, digitalization, CRM system, customer experience, personalization, digital technologies, business model, digital economy.*

Надійшла до редакції: 01.05.2026

Пройшла рецензування: 15.05.2026

Прийнята до друку: 22.05.2026

Опублікована: 29.05.2026