

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-121>

УДК 339.138:658.8

# ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

## PROBLEMS AND PROSPECTS OF FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES BASED ON THE APPLICATION OF A CUSTOMER-ORIENTED APPROACH

**Твардовський Юрій Володимирович**

аспірант,

Національний університет водного господарства та природокористування

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2963-8918>**Попко Олена Володимирівна**

доктор економічних наук, професор,

Національний університет водного господарства та природокористування

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3356-6070>**Tvardovskii Yurii, Popko Olena**

National University of Water and Environmental Engineering

У статті аналізуються та досліджуються теоретико-прикладні проблеми та перспективи формування конкурентних переваг на основі застосування клієнтоорієнтованого підходу. Клієнтоорієнтованість є чітко націленою на генерування стратегічних конкурентних переваг підприємств. Клієнтоорієнтованість повинна чітко спрямовуватися на отримання постійного довготривалого прибутку шляхом застосування ключових компетенцій підприємства. В статті виокремлено стратегічні цілі підприємства задля формування та розвивання клієнтоорієнтованого підходу. В роботі запропоновано схематичну структуру взаємозв'язків ключових структурних елементів механізму клієнтоорієнтованості підприємств. Формування ефективної системи клієнтоорієнтованості підприємства створюватиме його конкурентні переваги.

**Ключові слова:** клієнтоорієнтований підхід, клієнтоорієнтованість, маркетинг, конкуренція, комунікування, інформування.

The main aims of the article are to study the problems and prospects in the process of forming competitive advantages of enterprises based on the application of a customer-oriented approach. Today, according to most researchers, customer orientation is the most important attribute of successful entrepreneurship (business). Customer focus is clearly aimed at generating strategic competitive advantages for enterprises. Accordingly, all of the above makes it important to study the issues of applying a customer-oriented approach in shaping the competitive advantages of enterprises. The following methods were used in writing the article: synthesis, morphological, analysis, analogy, etc. The article analyzes and explores theoretical and applied problems and prospects for the formation of competitive advantages based on the application of a customer-oriented approach. Customer focus is clearly aimed at generating strategic competitive advantages of enterprises. Customer orientation should be clearly aimed at obtaining constant long-term profit by applying the key competencies of an enterprise. The article identifies the strategic goals of an enterprise for the formation and development of a customer-oriented approach. The paper proposes a schematic structure of interconnections of the key structural elements of the mechanism of customer orientation of enterprises. Formation of an effective system of customer orientation of an enterprise will create its competitive advantages. The formation of an effective customer focus system will create competitive advantages for the enterprise. First and foremost, it means developing products and services to meet differentiated customer interests; ensuring the optimal price level (with an appropriate level of quality); establishing trusting, mutually beneficial, long-term relationships, increasing the number of customers, retaining customers, increasing labor productivity, reducing transaction costs, reducing staff turnover, and building and maintaining the company's reputation. These actions will help to increase the market share(s), financial stability, value, competitiveness, etc.

**Keywords:** customer-oriented approach, customer focus, marketing, competition, communication, information.

**Постановка проблеми.** Сучасні ринкові умови господарювання вітчизняних і зарубіжних підприємств характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності (турбулентності). Передусім це є пов'язано зі зміною попиту, зростанням кількості суб'єктів ринку, вимог, потреб споживачів до продукції (послуг) [11]. В Україні ще додаються загрози через війну з росією. Вцілому ж відбувається зміщення акцентів від процесу купівлі до процесу задоволення потреб. За цих умов вижити можуть лишень підприємства, які ефективно застосовують і розвивають сучасні, інноваційні маркетингові концепції, які сприятимуть формуванню та реалізуванню управлінських функцій щодо задоволення споживчих потреб, перетворюючи останні на доходи [11]. Ключовою цілю для підприємств виступає встановлення, подальше підтримання ефективних, взаємовигідних, довготривалих відносин зі своїми споживачами та іншими стейкхолдерами.

Але, саме клієнти (споживачі) формують, підтримують, розвивають ключові цінності підприємства. Вони також виступають основним джерелом економічного зростання підприємства. Тому, саме клієнтоорієнтованість, на думку більшості фахівців-дослідників, є найважливішим атрибутом успішності підприємництва (бізнесу) [11; 12; 13; 15; 16]. Клієнтоорієнтованість є чітко націленою на генерування стратегічних конкурентних переваг підприємств. Відповідно, все вище перелічене актуалізує дослідження проблематики застосування клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентних переваг підприємств [11; 12; 14; 16; 17].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування конкурентних переваг на основі застосування клієнтоорієнтованого підходу є актуальною, знаходить своє відображення у наукових дослідженнях таких вчених як Балабанова Л. В. [1], Белоусова О. С. [2], Бойко О. [11], Гавенко М. С. [3], Гвініашвілі Т. З. [19], Гринько Т. В. [19], Гуржій Н. М. [1], Завербний А. С. [4; 5; 6], Затуливітер А. А. [2], Захаренко Д. С. [7], Зімонін А. О. [3], Залізна Л. В. [5], Іванова О. Ю. [8], Ільченко Н. Б. [9], Ковальчук С. [3; 10], Ломага Ю. [4], Лорві І. [11], Макарова Ю. [6], Морохова В. [11], Петриченко П. [12], Попко О. В. [13; 14; 17], Романчукевич М. Й. [15], Рябоконт Н. П. [16], Сиротюк Н. В. [2], Сліпецький О. Є. [17], Солodka О. В. [18], Спицька К. В. [19], Трач М. [5], Філатов В. [13; 14] та багатьох інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, досліджувана сфера є досить динамічною, відбувається постійне розвивання клієнтоорієнтованого підходу, зокрема на базі застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Тому необхідним виступає дослідження методичних рекомендацій, практичних інструментів для побудови, розвивання максимально ефективних механізмів формування конкурентних переваг на основі застосування клієнтоорієнтованого підходу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Основними цілями статті є дослідження проблем та перспектив у процесі формування конкурентних переваг підприємств на основі застосування клієнтоорієнтованого підходу.

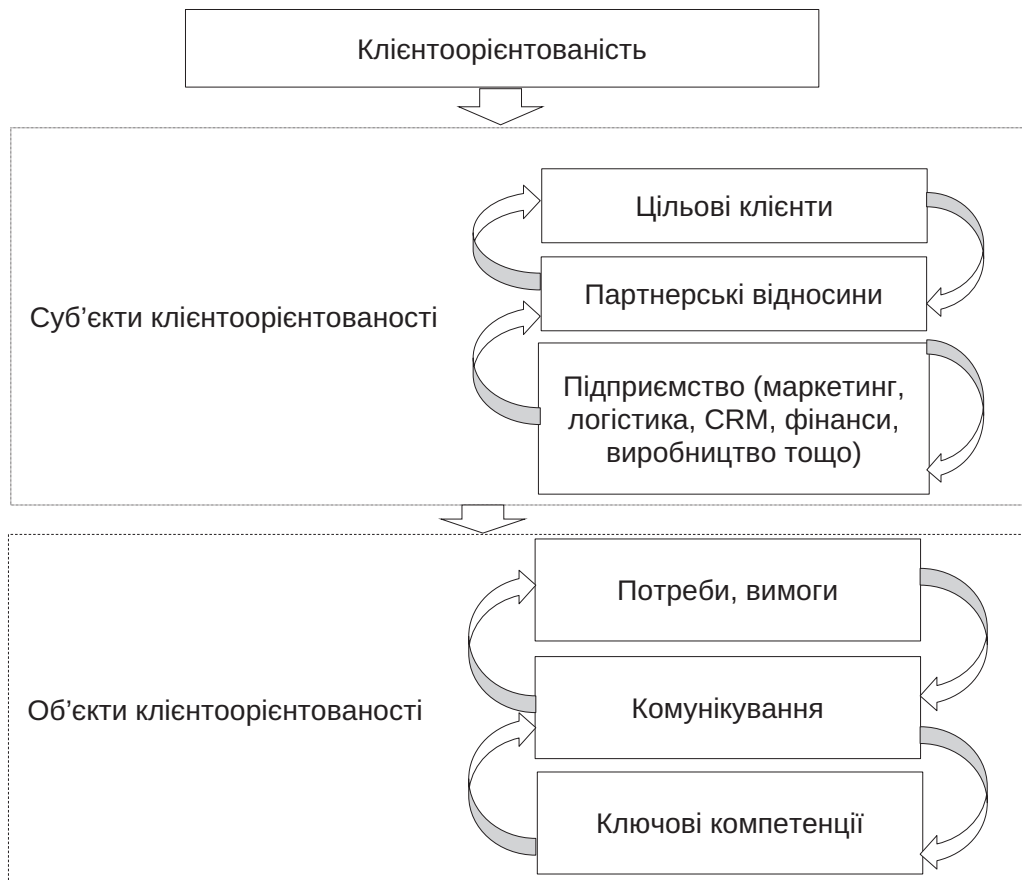
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Внутрішні, зовнішні фактори за сучасних умов господарювання є динамічними. Стан вітчизняної економіки є кризовим. Це передусім виявляється і втраті робочих місць, падінні стабільного доходу населення, скорочення / повне згортання обсягів діяльності підприємствами через знищення, захоплення (окупацію), небезпеку через віну, втрати ринків збуту тощо. Дані обставини зумовили значне зростання інтересу до розроблення та реалізування підприємствами клієнтоорієнтованих стратегій при обслуговуванні власних споживачів.

Підвищення рівня значущості даного чинника відбувається для певного стабілізування соціально-економічного становища підприємства, забезпечення достатніх (запланованих) рівня його конкурентоспроможності, прибутковості, платоспроможності, стійкості тощо. Вказані параметри залежать від рівня ефективності системи їх менеджменту, дій структурних підрозділів, фахівців підприємства. Практичне виконання вказаного завдання забезпечуватиметься шляхом розроблення, ефективного реалізування клієнтоорієнтованої стратегії. Адже за сучасних високо динамічних ринкових умовах господарювання, жорстким конкуруванням кожне підприємство прагне бути успішною не лишень в даний момент, але й у довгостроковій перспективі [1; 3; 6; 9; 11; 18]. Це можливо шляхом застосування сучасних маркетингових інструментів. При цьому провідне місце серед даних інструментів посідає клієнтоорієнтований підхід. Адже з кожним роком споживачі стають більш вибагливими щодо пропонованих на

ринку товарів/послуг. Відповідно, моніторинг, знання, розуміння, ефективне задоволення їхніх бажань, потреб, запитів буде запорукою успіху підприємства, його конкурентною перевагою. Тісні, взаємовигідні взаємини із власними клієнтами сьогодні стало невід’ємним, одним із найважливіших елементів успішного функціонування та розвивання підприємства. Клієнтоорієнтованість виступає зняряддям «партнерських взаємовідносин підприємств із його цільовими споживачами» (клієнтами) «для задоволення їхніх потреб» [15]. Клієнтоорієнтованість повинна чітко спрямовуватися на отримання постійного довготривалого прибутку шляхом застосування ключових компетенцій підприємства (рис. 1) [3; 7; 10; 12; 15; 16]. Задля налагодження ефективної взаємодії, партнерських взаємовигідних відносин з цільовими клієнтами (рис. 1), передусім необхідне є чітке розуміння цільових споживачів, формування їх лояльності та забезпечення її у власних працівників (мотивування їх у цьому напрямку), створення клієнтоорієнтованої корпоративної

культури, технологізування клієнтоорієнтованості, її моніторинг тощо [15].

Застосування клієнтоорієнтованого підходу сприятиме досягненню конкурентних переваг підприємства. При цьому формування клієнтоорієнтованого підходу має переслідувати досягнення підприємством наступних стратегічних цілей [15]: формування лояльності клієнтів (споживачів) підприємства; підтримання та систематичне розвивання лояльності клієнтів (споживачів) підприємства; створення продукції, послуг із доданою споживчою вартістю; підвищення рівня маржинальності продажу тощо. Забезпечення досягнення вказаних цілей сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності, капіталізуванню підприємства та інших позитивних економічних, соціальних ефектів. Взаємодія об’єктів на базі застосування клієнтоорієнтованого підходу повинна базуватися на ефективній інфо-комунікаційній системі (рис. 1). Адже зворотній зв’язок є надзвичайно важливим для удосконалення продукту, послуги, регулювання (за потреби)



**Рис. 1. Схематична структура взаємозв’язків ключових структурних елементів механізму клієнтоорієнтованості підприємств**

*Джерело: побудовано на основі [15; 16]*

клієнтоорієнтованої стратегії (що базується передусім на таких ключових позиціях як: продукт (послуга), рівень ціни, місце та час їх реалізування, просування продукту (послуги) тощо) розуміння динамічності потреб клієнтів, розвивання ключових компетенцій тощо. Клієнтоорієнтований підхід все ж таки має фокусуватися на інтересах підприємства, а не споживача (клієнта). За його допомогою повинна досягатися максимальна ефективність діяльності підприємства і задоволеність споживачів є необхідною для цього умовою, а ніяк не цільовим критерієм.

Сучасними напрямками розвивання клієнтоорієнтованості підприємств виступають наступні: «профілювання» клієнтів, створення продуктів, які сприяють взаємодії зі споживачами, цифровізування процесів (передусім взаємодії з клієнтами), персоналізування клієнтів, діджиталізування процесів реалізування, оплати та ін. Основою клієнтоорієнтованого підходу має стати глибоке розуміння інтересів, потреб клієнтів. Воно повинне базуватися на збиранні (моніторингу), аналізуванні доступної інформації про клієнтів, забезпеченні високого рівня якості їх обслуговування,

індивідуалізованого підходу при задоволенні їх потреб, розробленні нових продуктів (послуг), удосконаленні існуючих, згідно сучасних запитів цільових сегментів. Це має відбуватися шляхом ефективного мотивування, навчання лояльного персоналу. Передусім задоволений персонал впливає на рівень якості продуктів, послуг, сервісу, що врешті решт вливатиме на розвивання підприємства.

**Висновки.** Формування ефективної системи клієнтоорієнтованості підприємства створюватиме його конкурентні переваги. Передусім це розроблення продуктів, послуг для задоволення диференційованих інтересів клієнтів; забезпечення оптимального рівня цін (за відповідного рівня якості); встановлення довірчих, взаємовигідних, довготривалих взаємовідносин, збільшення кількості, утримання клієнтів, підвищення рівня продуктивності праці, скорочення трансакційних витрат, зниження плинності кадрів, формування і підтримання репутації підприємства. Вказані дії сприятимуть збільшенню частки (часток) ринку (ів), підвищенню рівня фінансової стійкості, вартості, конкурентоспроможності тощо.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанова Л. В., Гуржій Н. М. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 184 с.
2. Белоусова О. С., Сиротюк Н. В., Затуливітер А. А. Вплив логістичного менеджменту на підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2015. № 11. С. 12–20.
3. Гавенко М. С., Зімонін А. О., Ковальчук С. В. Клієнтоорієнтоване маркетингове управління роздрібним торговельним підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 5. т. 2. С. 112–119.
4. Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умов активізування євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 45. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927>
5. Завербний А., Залізна Л., Трач М. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. 60. URL: (60).<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3560>
6. Завербний А., Макарова Ю. Проблеми і потенційні можливості реалізування інноваційних стратегій для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/984>
7. Захаренко Д. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4. С. 187–194.
8. Іванова О. Ю. Оцінка та формування конкурентних переваг промислових підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Харків. 2006. 264с.
9. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: Київ. нац. торг. екон. ун-т. 2016. 432 с.
10. Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 5. С. 34–48.
11. Морохова В., Бойко О., Лорві І. Маркетингове управління підприємствами на засадах клієнтоорієнтованого підходу. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 3. С. 114–121.

12. Петриченко П. Клієнтоорієнтований підхід у діяльності підприємств індустрії гостинності. *Економіст*. 2014. № 1. С. 79–82.
13. Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3266>
14. Попко О. В., Філатов В. В. Аналітичний інструментарій управління лояльністю клієнтів елетротехнічних компаній України. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Серія: Економічні науки. 2023. № 2 (102). С. 161–171.
15. Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск № 21. С. 165–173.
16. Рябокони Н. П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. № 11. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>
17. Сліпецький О. Є., Попко О. В. Визначення перспективних постачальників: маркетинговий аспект. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», 17–19 квітня 2024 р. Національний університет «Києво-Могилянська академія»*. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т. 1. С. 276–279.
18. Солодка О. В. Логістична складова конкурентоспроможності промислового підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 640. С. 393–399.
19. Спицька К. В., Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Формування конкурентної стратегії підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Бізнес Інформ*. 2012. № 5. С. 309–314.

## REFERENCES:

1. Balabanova L. V., Hurzhii N. M. (2010). *Upravlinnia marketynhovoio diialnistiu pidpriemstva: monohrafiia* [Management of marketing activity of the enterprise: monograph]. Donetsk: DonNUET. 184 p. (in Ukrainian)
2. Bielousova O. S., Syrotiuk N. V., Zatuliyviter A. A. (2015). *Vplyv lohistrychnoho menedzhmentu na pidvyshchennia konkurentospromozhnosti suchasnykh pidpriemstv* [Influence of logistics management on increasing the competitiveness of modern enterprises]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*, 11, pp. 12–20. (in Ukrainian)
3. Havenko M. S., Zimonin A. O., Kovalchuk C. V. (2016). *Kliientoorientovane marketynhove upravlinnia rozdribnym torhovelnym pidpriemstvom* [Customer-oriented marketing management of a retail trade enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 5, т. 2, pp. 112–119. (in Ukrainian)
4. Zaverbnyj, A., Lomaha, Yu. (2022). *Problemy ta perspektyvy formuvannia lohistrychnykh lantsiuhiv postachannia u voiennyi period za umov aktyvizuvannia yevrointehratsii* [Problems and prospects for the formation of logistics supply chains in wartime in the context of intensified European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927>
5. Zaverbnyi A., Zalizna L., Trach M. (2024). *Didzhytalizatsiia yak vazhlyvyi faktor formuvannia konkurentospromozhnosti eksportno-orientovanoho pidpriemstva: informatsiinyi aspekt* [Digitalization as an important factor in the formation of competitiveness of an export-oriented enterprise: an information aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3560>
6. Zaverbnyi A., Makarova Yu. (2021). *Problemy i potentsiini mozhlyvosti realizuvannia innovatsiinykh stratehii dlia pidvyshchennia rivnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [Problems and potential opportunities for the implementation of innovative strategies to increase the level of competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/984>
7. Zakharenko D. S. (2017). *Kliientoorientovanist pidpriemstva: sutnisni kharakterystyky* [Customer orientation of the enterprise: essential characteristics]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 4. pp. 187–194. (in Ukrainian)
8. Ivanova O. Iu. (2006). *Otsinka ta formuvannia konkurentnykh perevah promyslovykh pidpriemstv* [Evaluation and formation of competitive advantages of industrial enterprises]. *dys. kand. ekon. nauk: 08.06.01*. Kharkiv. 264 p. (in Ukrainian)
9. Ilchenko N. B. (2016). *Lohistrychni stratehii v torhivli: monohrafiia* [Logistic strategies in trade: a monograph]. Kyiv: Kyiv. nats. torh. ekon. un-t. 432 p.
10. Kovalchuk S. (2015). *Rozvytok kliientoorientovanosti zasobamy kraudsorsynhu* [Development of customer focus by means of crowdsourcing]. *Marketynh v Ukraini*, 5, pp. 34–48. (in Ukrainian)
11. Morokhova V., Boiko O., Lorvi I. (2020). *Marketynhove upravlinnia pidpriemstvamy na zasadakh kliientoorientovanoho pidkhodu* [Marketing management of enterprises on the basis of a customer-oriented approach]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 3, pp. 114–121. (in Ukrainian)

12. Petrychenko P. (2014). Kliientoorientovanyi pidkhid u diialnosti pidpriemstv industrii hostynnosti [Customer-oriented approach in the activities of hospitality industry enterprises]. *Ekonomist*, 1, pp. 79–82. (in Ukrainian)
13. Popko O., Filatov V. (2023). Personalizatsiia v suchasnomu marketynhu ta yii vplyv na loialnist klientiv [Personalization in modern marketing and its impact on customer loyalty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3266>
14. Popko O. V., Filatov V. V. (2023). Analitichniy instrumentarii upravlinnia loialnistiu klientiv eletrotekhnichnykh kompanii Ukrainy [Analytical tools for managing customer loyalty of electrical companies in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Seriia: Ekonomichni nauky*, 2 (102), pp. 161–171. (in Ukrainian)
15. Romanchukevych M. I. (2018). Kliientoorientovanist yak instrument formuvannia konkurentnykh perevah kompanii [Customer focus as a tool for the formation of competitive advantages of the company]. *Infrastruktura rynku*, 21, pp. 165–173. (in Ukrainian)
16. Riabokon N.P. (2015). Do pytannia formuvannia kliientoorientovanosti yak kliuchovoi kompetentsii kompanii [To the question of formation of customer orientation as a key competence of the company]. *Efektivna ekonomika*, 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>
17. Slipetskyi O.Ie., Popko O.V. (2024). Vyznachennia perspektyvnykh postachalnykiv: marketynhovyi aspekt [Identification of promising suppliers: a marketing aspect]. *Materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Menedzhment ta marketynh yak faktory rozvytku biznesu»*, 17-19 kvitnia 2024 r. Natsionalnyi universytet «Kyievo-Mohylianska akademiia». Kyiv: Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia». T. 1, pp. 276–279. (in Ukrainian)
18. Solodka O. V. (2009). Lohistychna skladova konkurentospromozhnosti promysloвого pidpriemstva [Logistic component of the competitiveness of industrial enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, 640, pp. 393–399. (in Ukrainian)
19. Spytyska K. V., Hrynko T. V., Hviniasvili T. Z. (2012). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva na osnovi kliientoorientovanoho pidkhodu [Formation of the competitive strategy of the enterprise on the basis of the client-oriented approach]. *Biznes Inform*, 5, pp. 309–314. (in Ukrainian)