

Ліщинський Михайло Петрович

кандидат економічних наук,

Державний університет

інформаційно-комунікаційних технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0103-9904>**Присяжна Людмила Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент,

Уманський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7740-268521:22>

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ІКТ-ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ

У статті досліджено клієнтоорієнтованість ІКТ-підприємств як стратегічну основу формування довгострокової конкурентоспроможності та економічної результативності в умовах цифрової трансформації бізнесу. Обґрунтовано, що специфіка підприємств інформаційно-комунікаційних технологій визначається високою технологічною динамічністю, складністю цифрових продуктів і послуг, значною роллю інформації у прийнятті управлінських рішень та високою чутливістю клієнтів до якості цифрової взаємодії. Уточнено зміст клієнтоорієнтованості ІКТ-підприємства як інтегрованої характеристики системи стратегічного управління, що передбачає систематичне виявлення потреб клієнтів, формування ціннісної пропозиції, управління клієнтським досвідом, персоналізацію електронних комунікацій та використання отриманої інформації для вдосконалення продуктів, послуг і бізнес-процесів. Запропоновано концептуальну модель стратегічного управління клієнтоорієнтованістю ІКТ-підприємства, яка поєднує аналітичний, комунікаційний, технологічний, організаційний та економічний контури. Визначено взаємозв'язок між клієнтською орієнтацією, якістю клієнтського досвіду, лояльністю, утриманням клієнтів та фінансовими результатами підприємства. Обґрунтовано доцільність оцінювання економічного ефекту клієнтоорієнтованої стратегії через систему показників приросту доходу, коефіцієнта утримання клієнтів, довічної цінності клієнта, зниження витрат на залучення клієнтів, скорочення операційних витрат та рентабельності інвестицій у цифрові комунікації. Доведено, що клієнтоорієнтованість не повинна розглядатися виключно як маркетинговий інструмент, оскільки для ІКТ-підприємства вона формує інтегровану систему управлінських рішень, що поєднує технологічні можливості з економічними цілями підприємства. Сформульовано практичні напрями підвищення економічної результативності клієнтоорієнтованої стратегії ІКТ-підприємств.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, ІКТ-підприємство, стратегічне управління, клієнтський досвід, електронні комунікації, цифрова трансформація, лояльність клієнтів, утримання клієнтів, економічний ефект, інформаційно-комунікаційні технології.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток підприємств інформаційно-комунікаційних технологій відбувається в умовах швидкої зміни технологій, посилення конкуренції, скорочення життєвого циклу цифрових продуктів та зростання вимог клієнтів до якості обслуговування. За таких умов технологічна перевага сама по собі не гарантує стійких ринкових позицій. Підприємство має забезпечувати не лише функціональність цифрового продукту, а й цілісний позитивний клієнтський досвід на всіх етапах взаємодії.

Клієнтоорієнтованість у такому контексті набуває значення не окремого маркетингового інструменту, а важливого принципу стратегічного управління. Наукові дослідження підтверджують наявність зв'язку між клієнтською орієнтацією та результативністю

підприємства, водночас сила такого зв'язку залежить від стратегії, характеристик ринку, інноваційності та організаційного контексту [1; 2]. Дослідження також свідчать, що інформаційні системи можуть посилювати вплив клієнтоорієнтованості на результати діяльності підприємства, забезпечуючи перетворення інформації про клієнтів на управлінські рішення [3].

Для ІКТ-підприємств ця проблема має особливе значення. Їхня діяльність безпосередньо пов'язана з інформацією, цифровими каналами комунікації та технологіями оброблення даних. Тому здатність підприємства збирати, аналізувати та використовувати інформацію про клієнта стає одним із ключових факторів створення доданої вартості.

Водночас у практиці управління часто спостерігається розрив між показниками клієнтського досвіду та економічними результатами. Підприємство може вимірювати кількість звернень, рівень задоволеності або активність у цифрових каналах, але не встановлювати, яким чином ці показники впливають на доходи, витрати, утримання клієнтів та прибутковість. Саме тому актуальним є формування системного підходу до стратегічного управління клієнтоорієнтованістю ІКТ-підприємств та оцінювання її економічного ефекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансово-економічного аналізу посідає важливе місце в сучасних економічних дослідженнях, оскільки саме якість аналітичного забезпечення значною мірою визначає ефективність управління підприємством та обґрунтованість прийняття управлінських рішень. Теоретичні та методичні засади фінансового аналізу, оцінювання фінансового стану підприємств, управління фінансовими ресурсами та забезпечення фінансової стійкості ґрунтовно висвітлено у працях М. Білик, І. Бланка та В. Савчука [2, с. 18–35; 3, с. 42–67; 8, с. 25–49]. Дослідження зазначених учених сформували наукове підґрунтя сучасної системи фінансово-економічного аналізу та визначили основні підходи до оцінювання результативності діяльності суб'єктів господарювання.

Вагомий внесок у розвиток стратегічних аспектів аналітичного забезпечення управління здійснили Р. Каплан та Д. Нортон. У своїх дослідженнях автори обґрунтували необхідність інтеграції фінансових і нефінансових показників у процесі стратегічного управління та запропонували концепцію збалансованої системи показників, яка дозволяє оцінювати результати діяльності підприємства комплексно [4, с. 11–34]. Запропонований підхід став важливою основою для подальшого розвитку сучасних систем бізнес-аналітики та управління ефективністю організацій.

Суттєвий вплив на розвиток теорії та практики управління в умовах цифрової економіки здійснили дослідження К. Лодона та Дж. Лодона, а також Дж. О'Браєна і Г. Маракаса. Автори розглядають інформаційні системи як ключовий інструмент цифрової трансформації підприємств та наголошують на їхній ролі в забезпеченні інтеграції даних, автоматизації бізнес-процесів і підтримці управлінських рішень [5, с. 52–79; 7, с. 63–88]. Науковці підкреслюють, що сучасні цифрові платформи створюють умови для формування єдиного інформаційного простору підприємства та підвищення оперативності аналітичної діяльності.

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій значна увага приділяється дослідженню можливостей використання великих даних та бізнес-аналітики. Зокрема, Б. Марр обґрунтовує стратегічне значення даних як одного з ключових ресурсів цифрової економіки та доводить, що ефективне використання аналітики даних сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і якості управлінських рішень [6, с. 78–103]. Подальший розвиток цих підходів представлено в роботах Р. Шарди, Д. Делена та Е. Турбана, які досліджують особливості впровадження систем Business Intelligence, аналітики даних та інтелектуальних технологій у діяльність сучасних організацій [9, с. 115–148].

Важливими для розуміння сучасних тенденцій цифрової трансформації фінансово-економічного аналізу є дослідження впливу технологій Big Data та штучного інтелекту на ефективність діяльності підприємств. Так, С. Вамба, А. Гунасекаран, С. Актер та інші автори доводять, що використання великих даних позитивно впливає на результативність бізнес-процесів, сприяє розвитку динамічних управлінських здібностей підприємств та забезпечує підвищення їх конкурентоспроможності [10, с. 602–608]. У свою чергу, Д. Аппельбаум, А.

Коган, М. Васархелі та Ч. Ян досліджують вплив бізнес-аналітики та штучного інтелекту на розвиток систем бухгалтерського обліку, фінансового аналізу та управління фінансами, акцентуючи увагу на можливостях автоматизації аналітичних процедур і підвищення точності прогнозування [1, с. 48–56].

Попри значну кількість наукових праць, присвячених фінансово-економічному аналізу та цифровій трансформації бізнесу, недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації методології фінансово-економічного аналізу до умов цифрової економіки, інтеграції інструментів штучного інтелекту та прогнозної аналітики в систему управління підприємством, а також формування комплексної цифрової моделі аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у зазначеному напрямі та визначає актуальність теми даної статті.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад стратегічного управління клієнтоорієнтованістю ІКТ-підприємств та розроблення підходу до визначення її економічного ефекту на основі взаємозв'язку клієнтського досвіду, цифрових комунікацій, лояльності, утримання клієнтів і фінансових результатів підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є системний, процесний та стратегічний підходи до аналізу клієнтоорієнтованості ІКТ-підприємств. Системний підхід використано для визначення клієнтоорієнтованості як комплексної характеристики підприємства, що формується під впливом взаємопов'язаних організаційних, технологічних, комунікаційних та економічних чинників. Процесний підхід застосовано для дослідження послідовності формування клієнтської цінності — від виявлення потреб клієнта та збирання інформації до управління клієнтським досвідом і оцінювання економічного результату. Стратегічний підхід забезпечив розгляд клієнтоорієнтованості як складової довгострокового управління конкурентоспроможністю та економічною результативністю ІКТ-підприємства.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи. Метод аналізу і синтезу застосовано для узагальнення наукових підходів до визначення сутності клієнтоорієнтованості, клієнтського досвіду, електронних комунікацій та стратегічного управління. Метод порівняння використано для визначення відмінностей між традиційною маркетинговою орієнтацією та стратегічною клієнтоорієнтованістю ІКТ-підприємства. Метод систематизації застосовано для класифікації складових клієнтоорієнтованості та показників її оцінювання.

Для встановлення взаємозв'язку між клієнтськими та економічними результатами використано причинно-наслідковий аналіз, що дозволив сформулювати логічний ланцюг «клієнтоорієнтованість → якість цифрової взаємодії → клієнтський досвід → задоволеність і лояльність → утримання клієнтів → довічна цінність клієнта → економічний результат». Графічний метод застосовано для розроблення авторської моделі стратегічного управління клієнтоорієнтованістю ІКТ-підприємства.

Для кількісного оцінювання запропоновано використання коефіцієнтного методу та методу інтегральної оцінки. Коефіцієнтний метод використано для обґрунтування системи показників, зокрема Customer Retention Rate (CRR), Churn Rate, Customer Lifetime Value (CLV), Customer Acquisition Cost (CAC), Average Revenue per Customer (ARPC) та Return on Investment (ROI). Метод інтегральної оцінки застосовано для формування узагальнюючого показника стратегічної клієнтоорієнтованості ІКТ-підприємства на основі нормалізованих значень окремих показників та їх вагових коефіцієнтів.

Економіко-математичні методи використано для формалізації залежності між результатами клієнтоорієнтованих заходів та економічними результатами діяльності підприємства. Зокрема, запропоновано розрахунок економічного ефекту через приріст доходу, економію операційних витрат, зміну довічної цінності клієнтів, ефект від скорочення відтоку клієнтів та витрати на реалізацію клієнтоорієнтованих заходів.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного менеджменту, маркетингу, клієнтоорієнтованості, цифрової трансформації та управління клієнтським досвідом, а також наукові публікації щодо застосування інформаційних систем і цифрових технологій у формуванні клієнтської

цінності.

Поєднання зазначених методів забезпечило комплексність дослідження та дало змогу перейти від теоретичного розгляду клієнтоорієнтованості до формування практичного інструментарію її стратегічного управління та оцінювання економічного ефекту для ІКТ-підприємств.

Виклад основного матеріалу. Клієнтоорієнтованість ІКТ-підприємства доцільно розглядати як системну характеристику його управління, яка відображає здатність підприємства створювати, підтримувати та розвивати економічно цінні відносини з клієнтами на основі інформації про їхні потреби, поведінку та досвід взаємодії.

На відміну від традиційного підходу, за якого клієнтоорієнтованість переважно асоціюється з маркетинговою діяльністю, для ІКТ-підприємства вона охоплює значно ширше коло процесів. Йдеться про розроблення цифрових продуктів, підтримку користувачів, електронні комунікації, CRM, аналітику даних, персоналізацію пропозицій, автоматизацію сервісу, управління якістю та післяпродажне обслуговування.

Принципово важливим є перехід від реактивної моделі взаємодії до проактивної. Реактивна модель передбачає реагування на звернення клієнта після виникнення проблеми. Проактивна модель ґрунтується на прогнозуванні потреб, виявленні ризику втрати клієнта, персоналізації пропозицій та постійному вдосконаленні клієнтського шляху.

Для практичного управління доцільно виділити шість основних складових табл.1.

Таблиця 1

Складові клієнтоорієнтованості ІКТ-підприємства

Складова	Зміст	Основні інструменти	Очікуваний результат
Аналітична	Збирання та аналіз інформації про клієнтів	CRM, BI, Big Data, AI	Якість управлінських рішень
Продуктова	Адаптація продукту до потреб клієнтів	UX/UI, customer feedback, agile	Зростання цінності продукту
Комунікаційна	Побудова безперервної цифрової взаємодії	Email, месенджери, веб, мобільні канали	Підвищення доступності та персоналізації
Сервісна	Забезпечення якості підтримки	Help Desk, chatbot, SLA	Зменшення проблем і відтоку
Організаційна	Формування клієнтоорієнтованої культури	KPI, навчання, мотивація	Узгодженість дій персоналу
Економічна	Оцінювання фінансової результативності	CLV, CAC, ROI, retention	Економічна обґрунтованість інвестицій

Джерело: розроблено авторами.

Така структура дозволяє перейти від декларативного розуміння клієнтоорієнтованості до її операціоналізації.

Для ІКТ-підприємства стратегічна модель клієнтоорієнтованості може бути представлена у вигляді п'яти взаємопов'язаних контурів.

Перший контур — аналітичний. Його призначення полягає у формуванні інформаційної бази для прийняття рішень. Він охоплює збирання даних про клієнтів, сегментацію, аналіз поведінки, оцінювання задоволеності, визначення причин відмови від послуг та прогнозування майбутньої поведінки клієнтів.

Другий контур — комунікаційний. Він забезпечує взаємодію підприємства з клієнтами через електронну пошту, вебсайт, мобільні застосунки, соціальні мережі, месенджери, контакт-центри, особисті кабінети та інші цифрові канали. Важливою характеристикою цього контуру є не кількість комунікацій, а їхня релевантність для конкретного клієнта.

Третій контур — технологічний. Він забезпечує функціонування CRM-систем, систем бізнес-аналітики, автоматизації маркетингу, сервісних платформ, систем штучного інтелекту

та інших цифрових інструментів. Саме технологічний контур дозволяє масштабувати клієнтоорієнтовану модель без пропорційного збільшення чисельності персоналу.

Четвертий контур — організаційний. Його завдання полягає у формуванні відповідної корпоративної культури, регламентів, відповідальності персоналу та системи мотивації. Клієнтоорієнтованість не може бути стійкою, якщо вона обмежується роботою відділу продажів або служби підтримки.

П'ятий контур — економічний. Він забезпечує трансформацію результатів клієнтоорієнтованої діяльності в економічні показники. Саме на цьому рівні необхідно визначити, наскільки інвестиції в цифрову взаємодію, клієнтський сервіс та аналітичні системи створюють додаткову економічну цінність.

Таким чином, взаємозв'язок запропонованих контурів можна представити як послідовність (рис 1):

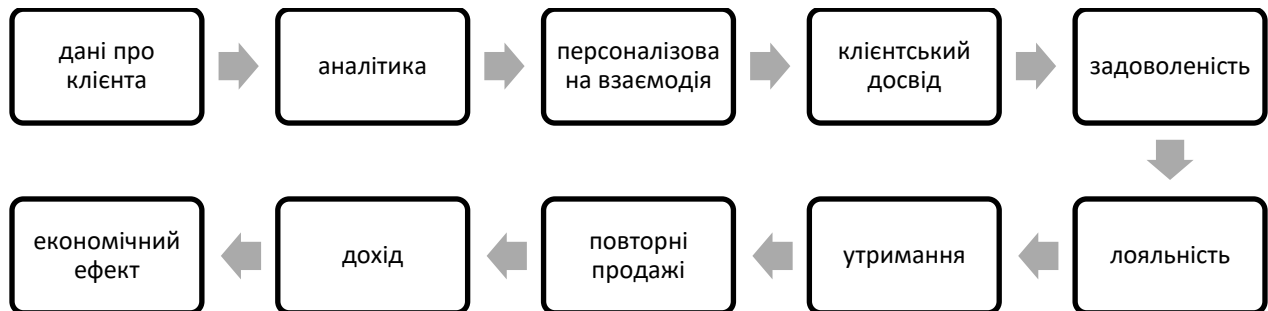


Рис. 1. Послідовність взаємозв'язок контурів клієнтоорієнтованості

Джерело: сформовано авторами

Такий підхід дає змогу подолати проблему ізольованого вимірювання клієнтських і фінансових показників.

Важливим результатом клієнтоорієнтованості є зростання цінності клієнта протягом усього періоду взаємодії з підприємством. У спрощеному вигляді довічну цінність клієнта можна визначити як:

$$CLV = \sum (R_t - C_t) / (1 + d)^t,$$

де CLV — довічна цінність клієнта;

R_t — дохід від клієнта в періоді t ;

C_t — витрати на обслуговування клієнта в періоді t ;

d — ставка дисконтування;

t — період взаємодії.

Для ІКТ-підприємств цей показник набуває особливого значення через поширення моделей моделей підписки, SaaS, сервісних контрактів та довгострокового B2B-обслуговування. У таких моделях прибутковість клієнта визначається не лише первинним продажем, а всією тривалістю взаємодії.

Іншим важливим показником є коефіцієнт утримання клієнтів:

$$CRR = ((E - N) / S) \times 100\%,$$

де E — кількість клієнтів наприкінці періоду;

N — кількість нових клієнтів, залучених протягом періоду;

S — кількість клієнтів на початку періоду.

Зростання CRR може мати істотний економічний ефект, оскільки утримання існуючого клієнта зазвичай пов'язане з іншою структурою витрат, ніж його повторне заміщення новим клієнтом. Для ІКТ-підприємства це особливо актуально у випадку складних програмних продуктів, ERP-рішень, інтеграційних проєктів та довгострокового технічного супроводу.

Економічний ефект від реалізації клієнтоорієнтованої стратегії доцільно визначати не одним показником, а системою взаємопов'язаних результатів:

$$EE = \Delta D + \Delta C + \Delta L - I,$$

де EE — економічний ефект;

ΔD — приріст доходу внаслідок клієнтоорієнтованих заходів;

ΔC — економія витрат;

ΔL — додатковий економічний результат від зростання лояльності та утримання клієнтів;

I — інвестиції у впровадження та підтримку клієнтоорієнтованих рішень.

Водночас такий розрахунок має здійснюватися з урахуванням причинно-наслідкового зв'язку між управлінським заходом і отриманим результатом. Наприклад, збільшення доходу не можна автоматично відносити до ефекту CRM-системи лише тому, що її було впроваджено в аналогічний період. Необхідно враховувати зміни цін, обсягів ринку, структури клієнтів, маркетингової активності та інших факторів.

Важливим показником є також співвідношення довічної цінності клієнта та витрат на його залучення:

$$CLV/CAC = CLV / CAC,$$

де CAC — customer acquisition cost, тобто витрати на залучення клієнта.

Застосування такого співвідношення дає можливість оцінювати не лише кількість нових клієнтів, а економічну доцільність їх залучення. Для ІКТ-підприємств, які працюють на конкурентних цифрових ринках, це дозволяє перейти від оцінювання результативності рекламних кампаній за кількістю лідів до оцінювання реальної економічної цінності сформованої клієнтської бази.

Окреме значення має управління клієнтським досвідом. Сучасна клієнтоорієнтованість передбачає аналіз не окремої точки контакту, а всього клієнтського шляху. Він може включати пошук інформації про продукт, перший контакт, консультацію, придбання, налаштування, використання, звернення до служби підтримки, оновлення продукту та повторне придбання.

Для ІКТ-підприємства якість клієнтського шляху визначається не тільки функціональністю технології, але й простотою її використання, швидкістю отримання відповіді, доступністю інформації, інтегрованістю цифрових каналів та персоналізацією взаємодії. Саме тому управління клієнтським досвідом повинно бути інтегроване з управлінням бізнес-процесами підприємства.

Цифрові комунікації при цьому виконують роль механізму постійного зворотного зв'язку. Отримана через цифрові канали інформація може використовуватися для вдосконалення продукту, прогнозування попиту, визначення проблемних сегментів, виявлення ризику відтоку клієнтів та формування персоналізованих пропозицій.

Для стратегічного управління важливо встановити причинний ланцюг між нефінансовими та фінансовими показниками:

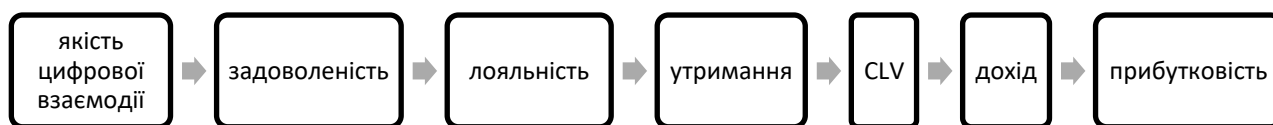


Рис. 2. Причинний ланцюг між нефінансовими та фінансовими показниками

Джерело: сформовано авторами

Такий підхід дозволяє керівництву підприємства визначати, які саме компоненти клієнтського досвіду створюють економічну цінність, а які лише збільшують витрати.

Разом із тим клієнтоорієнтованість не повинна перетворюватися на безумовне задоволення всіх вимог клієнта. Надмірна орієнтація на окремі запити може збільшувати витрати, ускладнювати продукт та знижувати інноваційну активність. Наукові дослідження звертають увагу на можливість виникнення негативних наслідків надмірної клієнтської орієнтації, якщо підприємство недостатньо враховує технологічні та конкурентні фактори [1; 6]. Тому стратегічна клієнтоорієнтованість має ґрунтуватися на балансі між створенням клієнтської цінності та економічною доцільністю.

Для ІКТ-підприємств такий баланс можна визначити через чотири взаємопов'язані критерії: цінність для клієнта, технологічна реалізованість, організаційна спроможність та економічна ефективність.

Якщо нова функціональність має високу цінність для клієнта, але потребує непропорційно великих витрат на розроблення та підтримку, її впровадження має оцінюватися з позиції економічної доцільності. Якщо ж технологічне рішення одночасно покращує клієнтський досвід і скорочує операційні витрати, воно створює подвійний економічний ефект.

Клієнтоорієнтованість не є безризиковою стратегією. Надмірна концентрація на поточних потребах клієнтів може призводити до недостатньої уваги до радикальних інновацій. Дослідження конфігурацій стратегічних орієнтацій також демонструють, що результативність клієнтоорієнтованості залежить від поєднання з іншими стратегічними факторами.

Для ІКТ-підприємства основними ризиками є надмірна кастомізація продукту, зростання витрат на сервіс, технологічна залежність від окремих клієнтів, порушення балансу між стандартизацією та персоналізацією, а також недостатній рівень захисту клієнтських даних.

Основні ризики клієнтоорієнтованості та напрями їх нейтралізації представлено в табл.2.

Таблиця 2

Ризики клієнтоорієнтованості та напрями їх нейтралізації

Ризик	Прояв	Управлінська реакція
Надмірна кастомізація	Зростання вартості продукту	Стандартизація базового продукту
Надмірні сервісні витрати	Падіння маржі	Автоматизація
Залежність від клієнта	Втрата переговорної позиції	Диверсифікація
Орієнтація лише на поточний попит	Зниження інноваційності	Портфель інновацій
Інформаційні ризики	Втрата довіри	Захист даних
Фрагментація каналів	Негативний customer journey	Omnichannel-підхід

Джерело: розроблено авторами

Стратегічна клієнтоорієнтованість передбачає не максимізацію задоволеності за будь-яку ціну, а оптимізацію співвідношення «клієнтська цінність — витрати — економічний результат».

Таким чином, стратегічне управління клієнтоорієнтованістю ІКТ-підприємства доцільно здійснювати за циклічною моделлю:

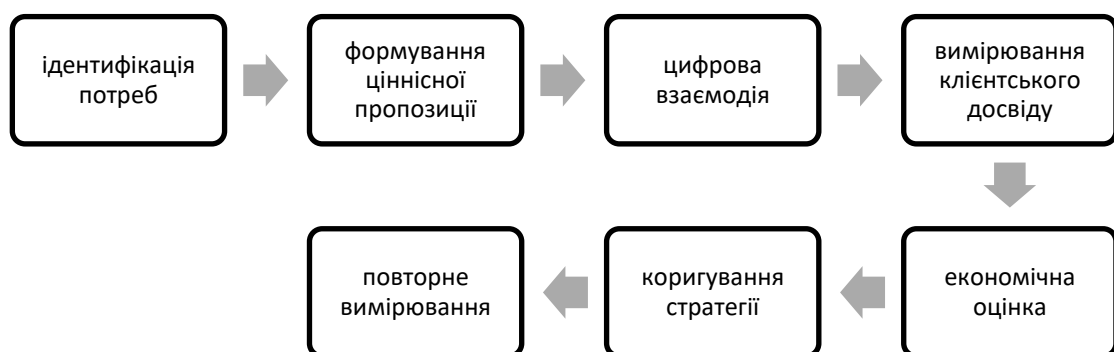


Рис. 3. Циклічна модель стратегічного управління клієнтоорієнтованістю ІКТ-підприємства

Джерело: сформовано авторами

Запропонована модель дозволяє інтегрувати маркетингові, технологічні та фінансово-економічні рішення в єдину систему управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Клієнтоорієнтованість ІКТ-підприємства в сучасних умовах доцільно розглядати як стратегічну орієнтацію, яка інтегрує розуміння потреб клієнтів, цифрові комунікації, технологічні рішення, управління клієнтським досвідом та економічні результати діяльності. Такий підхід виходить за межі

традиційного трактування клієнтоорієнтованості як складової маркетингової діяльності.

У статті запропоновано концептуальну модель стратегічного управління клієнтоорієнтованістю ІКТ-підприємства, що охоплює аналітичний, комунікаційний, технологічний, організаційний та економічний контури. Їх взаємодія створює умови для перетворення інформації про клієнта на управлінські рішення, спрямовані на підвищення цінності клієнтського досвіду та економічної результативності підприємства.

Обґрунтовано, що економічний ефект клієнтоорієнтованості формується через декілька каналів: збільшення доходів від повторних продажів, зростання рівня утримання клієнтів, підвищення довічної цінності клієнта, зниження витрат на залучення нових клієнтів, оптимізацію сервісних витрат та підвищення ефективності цифрових комунікацій.

Запропонований підхід до оцінювання економічного ефекту дозволяє поєднати показники клієнтського досвіду з фінансовими результатами. При цьому принциповим є встановлення причинно-наслідкових зв'язків між клієнтоорієнтованими заходами та отриманими економічними результатами, що дає змогу уникнути формального трактування будь-якого позитивного фінансового показника як результату клієнтоорієнтованості.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення інтегрального показника клієнтоорієнтованості ІКТ-підприємства, який поєднуватиме показники клієнтського досвіду, ефективності електронних комунікацій, лояльності, утримання клієнтів та економічної віддачі від цифрових інвестицій. Практичне застосування такого інструменту дозволить підвищити обґрунтованість стратегічних рішень щодо розвитку клієнтських сервісів і цифрової трансформації підприємств.

Список використаних джерел

1. Frambach R. T., Fiss P. C., Ingenbleek P. T. M. How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research*. 2016. Vol. 69, No. 4. P. 1428–1436. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.120>.
2. Pekovic S., Rolland S. Customer orientation and firm's business performance. *European Journal of Marketing*. 2016. Vol. 50, No. 12. P. 2162–2191. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0584>.
3. Sawyer Z., Nakata C. Reexamining the link between customer orientation and business performance: The role of information systems. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2007. Vol. 15, No. 3. P. 187–203. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679150301>.
4. Arkadan F., Macdonald E. K., Wilson H. N. Customer experience orientation: Conceptual model, propositions, and research directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2024. Vol. 52. P. 1560–1584. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01031-y>.
5. Hakala H., Kohtamäki M. The interplay between orientations: Entrepreneurial, technology and customer orientations in software companies. *Journal of Enterprising Culture*. 2011. Vol. 19, No. 2. P. 143–165. <https://doi.org/10.1142/S0218495810000598>.
6. Solberg C. A. Management orientation and export performance: The case of Norwegian ICT companies. *Baltic Journal of Management*. 2010. Vol. 5, No. 1. P. 28–50. <https://doi.org/10.1108/17465261011016540>.
7. Захаренко Д. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1680>.
8. Сало Я. В. Клієнтоорієнтований підхід як інструмент підвищення ефективності системи управління підприємством Київський економічний науковий журнал. 2026. № 12. С. 195–200. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-25>.
9. Narver J. C., Slater S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54, No. 4. P. 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>.
10. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
11. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley, 2021. 224 p.

12. Payne A., Frow P., Eggert A. The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2017. Vol. 45. P. 467–489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>.

References

1. Frambach, R. T., Fiss, P. C., & Ingenbleek, P. T. M. (2016). How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research*, 69(4), 1428–1436. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.120>
2. Pekovic, S., & Rolland, S. (2016). Customer orientation and firm's business performance. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2162–2191. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0584>
3. Sawyer, Z., & Nakata, C. (2007). Reexamining the link between customer orientation and business performance: The role of information systems. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(3), 187–203. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679150301>
4. Arkadan, F., Macdonald, E. K., & Wilson, H. N. (2024). Customer experience orientation: Conceptual model, propositions, and research directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52, 1560–1584. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01031-y>
5. Hakala, H., & Kohtamäki, M. (2011). The interplay between orientations: Entrepreneurial, technology and customer orientations in software companies. *Journal of Enterprising Culture*, 19(2), 143–165. <https://doi.org/10.1142/S0218495810000598>
6. Solberg, C. A. (2010). Management orientation and export performance: The case of Norwegian ICT companies. *Baltic Journal of Management*, 5(1), 28–50. <https://doi.org/10.1108/17465261011016540>
7. Zaharenko, D. S. (2017). Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 4. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1680>
8. Salo, Ya. V. (2026). Клієнтоорієнтований підхід як інструмент підвищення ефективності системи управління підприємством. *Київський економічний науковий журнал*, 12. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-25>
9. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
10. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
11. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
12. Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 467–489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>

MYKHAILO LISHCHYNSKYI, LIUDMYLA PRYSIAZHNA. CUSTOMER ORIENTATION OF ICT ENTERPRISES: STRATEGIC MANAGEMENT AND ECONOMIC EFFECT. *The article examines customer orientation of ICT enterprises as a strategic basis for achieving long-term competitiveness and economic performance in the context of digital transformation. The relevance of the study is determined by the growing role of digital interaction in the formation of customer value, the rapid technological development of ICT markets, increasing customer expectations and the need to transform information about customer behavior into economically justified managerial decisions. The study substantiates that the specificity of ICT enterprises is associated with a high level of technological dynamism, the complexity of digital products and services, the importance of information in managerial decision-making, and the sensitivity of customers to the quality, speed, convenience and personalization of digital interaction.*

Customer orientation of an ICT enterprise is interpreted as an integrated characteristic of the strategic management system aimed at systematic identification of customer needs, development of a relevant value proposition, management of customer experience, personalization of electronic communications, and use of customer information to improve products, services and business

processes. The article develops a conceptual model of strategic management of customer orientation that combines analytical, communication, technological, organizational and economic components. The analytical component provides collection and interpretation of customer data; the communication component ensures continuous interaction through digital channels; the technological component integrates CRM, analytical systems, automation and artificial intelligence tools; the organizational component establishes customer-oriented values and processes; while the economic component links customer-oriented activities with financial and operational results.

The study substantiates the relationship between customer orientation, customer experience, loyalty, retention and enterprise performance. Particular attention is paid to the economic effects generated through increased customer retention, growth of repeat purchases, expansion of customer lifetime value, reduction of customer acquisition costs, optimization of service costs, and improvement of revenue stability. A system of indicators for evaluating the economic effect of customer-oriented strategies in ICT enterprises is proposed. It includes customer retention rate, customer lifetime value, customer acquisition cost, average revenue per customer, repeat purchase rate, revenue growth attributable to customer-oriented initiatives, operating cost savings, return on investment in digital communications, and the overall economic effect of customer experience management.

The article argues that customer orientation should not be regarded solely as a marketing instrument. For ICT enterprises, it represents an integrated strategic management system that combines technological capabilities, digital communications, organizational learning and economic objectives. The proposed approach creates a basis for linking customer experience indicators with financial performance and for making economically justified decisions concerning investments in digital customer interaction.

Keywords: customer orientation, ICT enterprise, strategic management, customer experience, electronic communications, digital transformation, customer loyalty, customer retention, economic effect, information and communication technologies.

Надійшла до редакції: 27.08.2026

Прийнято до друку: 15.09.2026

Опубліковано: 30.09.2026

© 2026 Ліщинський М.П., Присяжна Л.В.

Цей матеріал ліцензовано за умовами CC BY 4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>