



Менеджмент

УДК 339.138:658.89

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19544840>

**Теоретичні засади формування системи управління взаємовідносинами
зі споживачами на засадах клієнтоорієнтованості**

Трушкіна Наталія Валеріївна

кандидат економічних наук, старший дослідник, старший науковий
співробітник сектора промислової політики та інноваційного розвитку відділу
промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр
індустріальних проблем розвитку НАН України
(пров. Інженерний, 1а, м. Харків, 61165, Україна),
e-mail: nata_tru@ukr.net,
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

Патlachук Таміла Володимирівна

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
зі спеціальності D3 Менеджмент, Науково-дослідний центр
індустріальних проблем розвитку НАН України
(пров. Інженерний, 1а, м. Харків, 61165, Україна)
e-mail: tpatlachuk@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4093-6697>

Прийнято: 11.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

Анотація: Мета дослідження полягає у теоретичному узагальненні
сучасних наукових підходів до формування системи управління
взаємовідносинами зі споживачами та обґрунтуванні її сутності як інтегрованої



складової маркетингового менеджменту на засадах клієнтоорієнтованості. Актуальність дослідження зумовлена фрагментарністю існуючих наукових підходів, відсутністю узгодженого трактування сутності та структури системи управління взаємовідносинами зі споживачами, а також необхідністю інтеграції клієнтоорієнтованого підходу в умовах цифрової трансформації економіки та зростання ролі клієнтського досвіду. **Методи.** Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, логічне узагальнення, системний і порівняльний підходи. Їх застосування дозволило проаналізувати сучасні зарубіжні та вітчизняні наукові публікації, виявити концептуальні відмінності у трактуванні системи управління взаємовідносинами зі споживачами та здійснити їх систематизацію. **Результати.** Встановлено, що існуючі підходи до визначення системи управління взаємовідносинами зі споживачами є фрагментарними та зосереджені переважно на окремих аспектах – технологічному, процесному або маркетинговому, що не забезпечує цілісного розуміння цієї категорії. Обґрунтовано доцільність застосування інтегрованого підходу, який поєднує управлінські, маркетингові, технологічні та поведінкові елементи в межах єдиної системної логіки. Запропоновано авторське узагальнення, відповідно до якого система управління взаємовідносинами зі споживачами розглядається як інтегрована система формування, розвитку та підтримки довгострокових взаємовідносин на основі створення цінності для клієнта. **Висновки.** Доведено, що клієнтоорієнтований підхід є ключовою умовою підвищення ефективності маркетингового управління, формування довгострокових конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку підприємств. Отримані результати можуть бути використані при розробленні клієнтоорієнтованих стратегій розвитку підприємств з урахуванням цифрових технологій і поведінкових характеристик споживачів.



Ключові слова: система управління взаємовідносинами зі споживачами, клієнтоорієнтованість, маркетинговий менеджмент, CRM-система, клієнтський досвід, поведінка споживачів, цифрова трансформація, персоналізація, створення цінності для клієнта, лояльність клієнтів, конкурентоспроможність підприємства.

Theoretical Foundations of the Formation of a Customer Relationship Management System Based on Customer Orientation

Nataliia Trushkina

Ph.D. in Economics, Senior Researcher, Senior Research Officer
of the Sector of Industrial Policy and Innovative Development
of the Department of Industrial Policy and Energy Security,
Research Center for Industrial Problems of Development of the NAS of Ukraine
(1a Inzhenernyi Lane, Kharkiv, 61165, Ukraine),
e-mail: nata_tru@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

Tamila Patlachuk

PhD candidate in Management (Specialty D3),
Research Center for Industrial Problems
of Development of the NAS of Ukraine
(1a Inzhenernyi Lane, Kharkiv, 61165, Ukraine),
e-mail: tpatlachuk@ukr.net, <https://orcid.org/0009-0007-4093-6697>

Abstract: The purpose of the study is to provide a theoretical generalization of contemporary scientific approaches to the formation of a customer relationship management system and to substantiate its essence as an integrated component of marketing management based on customer orientation. The relevance of the study is determined by the fragmentation of existing scientific approaches, the lack of a



consistent interpretation of the essence and structure of the customer relationship management system, as well as the need to integrate a customer-oriented approach in the context of digital transformation of the economy and the increasing role of customer experience. **Methods.** The methodological basis of the study is formed by general scientific and special methods, in particular analysis and synthesis, induction and deduction, logical generalization, as well as systemic and comparative approaches. Their application made it possible to analyze modern foreign and domestic scientific publications, identify conceptual differences in the interpretation of the customer relationship management system, and carry out their systematization. **Results.** It has been established that existing approaches to defining the customer relationship management system are fragmented and mainly focused on individual aspects, namely technological, process-based, or marketing aspects, which does not ensure a holistic understanding of this category. The expediency of applying an integrated approach has been substantiated, which combines managerial, marketing, technological, and behavioral elements within a single systemic logic. An authorial generalization has been proposed, according to which the customer relationship management system is considered as an integrated system for the formation, development, and maintenance of long-term relationships based on the creation of customer value. **Conclusions.** It has been proven that a customer-oriented approach is a key condition for increasing the effectiveness of marketing management, forming long-term competitive advantages, and ensuring the sustainable development of enterprises. The obtained results can be used in the development of customer-oriented strategies for enterprise development, taking into account digital technologies and behavioral characteristics of consumers.

Keywords: customer relationship management system, customer orientation, marketing management, customer relationship management system, customer experience, consumer behaviour, digital transformation, personalization, customer value creation, customer loyalty, enterprise competitiveness.



Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та стрімкого розвитку цифрових технологій суттєво зростає роль ефективного управління взаємовідносинами зі споживачами [1-2] як одного з ключових факторів забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. За оцінками міжнародних аналітичних агентств, понад 90% компаній середнього та великого бізнесу використовують інструменти управління взаємовідносинами зі споживачами, а рівень впливу клієнтського досвіду на прийняття рішень про купівлю постійно зростає, перевищуючи вплив традиційних факторів ціни та продукту [3; 4]. Водночас глобальний ринок CRM-систем демонструє стійку тенденцію до зростання, що відображає підвищення ролі клієнтоорієнтованих стратегій у сучасному бізнес-середовищі [5].

Зміна характеру ринкової взаємодії, перехід від транзакційної моделі до моделі довгострокового партнерства зі споживачами, а також зростання значущості індивідуалізованих потреб клієнтів обумовлюють необхідність переосмислення підходів до організації управління взаємовідносинами. За оцінками експертів McKinsey, компанії, які впроваджують клієнтоорієнтовані підходи, здатні підвищувати рівень задоволеності клієнтів на 20-30%, що безпосередньо впливає на зростання доходів і ринкової вартості бізнесу [6].

У цих умовах управління взаємовідносинами зі споживачами набуває системного характеру та виходить за межі суто маркетингових функцій, трансформуючись у комплексну управлінську діяльність, що охоплює всі бізнес-процеси підприємства. Водночас на практиці спостерігається домінування інструментального підходу до розуміння CRM, коли воно ототожнюється переважно з інформаційними системами або технологічними рішеннями, що звужує його зміст і не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал управління взаємовідносинами як стратегічного ресурсу розвитку підприємства.



Разом із тим, в умовах підвищеної невизначеності, динамічності зовнішнього середовища та зростання вимог споживачів особливої актуальності набуває клієнтоорієнтований підхід, який передбачає зміщення фокусу управління з внутрішніх процесів підприємства на створення цінності для споживача та формування довгострокових взаємовідносин із ним. За даними Salesforce, понад 70 % споживачів очікують персоналізованої взаємодії з компаніями, що зумовлює необхідність інтеграції цифрових технологій, аналітики даних і клієнтоорієнтованих принципів у систему управління [7].

Попри значну увагу до проблематики управління взаємовідносинами зі споживачами, у науковому середовищі відсутня єдність у трактуванні сутності відповідної системи, її структурних елементів та принципів функціонування. Існуючі підходи характеризуються фрагментарністю та різноспрямованістю, що ускладнює формування цілісного уявлення про систему управління взаємовідносинами зі споживачами та обмежує можливості її ефективного впровадження в практичну діяльність підприємств.

Зазначені обставини обумовлюють необхідність поглиблення теоретичного осмислення сутності системи управління взаємовідносинами зі споживачами, систематизації існуючих підходів до її визначення та обґрунтування її змісту з позицій клієнтоорієнтованості як ключового принципу сучасного управління. Вирішення окресленої проблеми має важливе значення як для розвитку теоретичних засад управління підприємствами, так і для підвищення ефективності практики побудови довгострокових взаємовідносин зі споживачами в умовах сучасних викликів і трансформаційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економічній науці проблематика управління взаємовідносинами зі споживачами розглядається як міждисциплінарний напрям досліджень, що поєднує положення маркетингу, менеджменту, інформаційних технологій, поведінкової економіки та цифрової аналітики. Аналіз наукових праць [8-10] свідчить про посилення інтересу до



питань формування, розвитку та трансформації системи управління взаємовідносинами зі споживачами в умовах цифровізації бізнес-процесів [11], поширення багатоканальної взаємодії та зростання ролі клієнтського досвіду.

Серед зарубіжних учених вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних засад управління взаємовідносинами зі споживачами зробили Я. Баашар (Y. Baashar), Х. Алхуссіан (H. Alhussian), А. Патель (A. Patel) та ін. [8], які на основі систематичного огляду літератури обґрунтували значення CRM-систем як інструменту підвищення задоволеності, лояльності та результативності взаємодії зі споживачами. М. Нілаші (M. Nilash), Р. Абумаллох (R. Abumalloh), Х. Ахмаді (H. Ahmadi) та ін. [9] дослідили взаємозв'язок між якістю CRM-систем і задоволеністю клієнтів, довівши важливість інформаційної, системної та сервісної якості відповідних рішень. В. Герола-Наварро (V. Guerola-Navarro), Р. Ольтра-Баденес (R. Oltra-Badenes), Х. Гіль-Гомес (H. Gil-Gomez) та ін. [10] розглянули управління взаємовідносинами зі споживачами у поєднанні з інноваційною діяльністю підприємств і показали, що впровадження CRM позитивно впливає на результативність бізнесу за умови організаційної готовності до цифрових змін.

Подальший розвиток зарубіжних досліджень пов'язано з електронним і цифровим управлінням взаємовідносинами зі споживачами. Так, С. Магатеф (S. Magatef), М. Ал-Окайлі (M. Al-Okaily), Л. Ашур (L. Ashour) та ін. [12] встановили, що ефективність електронних стратегій управління взаємовідносинами зі споживачами залежить не лише від їх функціональних характеристик, а й від якості взаємовідносин із клієнтами, яка опосередковує вплив на їхню лояльність. М. Рахман (M. Rahman), С. Баг (S. Bag), С. Гупта (S. Gupta), У. Сівараджа (U. Sivarajah) [13] довели значення технологічної готовності підприємств і спроможності CRM на основі штучного інтелекту для покращення взаємодії з клієнтами та підвищення результативності бізнесу.

Ю. Сунь (Y. Sun), Х. Лю (H. Liu), Ю. Гао (Y. Gao) [14] обґрунтували доцільність використання методів машинного навчання для оцінювання



життєвої цінності клієнта та сегментації споживачів у межах CRM-аналітики. П. Чайтанат (P. Chaithanapat), П. Пуннакітікашем (P. Punnakitikashem), Н. К. К. Оо (N. Oo), С. Рактін (S. Rakthin) [15] акцентували увагу на ролі управління знаннями про клієнтів у підвищенні якості інновацій та результативності діяльності підприємств.

Окремий напрям сучасних зарубіжних досліджень стосується клієнтського досвіду як складової розвитку системи управління взаємовідносинами зі споживачами. У цьому контексті Д. Марутшке (D. Marutschke), Т. Гурнелос (T. Gournelos), С. Рей (S. Ray) [16] аналізують проблеми взаємодії зі споживачами в різних точках контакту. М. Ліпкін (M. Lipkin) [17] розглядає формування клієнтського досвіду з позицій сервісного середовища. К. Лемон (K. Lemon) і П. Верхув (P. Verhoef) [18] обґрунтовують його зв'язок із клієнтським шляхом і послідовністю взаємодії споживача з компанією.

У вітчизняній науковій думці питання клієнтоорієнтованості, клієнтського досвіду, логістичного сервісу та управління взаємовідносинами зі споживачами також набули помітного розвитку. Так, Я. Ларіна та А. Філатова [19] досліджують сучасні концепції маркетингу та їх застосування у виробничо-торговельних ланцюгах, акцентуючи увагу на взаємодії учасників ринку та практичній цінності маркетингу відносин. Н. Ситник [20] розглядає управління клієнтським досвідом як стратегію розвитку бізнесу та обґрунтовує його значення для формування цінності для споживача і підвищення конкурентоспроможності підприємства. О. Гуцалюк та ін. [21] аналізують видозміни цифрових технологій клієнтоорієнтованого сервісу логістичної діяльності в системі менеджменту підприємства.

Питання лояльності, споживчих уподобань і поведінкових характеристик споживачів досліджуються у праці [22], у якій В. Приймак, О. Голубник, Ю. Кравчук аналізують лояльність клієнтів як важливий чинник результативності підприємства. Т. Черничко, Н. Гладинець, У. Росола [23]



вивчають споживчі уподобання як основу для прийняття маркетингових рішень, а В. Шевченко, Т. Мішустіна, А. Бондаренко [24] розглядають споживчі переваги та лояльність споживачів як підґрунтя досягнення маркетингових цілей компанії.

Порівняльний аналіз зарубіжних і вітчизняних досліджень дає змогу виявити як спільні риси, так і відмінності у трактуванні проблематики управління взаємовідносинами зі споживачами. Для зарубіжної наукової думки більш характерним є акцент на прикладних аспектах функціонування CRM, зокрема на оцінюванні якості CRM-систем, їх впливу на задоволеність і лояльність клієнтів, інтеграції штучного інтелекту, машинного навчання, цифрових платформ та аналітики даних у процеси взаємодії зі споживачами [8-10; 12-15]. Крім того, зарубіжні вчені значну увагу приділяють дослідженню клієнтського досвіду, управління знаннями про клієнтів, життєвої цінності клієнта, а також зв'язку системи управління взаємовідносинами зі споживачами з інноваційністю та результативністю бізнесу [10; 13; 15-18].

Натомість у вітчизняних дослідженнях переважає теоретико-концептуальний підхід, зосереджений на уточненні понятійного апарату, обґрунтуванні сутності клієнтоорієнтованості, клієнтського досвіду, логістичного сервісу, споживчих уподобань та лояльності, а також на визначенні їх ролі у системі маркетингового й логістичного менеджменту підприємств [19-24]. Українські науковці більшою мірою акцентують увагу на адаптації сучасних клієнтоорієнтованих підходів до умов цифрової трансформації економіки, нестабільності бізнес-середовища та трансформації поведінки споживачів [19-21; 23-24].

Отже, якщо зарубіжні дослідження переважно орієнтовані на емпіричну перевірку окремих моделей, технологій та інструментів управління взаємовідносинами зі споживачами, то вітчизняні праці здебільшого зосереджені на теоретичному осмисленні сутності відповідних категорій та обґрунтуванні концептуальних підходів до їх використання. Водночас спільною



рисом обох напрямів досліджень є визнання стратегічної важливості довгострокових взаємовідносин зі споживачами, ролі персоналізації, цифрових технологій і клієнтоорієнтованості у формуванні конкурентних переваг підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, у сучасних дослідженнях залишаються невирішеними низка питань. По-перше, відсутня єдність у трактуванні сутності системи управління взаємовідносинами зі споживачами: у різних роботах вона розглядається як інформаційна система, технологія, маркетинговий інструмент, управлінський процес, стратегія або елемент цифрової трансформації [8-10; 12-14]. По-друге, недостатньо систематизовано саме теоретичні підходи до визначення цього поняття, що ускладнює формування цілісного наукового бачення. По-третє, попри активне використання категорії клієнтоорієнтованості, її роль як концептуальної основи формування системи управління взаємовідносинами зі споживачами розкрита фрагментарно [19-21]. По-четверте, у наукових працях простежується певний розрив між технологічним, маркетинговим, процесним і клієнтоорієнтованим підходами, внаслідок чого відсутній інтегрований підхід до тлумачення системи управління взаємовідносинами зі споживачами [9-10; 12-13; 19-24].

Таким чином, наявні наукові напрацювання формують вагоме теоретичне підґрунтя для подальших досліджень, однак потребують поглибленої систематизації підходів до визначення сутності системи управління взаємовідносинами зі споживачами та обґрунтування її змісту саме з позицій клієнтоорієнтованості. Це і визначає наукову доцільність та спрямованість даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є

узагальнення та систематизація сучасних наукових підходів до визначення сутності системи управління взаємовідносинами зі споживачами, обґрунтування її змісту з позицій клієнтоорієнтованості та формування



концептуального бачення відповідної системи в умовах цифрової трансформації економіки.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують комплексне вивчення проблематики управління взаємовідносинами зі споживачами. Зокрема, методи аналізу і синтезу використано для узагальнення існуючих наукових підходів та формування цілісного бачення досліджуваної системи; порівняльний аналіз – для зіставлення зарубіжних і вітчизняних підходів та виявлення їх спільних і відмінних характеристик. Системний підхід дозволив розглянути управління взаємовідносинами зі споживачами як інтегровану систему з визначенням її елементів, функцій і взаємозв'язків. Методи узагальнення, класифікації та абстрактно-логічного аналізу застосовано для формування авторського підходу до визначення сутності відповідної системи та обґрунтування теоретичних положень дослідження. Структурно-логічний аналіз використано для побудови концептуальної моделі та визначення логіки її функціонування.

Водночас дослідження має певні обмеження, які зумовлено його теоретико-концептуальним характером. Отримані результати базуються переважно на узагальненні існуючих наукових підходів без проведення власних емпіричних досліджень. Крім того, у роботі не розглядаються галузеві особливості впровадження системи управління взаємовідносинами зі споживачами, що може впливати на специфіку практичної реалізації запропонованих положень. Враховуючи динамічний розвиток цифрових технологій, окремі аспекти досліджуваної проблематики потребують подальшого уточнення.

Окреслені обмеження водночас визначають перспективи подальших досліджень, зокрема в напрямі емпіричної перевірки запропонованих теоретичних положень, адаптації концептуальної моделі до умов окремих галузей економіки та поглиблення аналізу впливу цифрових технологій на формування системи управління взаємовідносинами зі споживачами.



Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу система управління взаємовідносинами зі споживачами вже не може трактуватися лише як програмне забезпечення або окремий інструмент автоматизації маркетингової діяльності. Таке розуміння є надто вузьким, оскільки не враховує істотного розширення змісту взаємодії підприємства зі споживачами під впливом цифровізації бізнес-процесів, розвитку аналітики даних, поширення багатоканальних комунікацій, персоналізації пропозиції та посилення ролі клієнтського досвіду [9; 25-26]. Унаслідок цього CRM еволюціонує від локального технологічного рішення до інтегрованої системи управління, що поєднує управлінські, маркетингові, технологічні, аналітичні та сервісні складові [25-28].

Саме така логіка розвитку дала підстави сформулювати три робочі гіпотези дослідження (*табл. 1*). Гіпотеза 1 полягає в тому, що у сучасних наукових дослідженнях систему управління взаємовідносинами зі споживачами розглядають як багатокомпонентну систему, яка поєднує управлінські, маркетингові, технологічні та аналітичні складові [25-28].

Таблиця 1. Емпіричне підґрунтя верифікації робочих гіпотез дослідження

Робоча гіпотеза	Емпіричне підтвердження	Основний висновок
Гіпотеза 1. CRM є багатокомпонентною системою	Вплив якості інформації, якості системи та якості сервісу на задоволеність користувачів	CRM охоплює не лише технологічний, а й інформаційний та сервісний виміри
Гіпотеза 2. Клієнтоорієнтованість є базовим принципом системи	Якість взаємовідносин із клієнтами опосередковує вплив CRM на лояльність	Результативність CRM визначається якістю взаємодії, а не лише використанням інструменту
Гіпотеза 3. Ефективність CRM залежить від узгодженості структурних елементів	Значення технологічної готовності, AI-інтеграції, сегментації, CLV-аналізу, управління знаннями про клієнтів	CRM є цілісною системою, в якій аналітичні, технологічні та організаційні компоненти взаємопов'язані

Джерело: систематизовано та складено авторами на основі [9; 12-15].



Гіпотеза 2 ґрунтується на припущенні, що клієнтоорієнтованість є не другорядною характеристикою, а базовим принципом формування і функціонування цієї системи [18; 29-31]. Гіпотеза 3 полягає в тому, що результативність системи управління взаємовідносинами зі споживачами визначається не окремим інструментом, а узгодженістю її структурних елементів, серед яких особливе значення мають якість інформації, якість системи, якість сервісної підтримки, управління знаннями про клієнтів, сегментація споживачів та персоналізація взаємодії [9; 12-15; 32-34].

Як видно з табл. 1, кожна з робочих гіпотез має належне емпіричне підґрунтя. Особливо важливо, що наведені дослідження не ізольовано характеризують окремі аспекти CRM, а в сукупності демонструють її багаторівневу природу. Перша гіпотеза підтверджується через виявлення неоднорідної структури факторів ефективності CRM; друга – через доведення визначальної ролі якості взаємодії та клієнтської цінності; третя – через встановлення залежності результативності CRM від скоординованості технологічних аналітичних і процесних складових.

Емпіричне підтвердження зазначених гіпотез доцільно здійснювати на основі узагальнення результатів сучасних прикладних досліджень. Так, у роботі М. Нілаші (M. Nilashi), Р. А. Абумаллох (R. Abumalloh), Х. Ахмаді (H. Ahmadi) та інших авторів [9] за результатами аналізу 5172 онлайн-відгуків щодо восьми CRM-систем встановлено, що задоволеність користувачів найбільшою мірою визначається трьома групами чинників: якістю інформації, якістю системи та якістю сервісу. Це підтверджує, що CRM не зводиться лише до технологічної платформи, а охоплює ширший комплекс характеристик, які формують сприйняття її цінності користувачами.

Водночас М. С. Рахман (M. Rahman), С. Баг (S. Bag), Ш. Гупта (S. Gupta), У. Сівараджа (U. Sivarajah) [13] на основі емпіричного аналізу даних 217 менеджерів В2В-компаній довели, що технологічна готовність підприємства та розвинені інформаційно-комунікаційні спроможності



визначають здатність компанії впроваджувати CRM на основі штучного інтелекту, що у подальшому позитивно впливає на результативність взаємовідносин із клієнтами. Отже, CRM доцільно трактувати як динамічну систему, ефективність якої залежить від інтеграції технологічних і управлінських ресурсів.

Подібні висновки отримано у дослідженні Ю. Сунь (Y. Sun), Х. Лю (H. Liu), Ю. Гао (Y. Gao) [14], де на основі транзакційних даних онлайн-платформи обґрунтовано важливість сегментації клієнтів та оцінювання їх життєвої цінності засобами машинного навчання. Результати цього дослідження підтверджують, що сучасна система управління взаємовідносинами зі споживачами має спиратися не лише на підтримку контактів із клієнтами, а й на аналітичний компонент, який забезпечує точніше розуміння поведінки споживачів та їх цінності для підприємства.

У свою чергу С. Магатеф (S. Magatef), М. Ал-Окайлі (M. Al-Okaily), Л. Ашур (L. Ashour) та інші автори [12], використовуючи дані 301 онлайн-споживача, довели, що якість взаємовідносин із клієнтами виконує роль медіатора між електронними CRM-стратегіями та лояльністю споживачів. Це дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах саме якість взаємодії, а не лише факт використання цифрових інструментів, визначає кінцеву ефективність системи управління взаємовідносинами.

Крім того, у дослідженні П. Чайтанат (P. Chaithanapat), П. Пуннакітікашем (P. Punnakitikashem), Н. К. К. Оо (N. Oo), С. Рактін (S. Rakthin) [15] на основі вибірки 283 малих і середніх підприємств встановлено, що управління знаннями про клієнтів опосередковує вплив управлінських і лідерських чинників на якість інновацій та результати діяльності підприємств. Це підсилює висновок про системний характер CRM і її тісний зв'язок із накопиченням, обробленням та використанням знань про споживача.



Отже, узагальнення наведених емпіричних результатів дає підстави вважати всі три робочі гіпотези підтвердженими. По-перше, CRM справді функціонує як багатокomпонентна система. По-друге, клієнтоорієнтованість виступає її змістовою основою. По-третє, ефективність системи визначається не окремим цифровим рішенням, а узгодженістю технологічних, аналітичних, процесних і ціннісних елементів. Саме тому наступним логічним кроком є систематизація теоретичних підходів до визначення сутності системи управління взаємовідносинами зі споживачами.

Узагальнення наукових праць дає змогу стверджувати, що в літературі сформувалося кілька основних підходів до трактування сутності системи управління взаємовідносинами зі споживачами. Вони не є взаємовиключними, однак відображають різні аспекти однієї проблеми й акцентують увагу на різних характеристиках CRM.

Першим є технологічний підхід, у межах якого CRM розглядається переважно як програмне забезпечення, цифрова платформа, інформаційна система або інструмент автоматизації процесів взаємодії з клієнтами. Перевагою цього підходу є акцент на цифрових рішеннях, збиранні даних, інтеграції каналів взаємодії, автоматизації операцій і створенні єдиної інформаційної бази [9; 13; 25-27]. Водночас його обмеження полягає у звуженні сутності CRM до технічного інструментарію, тоді як управлінський, поведінковий і ціннісний аспекти відходять на другий план.

Другим є процесний підхід, відповідно до якого CRM трактується як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на залучення, утримання, розвиток і повернення клієнтів. У межах цього підходу основна увага приділяється логіці організації взаємодії, етапності контактів, регламентації процедур, управлінню точками контакту та стандартизації обслуговування [25; 26; 28]. Його перевага полягає у забезпеченні управлінської впорядкованості, однак обмеженням є недостатній акцент на сприйнятті цінності системи самим клієнтом.



Третім є маркетинговий підхід, у межах якого CRM пов'язується з концепцією маркетингу відносин, формуванням лояльності, управлінням клієнтською цінністю, персоналізацією пропозиції та довгостроковим утриманням споживачів [18; 30; 31; 34]. Сильна сторона цього підходу полягає у його стратегічній орієнтації на потреби клієнтів і довгострокові взаємовідносини. Проте в ньому не завжди достатньо чітко окреслено внутрішню архітектуру CRM як системи, а також не завжди повною мірою розкрито роль технологічної та аналітичної інфраструктури.

Четвертим є клієнтоорієнтований підхід, який найбільш повно відображає сучасну логіку розвитку системи управління взаємовідносинами зі споживачами. У його межах CRM постає не як окремий інструмент чи функція, а як інтегрована система, побудована навколо потреб, очікувань, цінностей, поведінки та досвіду клієнта [18; 29-30; 32-33]. Саме цей підхід дозволяє поєднати технологічні, процесні, маркетингові, аналітичні та сервісні складові в межах єдиної концептуальної рамки.

Для узагальнення результатів систематизації доцільно подати порівняльну характеристику основних теоретичних підходів (табл. 2).

Таблиця 2. Систематизація теоретичних підходів до визначення сутності системи управління взаємовідносинами зі споживачами

Підхід	Сутність підходу	Сильні сторони	Обмеження
Технологічний	CRM як програмне забезпечення, цифрова платформа, інформаційна система	Автоматизація, збирання даних, інтеграція каналів, підвищення операційної ефективності	Звуження сутності CRM до IT-рішення
Процесний	CRM як сукупність бізнес-процесів взаємодії з клієнтами	Чіткість послідовності дій, стандартизація, управлінська впорядкованість	Недостатній акцент на споживчій цінності та клієнтському досвіді
Маркетинговий	CRM як інструмент реалізації маркетингу відносин і підвищення лояльності	Орієнтація на потреби клієнтів, довгострокові відносини, персоналізація	Недостатня системність і слабе окреслення технологічної бази



Клієнтоорієнтований	CRM як інтегрована система, побудована на створенні цінності для клієнта	Поєднання технологічних, процесних, аналітичних, сервісних і ціннісних елементів	Потребує чіткого структурного моделювання та визначення внутрішньої архітектури
---------------------	--	--	---

Джерело: запропоновано та складено авторами на основі [1-2; 9; 12-15; 25-33; 35].

Дані табл. 2 свідчать, що жоден із традиційних підходів окремо не забезпечує повного розкриття сутності системи управління взаємовідносинами зі споживачами. Технологічний підхід зосереджується на інструменті, процесний – на організації взаємодії, маркетинговий – на формуванні лояльності та цінності відносин. Водночас лише клієнтоорієнтований підхід створює підґрунтя для інтеграції всіх цих елементів у межах єдиної системної логіки. Саме тому подальше дослідження доцільно здійснювати не шляхом механічного поєднання підходів, а через їх змістову інтеграцію на засадах клієнтоорієнтованості.

З огляду на це наступним логічним кроком є уточнення авторського підходу до визначення сутності системи управління взаємовідносинами зі споживачами та виділення її ключових структурних елементів.

Узагальнення теоретичних і емпіричних результатів [9; 12-15; 25-33] дозволяє дійти висновку, що систему управління взаємовідносинами зі споживачами доцільно розглядати як інтегровану соціально-економічну систему, яка об'єднує принципи, процеси, цифрові технології, інформаційно-аналітичні механізми, сервісні рішення та організаційні інструменти, спрямовані на формування, підтримку і розвиток довгострокових взаємовідносин зі споживачами на засадах клієнтоорієнтованості.

На відміну від вузьких трактувань, запропонований підхід ґрунтується на кількох принципових положеннях:

(1) система управління взаємовідносинами зі споживачами має не інструментальний, а системний характер, оскільки охоплює не лише програмні



рішення, а й сукупність управлінських, комунікаційних, аналітичних, сервісних та організаційних компонентів;

(2) функціонування системи має бути підпорядковане логіці створення цінності для споживача, а не лише оптимізації внутрішніх операцій підприємства;

(3) в умовах цифрової трансформації така система повинна включати розвинений аналітичний компонент, пов'язаний із сегментацією клієнтів, аналізом клієнтських даних, оцінюванням життєвої цінності клієнта, прогнозуванням поведінки споживачів та персоналізацією взаємодії;

(4) система має забезпечувати зворотний зв'язок, накопичення клієнтського знання, адаптацію до змін ринкового середовища та гнучке реагування на нові очікування споживачів.

З урахуванням цього систему управління взаємовідносинами зі споживачами пропонується визначати як інтегровану систему управління, що поєднує управлінські, маркетингові, інформаційно-аналітичні, технологічні та сервісні компоненти, спрямовані на формування, підтримку й розвиток довгострокових взаємовідносин зі споживачами на основі створення для них цінності, підвищення рівня задоволеності, лояльності та взаємної результативності взаємодії.

Для конкретизації авторського підходу доцільно виділити ключові структурні елементи цієї системи (табл. 3).

**Таблиця 3. Ключові структурні елементи системи управління
взаємовідносинами зі споживачами**

Структурний елемент	Зміст	Функціональне значення
Управлінський	стратегія взаємодії з клієнтами, регламенти, координація рішень	забезпечує цілісність системи та її узгодженість із цілями підприємства
Маркетинговий	сегментація, позиціонування, персоналізація пропозиції, управління лояльністю	орієнтує систему на потреби і цінність для клієнта
Технологічний	CRM-платформи, цифрові канали, автоматизація процесів, AI-рішення	створює інфраструктурну основу функціонування системи



Інформаційно-аналітичний	збір, зберігання, оброблення і аналіз даних про клієнтів, CLV, прогнозування поведінки	забезпечує обґрунтованість рішень і підвищує точність взаємодії
Сервісний	підтримка клієнтів, управління якістю контактів, зворотний зв'язок	формує позитивний клієнтський досвід і задоволеність
Ціннісний	створення клієнтської цінності, довіра, партнерська взаємодія	забезпечує стратегічну орієнтацію системи на довгострокові відносини

Джерело: запропоновано та складено авторами на основі [9; 12-15; 26; 29-30; 32-33].

Таблиця 3 дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, система управління взаємовідносинами зі споживачами є багаторівневою, оскільки включає не один домінуючий компонент, а сукупність взаємопов'язаних структурних елементів. По-друге, кожен із цих елементів виконує специфічну функцію, але лише у взаємодії з іншими забезпечує досягнення інтегрального результату. Наприклад, технологічний компонент без інформаційно-аналітичного втрачає здатність генерувати управлінське знання, а маркетинговий без сервісного не може забезпечити стійке формування позитивного клієнтського досвіду. По-третє, ціннісний елемент виступає системоутворюючим, оскільки саме він задає стратегічну орієнтацію всім іншим компонентам.

Таким чином, уточнене авторське визначення не лише відображає сутність CRM як інтегрованої системи, а й створює концептуальну основу для побудови моделі її функціонування на засадах клієнтоорієнтованості.

Висновки. У результаті проведеного дослідження досягнуто поставленої мети, що полягала в обґрунтуванні теоретичних засад формування системи управління взаємовідносинами зі споживачами на засадах клієнтоорієнтованості. Отримані результати засвідчують, що сучасні підходи до управління взаємодією з клієнтами мають формуватися на основі інтеграції стратегічних, процесних і цифрових компонентів, що забезпечують узгодженість управлінських рішень із динамікою споживчих потреб, очікувань і моделей поведінки.



У межах дослідження уточнено зміст клієнтоорієнтованості як системної характеристики управління, що виходить за межі функціонального задоволення потреб і передбачає формування довгострокової цінності взаємовідносин із клієнтами. Доведено, що ефективність системи управління взаємовідносинами зі споживачами визначається не лише рівнем впровадження цифрових технологій та аналітичних інструментів, а й здатністю підприємства забезпечувати персоналізовану взаємодію на всіх етапах життєвого циклу клієнта, інтегруючи операційні процеси, маркетингові інструменти та управлінські рішення в єдину логіку створення цінності.

Реалізація поставлених завдань дозволила узагальнити та систематизувати сучасні наукові підходи до трактування системи управління взаємовідносинами зі споживачами, виявити їх концептуальні відмінності та обмеження, а також окреслити ключові тенденції розвитку цієї сфери. На цій основі можна розробити концептуальну модель, яка відображатиме трансформацію зовнішніх факторів і потреб клієнтів у внутрішні бізнес-процеси, формування клієнтського досвіду та досягнення стратегічних результатів діяльності підприємства. Запропонована модель може забезпечувати системне поєднання технологічних, організаційних і поведінкових складових, що дозволяє розглядати управління взаємовідносинами зі споживачами як цілісну багаторівневу систему.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення управлінських підходів на підприємствах у контексті цифрової трансформації. Зокрема, доцільним є впровадження інтегрованих цифрових рішень для управління клієнтськими даними, розвиток аналітичних інструментів прогнозування поведінки споживачів, а також інтеграція управління клієнтським досвідом у систему стратегічного управління підприємством. Важливим напрямом є формування клієнтоорієнтованої організаційної культури, яка виступає інституційною основою забезпечення довгострокової ефективності та стійкого розвитку.



Разом із тим, результати дослідження мають певні обмеження, що зумовлені його теоретико-концептуальним характером. Отримані висновки базуються переважно на узагальненні наукових підходів без проведення емпіричної апробації запропонованої моделі, що обмежує можливості кількісної оцінки її ефективності. Крім того, поза межами дослідження залишено галузеву специфіку функціонування підприємств, яка може впливати на особливості побудови та реалізації систем управління взаємовідносинами зі споживачами. Додатковим фактором є висока динамічність цифрового середовища, що зумовлює необхідність постійного оновлення інструментів і підходів до управління клієнтською взаємодією.

Водночас окреслені обмеження визначають перспективи подальших досліджень. Насамперед це розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності систем управління взаємовідносинами зі споживачами з урахуванням показників клієнтської цінності, рівня лояльності та цифрової зрілості підприємств. Перспективним є також поглиблення міждисциплінарного підходу через поєднання процесного, поведінкового та екосистемного підходів, а також використання аналітики великих даних і моделей штучного інтелекту для дослідження клієнтської поведінки.

Отже, результати дослідження підтверджують, що формування системи управління взаємовідносинами зі споживачами на засадах клієнтоорієнтованості є ключовою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємств та їх адаптації до умов цифрової економіки. У цьому контексті клієнтоорієнтована система управління постає не лише як інструмент підвищення результативності, а як стратегічна основа трансформації бізнес-моделей, орієнтованих на створення довгострокової цінності та стійких конкурентних переваг.



Список використаних джерел

1. Трушкіна Н. В., Патlachук Т. В. Сутність поняття «управління взаємовідносинами зі споживачами». *Ефективна економіка* [Електронний ресурс]. 2024. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.73>.
2. Трушкіна Н. В., Патlachук Т. В. Науково-методичне забезпечення формування системи управління взаємовідносинами зі споживачами в цифровому просторі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 331-345. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-331-345>.
3. Customer experience trends report 2023. *Zendesk*. 2023. URL: <https://www.zendesk.com/resources/customer-experience-trends-report/> (дата звернення: 14.03.2026).
4. State of the connected customer. *Salesforce Research*. 2023. URL: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/> (дата звернення: 13.03.2026).
5. Customer relationship management market size report 2024-2030. *Grand View Research*. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/customer-relationship-management-crm-market> (дата звернення: 07.03.2026).
6. The value of getting personalization right – or wrong – is multiplying. *McKinsey & Company*. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> (дата звернення: 03.03.2026).
7. State of the connected customer. *Salesforce Research*. 2022. URL: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/> (дата звернення: 02.03.2026).
8. Baashar Y., Alhussian H., Patel A. et al. Customer relationship management systems in the healthcare environment: a systematic literature review. *Computer Standards & Interfaces*. 2020. Vol. 71. Article 103442. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.csi.2020.103442>.



9. Nilashi M., Abumalloh R. A., Ahmadi H. et al. The nexus between quality of customer relationship management systems and customers' satisfaction: Evidence from online customers' reviews. *Heliyon*. 2023. Vol. 9. Article e21828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21828>.
10. Guerola-Navarro V., Oltra-Badenes R., Gil-Gomez H., Iturricha Fernandez A. Customer relationship management and innovation: A qualitative comparative analysis in the search for improvements on the firm performance in winery sector. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 169. Article 120838. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120838>.
11. Kwilinski A., Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Trushkina N. Managing the logistic activities of agricultural enterprises under conditions of digital economy. *Virtual Economics*. 2022. Vol. 5(2). P. 43–70. [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3)).
12. Magatef S., Al-Okaily M., Ashour L. et al. The impact of electronic customer relationship management strategies on customer loyalty: A mediated model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. Vol. 9. Article 100149. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100149>.
13. Rahman M. S., Bag S., Gupta S., Sivarajah U. Technology readiness of B2B firms and AI-based customer relationship management capability for enhancing social sustainability performance. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 156. Article 113525. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113525>.
14. Sun Y., Liu H., Gao Y. Research on customer lifetime value based on machine learning algorithms and customer relationship management analysis model. *Heliyon*. 2023. Vol. 9. Article e13384. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13384>.
15. Chaithanapat P., Punnakitikashem P., Oo N. C. K. K., Rakthin S. Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of*



Innovation & Knowledge. 2022. Vol. 7. Article 100162. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100162>.

16. Marutschke D., Gournelos T., Ray S. Understanding fluency and friction in customer experience management. In: *Predicting Trends and Building Strategies for Consumer Engagement in Retail Environments*. Hershey: IGI Global, 2019. P. 88-108. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7856-7.CH005>.

17. Lipkin M. Customer experience formation in today's service landscape. *Journal of Service Management*. 2016. Vol. 27. Iss. 5. P. 678-703. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2015-0180>.

18. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80. Iss. 6. P. 69-96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.

19. Ларіна Я. С., Філатова А. В. Сучасні концепції маркетингу та їх застосування у виробничо-торгівельних ланцюгах на ринку посівного матеріалу. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 3. С. 69-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-11>.

20. Ситник Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 216-224. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-216-224>.

21. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ремзіна Н. А., Лізут Р. Видозміни цифрових технологій клієнтоорієнтованого сервісу логістичної діяльності в системі менеджменту підприємства. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2023. Т. 3. № 1. С. 91-102. DOI: <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2023-1-91-102>.

22. Приймак В. І., Голубник О. Р., Кравчук Ю. О. Аналіз лояльності клієнтів аптечної мережі. *Економіка і регіон*. 2024. № 1(92). С. 147-154. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3322](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3322).



23. Черничко Т. В., Гладинець Н. Ю., Росола У. В. Аналіз споживчих уподобань на ринку продуктів харчування. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 4(102). С. 52-60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.09>.

24. Шевченко В. М., Мішустіна Т. С., Бондаренко А. А. Дослідження споживчих переваг і лояльності споживачів для досягнення маркетингових цілей компанії. *Академічний огляд*. 2019. № 2(51). С. 69-78. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2019-2-51-7>

25. Payne A., Frow P. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*. 2005. Vol. 69. No. 4. P. 167-176. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>.

26. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 4th ed. London: Routledge, 2019. 454 p.

27. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. 3rd ed. Berlin; Heidelberg: Springer, 2018. 366 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7>.

28. Payne A. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006. 440 p.

29. Verhoef P. C., Lemon K. N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L. A. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*. 2009. Vol. 85. No. 1. P. 31-41. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>.

30. Homburg C., Jozić D., Kuehn C. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2017. Vol. 45. No. 3. P. 377-401. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>.

31. Peppers D., Rogers M. Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework. 3rd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 512 p.

32. Davenport T. H., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of*



Marketing Science. 2020. Vol. 48. No. 1. P. 24-42. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>.

33. Huang M.-H., Rust R. T. Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*. 2018. Vol. 21. No. 2. P. 155-172. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>.

34. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. 832 p.

35. Kwilinski A., Trushkina N., Remyha Yu., Patlachuk T. Impact of Artificial Intelligence on Customer Relationship Management: a Bibliometric Analysis. *Proceedings of International Conference on Applied Innovation in IT*. 2025. Vol. 13. Iss. 1. P. 295-303. DOI: <http://dx.doi.org/10.25673/119246>.