

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-65>

УДК 658.5:339.138:005.336.3

JEL classification: M11, M21, M31, D21

СКОРОБОГАТОВА Анна

Університет митної справи та фінансів

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

## ОПТИМІЗАЦІЯ ВНУТРІШНІХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ БІЗНЕСУ НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ

*Встановлено, що в умовах посилення динамічності споживчого ринку, зростання інтенсивності конкурентної боротьби, прискорення змін у структурі попиту та підвищення вимог споживачів до якості сервісної взаємодії оптимізація внутрішніх бізнес-процесів підприємства набуває операційного та стратегічного значення. Доведено, що сучасна клієнтоорієнтованість має розглядатись через узгодженість усіх внутрішніх процедур, інформаційних потоків, управлінських рішень і ресурсних трансформацій, спрямованих на створення, підтримку та відтворення споживчої цінності. Обґрунтовано, що внутрішні бізнес-процеси виступають прихованою інфраструктурою клієнтського досвіду, а їхня неузгодженість, надмірна фрагментарність, дублювання функцій, інформаційні розриви, тривалі погоджувальні процедури та недостатня інтеграція між підрозділами безпосередньо трансформуються у зниження швидкості обслуговування, погіршення якості комунікації, втрату довіри клієнтів і послаблення конкурентних позицій підприємства. Розроблено теоретико-прикладне бачення оптимізації внутрішніх бізнес-процесів як цілеспрямованого управлінського впливу, що передбачає не механічне скорочення витрат або спрощення окремих операцій, а системну перебудову внутрішньої архітекtonіки діяльності підприємства відповідно до логіки створення цінності для споживача. Встановлено, що результативність окремого бізнес-процесу не може оцінюватися ізольовано від його місця у загальному ланцюгу формування клієнтського досвіду, оскільки локальна ефективність функціонального підрозділу не гарантує позитивного кінцевого результату за відсутності міжфункціональної узгодженості. Доведено необхідність переходу від традиційного функціонального підходу до процесного бачення діяльності підприємства, за якого всі структурні елементи бізнесу розглядаються як взаємопов'язані ланки єдиного циклу створення, передачі та підтримки споживчої цінності. Обґрунтовано, що ключовими напрямками оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства в умовах клієнтоорієнтованого розвитку є усунення операцій, які не створюють цінності для споживача. Встановлено, що клієнтоорієнтована оптимізація внутрішніх бізнес-процесів має базуватися на поєднанні процесного, системного, маркетингового та цифрового підходів. Доведено, що саме інтеграція внутрішньої процесної результативності та зовнішньої клієнтської цінності забезпечує підприємству можливість швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підвищувати стабільність повторних продажів, зміцнювати довіру споживачів і формувати сталі конкурентні переваги на споживчому ринку.*

*Ключові слова:* споживчий ринок, клієнт, споживач, бізнес-процес, внутрішній бізнес-процес, клієнтоорієнтованість, оптимізація бізнес-процесів, споживча цінність, ланцюг споживчої цінності, процесний підхід.

SKOROBOGATOVA Anna

University of Customs and Finance

## OPTIMIZATION OF INTERNAL BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE WHILE ENSURING CUSTOMER-ORIENTED BUSINESS IN THE CONSUMER MARKET

*It has been established that, under conditions of increasing dynamism in the consumer market, intensifying competition, accelerated changes in the structure of demand, and growing consumer requirements for the quality of service interaction, the optimization of an enterprise's internal business processes acquires not only operational but also strategic significance. It has been proven that modern customer orientation should be considered through the coherence of all internal procedures, information flows, managerial decisions, and resource transformations aimed at creating, maintaining, and reproducing consumer value. It has been substantiated that internal business processes act as the hidden infrastructure of customer experience, while their inconsistency, excessive fragmentation, duplication of functions, information gaps, lengthy approval procedures, and insufficient integration between departments are directly transformed into a decline in service speed, deterioration in the quality of communication, loss of customer trust, and weakening of the enterprise's competitive position. A theoretical and applied understanding of the optimization of internal business processes has been developed as a purposeful managerial influence that involves not the mechanical reduction of costs or simplification of individual operations, but the systemic restructuring of the internal architectonics of enterprise activity in accordance with the logic of creating value for the consumer. It has been established that the effectiveness of an individual business process cannot be assessed in isolation from its place in the overall chain of customer experience formation, since the local efficiency of a functional unit does not guarantee a positive final result in the absence of cross-functional coherence. The necessity of shifting from the traditional functional approach to a process-based vision of enterprise activity has been proven, whereby all structural elements of the business are regarded as interconnected links of a single cycle of creating, delivering, and maintaining consumer value. It has been substantiated that, under conditions of customer-oriented development, the key directions for optimizing an enterprise's internal business processes include the elimination of operations that do not create value for the consumer. It has been established that customer-oriented optimization of internal business processes should be based on a combination of process-based, systemic, marketing, and digital approaches. It has been proven that it is precisely the integration of internal process performance and external customer value that enables an enterprise to respond more rapidly to changes in market conditions, increase the stability of repeat sales, strengthen consumer trust, and form sustainable competitive advantages in the consumer market.*

*Keywords:* consumer market, client, consumer, customer orientation, business process, internal business process, business process optimization, consumer value, consumer value chain, process approach.



## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В сучасних умовах зростання частоти та збільшення масштабності перетворень ринкового середовища здійснення виробничо-збутової діяльності підприємства на споживчому ринку надзвичайно ускладнюється через підвищення гостроти конкурентного суперництва, внаслідок прискорення змін в структурі споживчого попиту, при посиленні значущості ролі новітніх (перш за все, цифрових) каналів комунікації з огляду на розширення вимог споживачів до якості сервісного супроводу та ін. Спільна єдність виявлення впливу зазначених факторів зумовлює об'єктивний характер вимог щодо доцільності перегляду традиційних підходів суб'єктів господарювання до визначення технологічних та організаційних аспектів функціонування та взаємодії внутрішніх бізнес-процесів. За таких умов, джерела формування конкурентних переваг дедалі меншою мірою зводяться виключно до накопичення ресурсного потенціалу, формування вигідних для виробника цінових характеристик пропозиції або здобуття ефекту масштабу операцій та ін., але натомість усе більшою мірою пов'язуються із забезпеченням здатності підприємства підтримувати високу узгодженість, гнучкість, адаптивність і результативність внутрішніх бізнес-процесів, орієнтуючи їх на послідовне створення споживчої цінності. Саме тому проблема оптимізації внутрішніх бізнес-процесів набуває не лише операційного, але й стратегічного значення, оскільки ефективність процесної побудови бізнесу прямо впливає на швидкість реакції підприємства на зміну ринкової кон'юнктури, рівень задоволеності клієнтів, стабільність повторних продажів та загальну стійкість ринкових позицій бізнесу.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в контексті забезпечення клієнтоорієнтованості бізнесу, яка в сучасних умовах уже не може розглядатися як ізольований елемент маркетингової політики чи локалізована функція сервісного підрозділу. Навпаки, клієнтоорієнтованість виступає інтегральною управлінською характеристикою діяльності підприємства, що відображає його системну спроможність вибудовувати всі ключові процеси: від планування асортименту, закупівель і логістики до продажу, комунікації, обробки звернень та післяпродажного супроводу – відповідно до логіки формування, підтримки та відтворення позитивного клієнтського досвіду. У зв'язку з цим оптимізація внутрішніх бізнес-процесів має розглядатися не як механічне скорочення витрат чи спрощення окремих процедур, а як комплексна трансформація внутрішньої архітектури діяльності підприємства, спрямована на досягнення балансу між економічною раціональністю, процесною ефективністю та здатністю бізнесу створювати й утримувати цінність для кінцевого споживача.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасному науковому дискурсі питання оптимізації бізнес-процесів підприємства досліджуються в межах кількох взаємопов'язаних теоретико-методологічних напрямів, серед яких особливе місце посідають процесний підхід до управління, концепції оцідливого виробництва, системи менеджменту якості, цифровізація операційної діяльності, а також маркетингова й клієнтоорієнтована парадигми розвитку бізнесу (А. Беката та К. Керо [5], Д. Боуенс та Б. Стінс [6], П. Друкер [7], О. Шульга [4] та ін.). При цьому відповідні дослідження (Г. Емерсон [8], Т. Куваєва та ін. [1], В. Морохова та ін. [2] та ін.) демонструють, що ефективність внутрішньої організації діяльності підприємства визначається не лише рівнем формалізації окремих процедур або ступенем технологічної досконалості певних операцій, а й спроможністю узгодити функціонування різних підсистем підприємства в межах цілісного ланцюга створення споживчої цінності. Особлива увага в даному аспекті приділяється питанням усунення втрат часу та ресурсів, мінімізації дублювання функцій, підвищення прозорості інформаційних потоків, забезпечення міжфункціональної інтеграції та розвитку цифрових інструментів управління клієнтськими даними.

Водночас значна частина наукових праць (А. Беката та К. Керо [5], П. Друкер [7], Д. Смолярські [9] та ін.), присвячених клієнтоорієнтованості, зосереджується переважно на зовнішньому вимірі взаємодії підприємства з ринком, тобто на поведінці споживачів, формуванні лояльності, якості комунікації, персоналізації пропозиції та управлінні клієнтським досвідом. Такий підхід, безумовно, має вагомий евристичний значення, однак він не завжди достатньою мірою розкриває внутрішньоорганізаційні механізми, через які клієнтоорієнтованість набуває практичного змісту. У цьому контексті науковий інтерес становить саме інтеграція двох дослідницьких площин – процесної та маркетингово-клієнтської, адже на споживчому ринку позитивний досвід клієнта формується не деклараціями підприємства щодо орієнтації на споживача, але конкретною якістю виконання, швидкістю, точністю, узгодженістю та здатністю внутрішніх операцій забезпечити передбачуваний і зручний результат взаємодії.

## ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Подальшого теоретичного осмислення потребує питання системного поєднання оптимізації бізнес-процесів і клієнтоорієнтованості як єдиного стратегічного вектора розвитку підприємств.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є узагальнення та систематизація теоретичних і прикладних аспектів оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства в контексті забезпечення клієнтоорієнтованості бізнесу на споживчому ринку, а також визначення ключових напрямів трансформації внутрішньої діяльності суб'єкта господарювання відповідно до вимог сучасного конкурентного ринкового середовища.

Методологічне підґрунтя дослідження сформовано на основі поєднання загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, застосування яких дало змогу комплексно розкрити взаємозв'язок між внутрішньою організацією бізнес-процесів підприємства та параметрами його клієнтоорієнтованого функціонування на споживчому ринку. Зокрема, метод теоретичного узагальнення використано для уточнення змістовного наповнення категоріального базису відповідної проблемної сфери; методи аналізу і синтезу – для виявлення структурних взаємозв'язків між окремими елементами внутрішньої діяльності підприємства та встановлення їхнього впливу на характеристики клієнтського досвіду; системний підхід – для розгляду підприємства як цілісної багаторівневої соціально-економічної системи, в межах якої кожен бізнес-процес виконує не ізольовану, а інтегровану функцію в загальному механізмі створення цінності; процесний підхід – для дослідження послідовності операцій, що забезпечують перетворення вхідних ресурсів на результати, значущі для споживача; логічне узагальнення – для формулювання висновків щодо напрямів підвищення ефективності внутрішньої діяльності підприємства з урахуванням вимог клієнтоорієнтованого розвитку.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Внутрішні бізнес-процеси підприємства являють собою упорядковану систему взаємопов'язаних дій, процедур, інформаційних потоків, управлінських рішень і ресурсних трансформацій, що здійснюються з метою створення певного корисного результату для зовнішнього або внутрішнього споживача. У межах такого розуміння принципово важливим є те, що результативність окремого процесу не може оцінюватися ізольовано від його місця у загальному ланцюгу формування споживчої цінності. Навіть високий рівень локальної ефективності певного функціонального сегмента не гарантує належного загального результату, якщо відповідний сегмент не буде належним чином інтегрований у цілісний процес обслуговування клієнта або стане виступати джерелом виникнення затримок і виявлення суперечностей на суміжних етапах. Саме тому в сучасних умовах управлінська увага має зміщуватися від традиційного функціонального мислення, зорієнтованого на окремі підрозділи, до процесного бачення діяльності підприємства як безперервного і взаємозалежного циклу створення, передачі та підтримки цінності для споживача.

Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів у такому розумінні постає як цілеспрямований управлінський вплив, спрямований на усунення структурних, інформаційних, часових і організаційних диспропорцій, що перешкоджають ефективному виконанню процесного циклу. В даному контексті оптимізація буде насамперед охоплювати ліквідацію дублювання функцій, скорочення надмірної кількості погоджень, мінімізацію повторного введення даних, синхронізацію інформації між підрозділами, зниження тривалості прийняття рішень, уніфікацію критичних процедур та підвищення прозорості відповідальності за кінцевий результат. Однак вагома особливість здійснення оптимізації бізнес-процесів у сфері споживчого ринку полягає в тому, що критерієм її успішності не може бути лише внутрішня економія ресурсів або пришвидшення операційних циклів. Все більш значущим стає інше питання: якою мірою здійснювані зміни поліпшують сприйняття підприємства споживачем, спрощують його взаємодію з бізнесом, зменшують кількість бар'єрів на шляху до покупки та підвищують довіру до якості товару й сервісу.

У цьому аспекті клієнтоорієнтованість слід розглядати як концептуальну основу перепроєктування внутрішніх процесів підприємства. З цієї точки зору, сутність клієнтоорієнтованого підходу полягає в тому, що організація бізнесу підпорядковується не внутрішній інерції усталених процедур, а відбудовується згідно із логікою виявлення та задоволення потреб споживача. При цьому важливо підкреслити, що формування потреб клієнта в сучасному ринковому середовищі не зводиться лише до висування вимог відносно до характеристик самого товару. Не менш вагомими є такі параметри, як швидкість реакції на запит, зручність оформлення замовлення, точність інформації про наявність і строки доставки, гнучкість у виборі способів оплати, легкість комунікації з підприємством, швидкість вирішення проблемних ситуацій, прозорість процедур обміну чи повернення товару, а також загальна послідовність і передбачуваність сервісної взаємодії. Отже, клієнтоорієнтованість об'єктивно виходить за межі маркетингових комунікацій і стає характеристикою всієї системи внутрішнього функціонування підприємства.

Специфіка споживчого ринку додатково посилює вагомість такої постановки питання. На відміну від конкурентних ринкових структур, в рамках яких відносини між продавцем і покупцем будуються на довготривалих контрактах або високій інерційності вибору, споживчий ринок характеризується значною динамікою переходу клієнтів між альтернативними пропозиціями, високою інформаційною прозорістю та підвищеною роллю репутаційних факторів. За цих умов навіть відносно незначні внутрішні збої (такі як затримка обробки замовлення, розбіжність між фактичними й задекларованими умовами продажу, невчасне оновлення залишків товару, неузгодженість відповідей різних менеджерів, складність повернення або ігнорування звернення клієнта та ін.) здатні спричинити непропорційно сильний негативний ефект для

загального сприйняття бренду. Таким чином, внутрішні бізнес-процеси фактично виконують функцію прихованої інфраструктури клієнтського досвіду, а їхня недосконалість безпосередньо трансформується у втрату лояльності, повторних продажів і конкурентної стійкості.

За таких умов першочергового значення набуває якісна діагностика чинних бізнес-процесів підприємства. Її мета полягає не лише у фіксації формально регламентованих процедур, а передусім у виявленні фактичної логіки виконання операцій, реальних точок затримки, прихованих інформаційних розривів, неформалізованих маршрутів прийняття рішень та дублювання виконавських функцій. Особливу увагу при цьому доцільно зосереджувати на тих процесах, які мають безпосередній або опосередкований вплив на клієнтський цикл, зокрема на управлінні замовленнями, обробці звернень, координації між продажем і складом, логістичному забезпеченні, після продажному супроводі та роботі з претензіями. Саме у зазначених точках найчастіше проявляється суперечність між внутрішньою функціональною побудовою підприємства та зовнішньою логікою очікувань споживача.

Одним із ключових напрямів оптимізації є усунення операцій, які не створюють споживчої цінності. З точки зору клієнта не мають самостійного значення ані внутрішні бюрократичні погодження, ані складність документообігу, ані технічна фрагментованість інформаційних систем підприємства. Однак саме ці чинники нерідко стають причиною уповільнення обробки замовлення, затримки відповіді на звернення, неточності даних щодо статусу заявки чи наявності товару, а також інших проявів сервісної нестабільності. Відтак оптимізація має бути спрямована на радикальне скорочення непродуктивних дій, які не підвищують якість результату для споживача, але споживають часові, трудові й фінансові ресурси підприємства. В цьому контексті особливої актуальності набуває використання підходів ощадливого управління, що дозволяють виявляти та усувати втрати, пов'язані з очікуванням, надлишковими переміщеннями, повторною обробкою інформації, зайвими запасами та нераціональною координацією робіт.

Поряд із цим важливим напрямом оптимізації виступає стандартизація критичних для клієнта процедур, що не може бути зведена тільки до жорсткої регламентації всіх аспектів діяльності підприємства, але має передбачати формування таких правил виконання ключових операцій, які забезпечують стабільність сервісної якості, мінімізують залежність результату від індивідуальних особливостей конкретного працівника та створюють основу для масштабування клієнтоорієнтованої моделі обслуговування. Зокрема, стандартизації потребують процедури прийому та підтвердження замовлень, алгоритми інформування клієнта про статус виконання заявки, правила ескалації проблемних випадків, порядок розгляду претензій, строки та механізми повернення товарів, а також стандарти комунікації в цифрових і традиційних каналах взаємодії. Разом із тим надмірна формалізація не повинна нівелювати здатність персоналу до гнучкого реагування на нестандартні запити клієнтів, оскільки саме поєднання стабільності й адаптивності формує якісний сервіс у сучасному бізнес-середовищі.

Не менш вагомого значення при цьому має забезпечення міжфункціональної інтеграції в межах єдиного клієнтського циклу. Однією з критичних проблем в діяльності багатьох підприємств стає відокремленість функціональних підрозділів, кожен із яких орієнтується переважно на власні локальні показники результативності, не сприймаючи себе як частину єдиної системи створення цінності для споживача. У результаті маркетинг може генерувати попит, не узгоджений з реальними запасами товару; відділ продажу – обіцяти клієнту строки або умови, не підтримані логістикою; фінансова служба – ускладнювати сервіс надмірною формалізацією процедур; служба підтримки – не мати доступу до повної історії попередньої взаємодії з покупцем. Такі диспропорції не тільки знижують внутрішню ефективність, а й створюють для споживача відчуття фрагментарності, неузгодженості й ненадійності роботи підприємства. Відповідно, оптимізація повинна передбачати інтеграцію інформаційних контурів, чіткий розподіл зон відповідальності та переорієнтацію діяльності підрозділів із локально-функціональної логіки на логіку спільного кінцевого результату для клієнта.

В сучасних умовах ключовим інструментом такої інтеграції виступає цифровізація внутрішніх бізнес-процесів. Прикладне значення заходів із впровадження цифрових рішень полягає в автоматизації рутинних операцій, синхронізації інформаційних потоків, скороченні часу обробки даних, підвищенні точності рішень і створенні технічної основи для персоналізації взаємодії зі споживачами. Особливе місце в цьому процесі посідають CRM-системи, які дозволяють акумулювати цілісну інформацію про клієнта, історію його покупок, запитів, звернень, претензій, реакцій на маркетингові стимули та індивідуальні особливості поведінки. За умови належної інтеграції CRM із системами обліку, логістики, продажу та сервісної підтримки підприємство отримує змогу не лише краще розуміти клієнта, але й оперативно трансформувати таке розуміння у внутрішні рішення щодо асортименту, комунікації, пріоритезації звернень, персоналізації пропозицій та вдосконалення сервісних сценаріїв. Разом із тим цифровізація не може розглядатися як автоматичне джерело підвищення ефективності: у випадку, коли неефективний або суперечливо організований процес просто переноситься в цифрове середовище без його попереднього перегляду, результатом стає лише автоматизація існуючих недоліків.

Вагомим чинником результативності процесної оптимізації виступає також організаційна культура підприємства. У практиці господарювання досить часто спостерігається ситуація, за яку навіть за наявності формально налаштованих регламентів і сучасних цифрових інструментів працівники продовжують діяти в

межах вузькофункціонального мислення, орієнтуючись передусім на виконання локальних завдань свого підрозділу, а не на формування загального позитивного результату для споживача. За таких обставин клієнтоорієнтованість залишається декларативною, оскільки не вбудовується в повсякденну логіку управлінських і виконавських рішень. Саме тому підприємство, зацікавлене в реальному підвищенні ефективності внутрішніх бізнес-процесів, повинно розвивати сервісно орієнтовану корпоративну культуру, у межах якої кожен працівник (незалежно від формального характеру виконуваних функцій) має усвідомлювати зв'язок власної діяльності з кінцевим клієнтським результатом.

Оцінювання результативності оптимізації внутрішніх бізнес-процесів також потребує принципового перегляду використовуваних управлінських підходів. Використання виключно внутрішніх показників, таких як тривалість операційного циклу, собівартість процесу, рівень продуктивності праці чи завантаженість персоналу, не дозволяє вичерпно оцінити, наскільки здійснені зміни посилюють ринкову позицію підприємства. З огляду на клієнтоорієнтований характер розвитку бізнесу система оцінювання має бути доповнена показниками, що безпосередньо відображають якість клієнтської взаємодії, а саме: швидкість відповіді на звернення, частка проблем, вирішених із першого контакту, рівень задоволеності покупців, частота повторних покупок, кількість негативних відгуків, відсоток повернень, пов'язаних з операційними помилками, та інші індикатори стабільності споживчого досвіду. Лише за умови поєднання внутрішньої процесної та зовнішньої клієнтської результативності можливо об'єктивно встановити, чи справді оптимізація бізнес-процесів виконує своє стратегічне призначення.

Суттєвими залишаються й ризики неефективної оптимізації. Однією з найбільш поширених помилок є зведення процесних змін виключно до скорочення витрат, що нерідко супроводжується зменшенням доступності сервісу, надмірним навантаженням на персонал, звуженням можливостей індивідуалізованої взаємодії та погіршенням якості вирішення нестандартних ситуацій. Не менш проблемною є фрагментарність змін, коли підприємство вдосконалює окремих етап операційного циклу, не усуваючи причинно-наслідкові зв'язки з іншими сегментами внутрішньої діяльності. У результаті точкове поліпшення на одній ділянці нерідко компенсується наростанням дисфункцій на іншій. Так само ризикованим є ігнорування зворотного зв'язку від клієнтів та персоналу, оскільки саме ці дві групи учасників найкраще фіксують проблемні точки в реальному функціонуванні процесів. Відтак оптимізація повинна мати не директивно-формальний, а аналітично обґрунтований і системно узгоджений характер.

Отже, оптимізація внутрішніх бізнес-процесів підприємства в умовах споживчого ринку повинна здійснюватися на засадах комплексного поєднання процесного, системного, маркетингового та цифрового підходів. Її кінцеве призначення полягає не лише у внутрішньому впорядкуванні діяльності або підвищенні операційної дисципліни, а насамперед у формуванні такої архітектури бізнесу, за якої всі функціональні елементи підприємства підпорядковуються завданню стабільного створення та відтворення цінності для клієнта. Саме за цієї умови клієнтоорієнтованість набуває статусу не декларативного принципу, а реального критерію побудови внутрішніх процесів, що забезпечує підприємству одночасно економічну ефективність, гнучкість адаптації до ринкових змін та довгострокову конкурентну стійкість.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### I ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах зростання динамічності споживчого ринку, ускладнення поведінкових моделей покупців та посилення вимог до якості сервісної взаємодії оптимізація внутрішніх бізнес-процесів підприємства має розглядатись як один із визначальних механізмів забезпечення його клієнтоорієнтованого розвитку. Внутрішні бізнес-процеси становлять не лише організаційно-операційну основу функціонування підприємства, але й дієвий інструмент формування клієнтського досвіду, оскільки саме через якість, швидкість, узгодженість і передбачуваність виконання внутрішніх процедур споживач оцінює надійність, зручність і цінність взаємодії з бізнесом.

Ефективна оптимізація внутрішньої діяльності підприємства має передбачати усунення операцій, які не створюють споживчої цінності, стандартизацію критичних процедур, інтеграцію функціональних підрозділів у межах єдиного клієнтського циклу, цифровізацію інформаційних і сервісних процесів, розвиток клієнтоорієнтованої корпоративної культури та формування системи оцінювання, що поєднує параметри внутрішньої продуктивності й зовнішньої задоволеності споживачів. Комплексне впровадження таких змін забезпечує реальне підвищення гнучкості бізнесу, скорочення часових і ресурсних втрат, зміцнення довіри клієнтів та посилення конкурентних позицій підприємства.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленням методичних підходів до кількісного оцінювання впливу процесної оптимізації на параметри клієнтського досвіду, а також із розробленням практичних моделей інтеграції CRM-аналітики, сервісного дизайну, цифрового менеджменту та системи стратегічного управління лояльністю у загальний механізм забезпечення ефективності діяльності підприємства.

### Література

1. Куваєва Т. В., Пілова К. П., Магеррамова І. А. Етика маркетингу та соціальна відповідальність як основа побудови клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-13>
2. Морохова В., Бойко О., Лорві І. Маркетингове управління підприємствами на засадах клієнтоорієнтованого підходу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. Т. 3. № 23. С. 114–121. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-114-121>
3. Твардовський Ю., Попко О. Проблеми та перспективи формування конкурентних переваг на основі застосування клієнтоорієнтованого підходу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-121>
4. Шульга О. А. Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-148>
5. Bekata A. T., Kero C. A. Customer orientation, open innovation and enterprise performance: evidence from Ethiopian SMEs. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2320462>
6. Bouwens J., Steens B. Full-Cost Transfer Pricing and Cost Management. *Journal of Management Accounting Research: Fall*. 2016, Vol. 28, No. 3. P. 63–81. DOI: <https://doi.org/10.2308/jmar-51390>
7. Drucker P. F. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. 50th Anniversary ed. New York: Harper Business, 2006. 178 p.
8. Emerson H. *The Twelve Principles of Efficiency* (1913). London: Routledge, 2010. 448 p.
9. Smolarski J. M., Wilner N. and Vega J. G. Dynamic transfer pricing under conditions of uncertainty – the use of real options. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol. 15 (4). 2019. P. 535–556. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2018-0083>

### References

1. Kuvayeva, T. V., Pilova, K. P., & Maherramova, I. A. (2021). Etyka marketynhu ta sotsialna vidpovidalnist yak osnova pobudovy kliientoorientovanoi stratehii pidpryemstva [Marketing ethics and social responsibility as the basis of forming the customer-oriented strategy of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 29, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-13> [in Ukrainian]
2. Morokhova, V., Boiko, O., & Lorvi, I. (2020). Marketynhove upravlinnia pidpryemstvamy na zasadakh kliientoorientovanoho pidkhodu [Marketing management of enterprises based on a customer-oriented approach]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 3(23), 114–121, available at: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-114-121> [in Ukrainian]
3. Tvardovskiy, Yu., & Popko, O. (2024). Problemy ta perspektyvy formuvannia konkurentnykh perevah na osnovi zastosuvannia kliientoorientovanoho pidkhodu [Problems and prospects of forming competitive advantages based on the application of a customer-oriented approach]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-121> [in Ukrainian].
4. Shulha, O. A. (2025). Metodychni pidkhody do analizu biznes-protseviv pidpryemstva [Methodological approaches to the analysis of business processes of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 79, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-148> [in Ukrainian]
5. Bekata, A. T., & Kero, C. A. (2024). Customer orientation, open innovation and enterprise performance: evidence from Ethiopian SMEs. *Cogent Business & Management*, 11, available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2320462> [in English]
6. Bouwens J., Steens B. (2016). Full-Cost Transfer Pricing and Cost Management. *Journal of Management Accounting Research: Fall*, 28 (3), 63–81, , available at: <https://doi.org/10.2308/jmar-51390> [in English]
7. Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done* (50th Anniversary ed.). New York: Harper Business [in English]
8. Emerson, H. (2010). *The Twelve Principles of Efficiency* (1913). London: Routledge [in English]
9. Smolarski J. M., Wilner N. & Vega J. G. (2019). Dynamic transfer pricing under conditions of uncertainty – the use of real options. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(4), 535–556, , available at: <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2018-0083> [in English]