

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-303-5-71-78>

УДК 004.8:658.8

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІЄНТОЦЕНТРИЧНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ РОЗВИТКУ ГЕНЕРАТИВНОГО ШІ

Погорелова К.А., Кліменко Я.І.

TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE CUSTOMER-CENTRICITY TOOLKIT UNDER THE INFLUENCE OF GENERATIVE AI DEVELOPMENT

Pohorelova K.A., Klimenko Ya.I.

У статті досліджено еволюцію та трансформацію наукового інструментарію клієнтоцентричності підприємств за умов впровадження генеративного штучного інтелекту (ШІ) та розвитку вітчизняного ринку під впливом подолання радянського спадку. Особливу увагу приділено розмежуванню дефініцій «клієнтоорієнтованість» та «клієнтоцентричність» за критеріями стратегії, культури, технологій та метрик. Визначено першу як тактичний інструмент сервісу, а другу — як вищу парадигму менеджменту, що перебудовує структуру бізнесу навколо довгострокової цінності клієнта. Обґрунтовано, що класична концепція «економіки вражень» зазнала суттєвої трансформації в Україні внаслідок викликів воєнного стану, зумовивши вимушений перехід вітчизняного бізнесу до людиноцентричної парадигми «люди для людей», яка орієнтована на задоволення екзистенційних потреб у безпеці та взаємодопомозі. Сформульовано нове авторське визначення клієнтоцентричності для сучасного ринку України як парадигми управління, за якої екосистема бізнесу тісно інтегрується з життєвим контекстом людини в екстремальних обставинах, а бренд діє як соціально-емпатійна опора та відповідальний «корпоративний громадянин», що забезпечує життєздатність громади, а цінність вимірюється рівнем підтримки суспільства. Систематизовано технологічний інструментарій на базі генеративного ШІ та науково обґрунтовано його роль як інфраструктурного драйвера емпатії, що автоматизує операційну рутину й вивільняє емоційний ресурс персоналу для вирішення кризових ситуацій, створюючи умови для глибокої взаємодії. Охарактеризовано фундаментальний зсув від реактивного клієнтського досвіду до когнітивного

та агентного ШІ, який передбачає перехід від пасивних систем реєстрації угод до автономних асистентів, здатних розпізнавати емоції та діяти проактивно. Сформульовано ідею про ризики «боргу емпатії» за умов надмірної автоматизації та науково обґрунтовано доцільність впровадження гібридної людино-машинної моделі. Доведено, що в гібридному форматі людина + ШІ забезпечується швидкістю і масштабом, а людина надає щире співпереживання.

Ключові слова: клієнтоцентричність, клієнтоорієнтованість, генеративний штучний інтелект, парадигма «Люди для людей», клієнтський досвід.

Вступ. У сучасній цифровій економіці клієнтоцентричність еволюціонувала з маркетингової декларації у базовий імператив стратегічної виживаності та сталого розвитку підприємств. Протягом останніх десятиліть інструменти взаємодії зі споживачами пройшли стрімкий шлях від пасивних систем реєстрації угод до інтелектуальних цифрових екосистем. Поява на межі 2022–2023 років генеративного штучного інтелекту (ШІ) та автономних агентних платформ створила умови для переходу до проактивного динамічного оркестрування шляху клієнта у реальному часі.

Для вітчизняного бізнес-середовища процес становлення клієнтоцентричної філософії є унікальним історичним кейсом. Здійснивши стрімкий технологічний стрибок за часи незалежності, українські компанії не лише

наздогнали світові стандарти сервісу, а й після 2022 року сформували власний, самобутній шлях.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та практична систематизація трансформації інструментарію забезпечення клієнтоцентричності підприємства під впливом технологій генеративного штучного інтелекту, а також концептуалізація сутності клієнтоцентричності в умовах сучасного українського ринку в межах людиноцентричної парадигми «Люди для людей» (H2H).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання клієнтоцентричності не є принципово новим. Коріння філософії клієнтоцентричності сягає періоду після Великої депресії, коли ринкова парадигма змістилася від агресивного продажу до усвідомлення, що першим контактом має бути розуміння потреб споживача, а не сама транзакція.

Теоретичний фундамент концепції заклали Пітер Друкер та Лоуренс Ебботт, обґрунтувавши ідею, що бізнес визначає саме клієнт, який прагне не просто продукту, а «задовольняючих вражень» [1]. Подальший розвиток системи управління у працях Теодора Левітта та Філіпа Котлера дозволив компаніям перейти до стратегії створення цінності та точного сегментування аудиторії. Наприкінці ХХ століття Дон Пепперс, Адріан Сливоцький та Джагдіш Шет формалізували клієнтоцентричність як наукову парадигму, де цифрові технології стають ключовим інструментом для побудови бізнес-моделей навколо індивідуальних «болів» користувача [2].

Для українського контексту еволюція клієнтоцентричності є унікальним процесом подолання радянської адміністративно-планової спадщини, де валові показники виробництва домінували над інтересами особистості. Тривалий час в Україні панував «дефіцитний досвід», за якого споживачі були змушені адаптуватися до обмеженого асортименту та графіку державних підприємств, маючи нульовий вплив на ринок. Цей історичний спадок став тією «нульовою точкою», з якої розпочалася еволюція клієнтоцентричності в незалежній Україні [3].

Трансформація ринкових відносин в Україні після 1991 року розпочалася через

імпорт транснаціональними корпораціями західних стандартів сервісу та обслуговування клієнтів. В теоретичній площині питання клієнтоцентричності у різних аспектах розглядала значна кількість науковців. Так, Н. Куденко розглядає клієнтоцентричність як фундамент маркетингової стратегії, яка базується на потребах кінцевого споживача [4], І. Решетнікова у своїх дослідженнях фокусується на маркетингу відносин, поведінці споживачів та кроскультурних аспектах [5]. А. Старостіна розробила методологію маркетингових досліджень для національного ринку, що дозволяє компаніям сегментувати споживачів та позиціонувати продукти з урахуванням специфіки українського менталітету [6]. А. Длігач запропонував концепцію системно-рефлексивного маркетингу в стратегічному управлінні підприємством [7]. В сучасному українському науковому просторі клієнтоцентричність дедалі частіше інтегрується з принципами сталого розвитку та цифровою трансформацією, що відображено у свіжих монографіях, таких як «Неофінанси світової економіки» Н. В. Фаренюк [8].

Виклад основного матеріалу. Хоча українська маркетингова думка роками наздоганяла світові тренди, українські науковці та практики зуміли переосмислити класичну клієнтоорієнтованість через призму українського менталітету, надвисокої діджиталізації та потреби бізнесу виживати в умовах постійного кризового менеджменту. Для наочності, світовий та український досвід розвитку концепції клієнтоцентричності систематизовано в таблиці 1.

Таблиця еволюції чітко демонструє, що до 2021 року Україна імпортувала, перекладала та адаптувала західні інструменти, а після 2022 року український маркетинг став джерелом та експортером унікальних смислів та практик.

Сьогодні світові наукові видання, наприклад, *Journal of Public Policy & Marketing* досліджують унікальний досвід українських брендів [10]. Можна сказати, що українці пишуть нову главу в історії світового клієнтського досвіду, де в центрі системи стоїть людина в екстремальних обставинах, а не просто споживач. Подальше розкриття теми потребує чіткого розмежування понять клієнтоцентричності та клієнтоорієнтованості, які в українському бізнес-середовищі часто використовують як синоніми.

Таблиця 1

**Еволюція філософії клієнтоцентричності в світі та в Україні
(сформовано автором на підставі узагальнення 1-9)**

Період	Еволюція філософії клієнтоцентричності в світі	Еволюція філософії клієнтоцентричності в Україні
1950-ті роки	Перехід від простого збуту виготовленого товару до аналізу поведінки покупця. П. Друкер (1954) заявляє, що саме клієнт та його потреби визначають бізнес. Л. Ебботт (1955) обґрунтовує, що люди прагнуть не самих продуктів, а «задовольняючих вражень» від їхнього використання.	Старт прогалини (Повоєнна відбудова): Тотальна відсутність споживчого голосу. Управління повністю централізоване, а ресурси спрямовуються на відбудову важкої промисловості («Група А»). Споживач розглядається державою лише як інструмент ідеології та праці, а не активний суб'єкт ринку.
1960-ті роки	Т. Левітт (1960) публікує концепцію «Маркетингової міопії». Він доводить, що клієнти купують не товар, а вирішення своєї проблеми (відома метафора: клієнти купують не дріль, а «дірку в стіні»).	Потреби людини в побутових товарах повністю ігноруються системою планування.
1970–1980-ті роки	Систематизація маркетингу: Ф. Котлер (1967) формує концепцію маркетингового управління та модель STP (сегментація, таргетування, позиціонування) для точного націлювання на групи людей. Л. Беррі (1983) вводить поняття «маркетинг відносин».	Формується тотальний «дефіцитний досвід». Замість вибору споживач стикається з браком базових товарів (взуття, шпалери, косметика, продукти). Нормою життя стають кілометрові черги, талони та пошук неформальних зв'язків для виживання. Партійний контроль повністю блокує будь-які об'єктивні дослідження потреб суспільства.
1990-ті роки	Індивідуалізація та цифровізація: Д. Пепперс та М. Роджерс розробляють концепцію One-to-One маркетингу та модель IDIC. Поява перших CRM-систем (1995). А. Сливоцький та Д. Моррісон (1997) вводять термін «клієнтоцентричне мислення» (<i>customer-centric thinking</i>).	«Активний прорив» та первинний імпорт: Початок подолання радянської планової спадщини через лібералізацію ринку. Стандарти сервісу імпортуються транснаціональними корпораціями (ТНК). Запуск перших профільних видань — «Маркетинг і реклама» (1996) та «Маркетинг в Україні» (1998).
2000–2010 роки	Формування наукової парадигми: Дж. Шет, Р. Сісодія та А. Шарма (2000) визначають клієнтоцентричний маркетинг як окрему наукову парадигму, підкріплену технологіями для задоволення потреб індивіда.	Академізація та гнучка адаптація: Створення вітчизняних наукових шкіл (школа КНЕУ А. Павленка). Вітчизняні вчені переосмислюють західні теорії під потреби турбулентного кризового менеджменту.
2011–2021 роки	Omnichannel та CX-перегони: Клієнтський досвід (CX) та Big Data стають головними чинниками конкуренції у світі. Еволюція від каналів продажу до цифрових екосистем.	Цифровий стрибок та CX-революція: Наука чітко розмежує <i>клієнтоорієнтованість</i> (сервісна адаптація) та <i>клієнтоцентричність</i> (побудова всієї бізнес-моделі навколо клієнта).
2022–2026 роки	Генеративний ШІ та імерсійність. Гіперперсоналізація на базі AI, управління імерсійним досвідом у цифровій економіці вражень та поєднання клієнтоцентричності із принципами сталого розвитку.	Емпатія стає ключовою комунікаційною валютою (український повоєнний контекст). Науковий фокус зміщується на «економіку вражень» у цифровому середовищі та інтеграцію з принципами сталого розвитку.

Ю. Гатінйон та Ж.-М. Ксюреб визначають клієнтоорієнтованість як здатність фірми виявляти, розуміти та реагувати на своїх цільових покупців і безперервно створювати для них вищу цінність для забезпечення безперервної високої ефективності бізнесу [11]. Таке визначення не є єдиним чи вичерпним, проте воно дозволяє побачити ключову рису

філософії клієнтоорієнтованості – вивчення потреб споживача заради максимізації прибутку в довгостроковій перспективі. Клієнтоцентричність, в свою чергу, може бути визначена як організаційний підхід, який ставить клієнта в центр стратегічних, операційних та культурних рішень. Ця орієнтація зміщує традиційний фокус із

максимізації короткострокових продажів на створення довгострокової цінності для клієнта [12]. Отже, ключова риса філософії клієнтоцентричності – забезпечення максимального задоволення потреб клієнта, без фіксації на фінансових результатах бізнесу. Водночас, аналізуючи визначення з публікацій українських авторів після 2022 року, можна відстежити, як визначення клієнтоорієнтованості все більше набуває рис клієнтоцентричності. Так, Г. Сухорукова визначає клієнтоорієнтованість як підхід, який використовують, щоб задовольняти потреби та очікування клієнтів, надавати їм якісні послуги та продукти й будувати довгострокові відносини зі споживачами [13]. І. Дейнека визначає клієнтоорієнтованість як вміння компанії та її персоналу передбачати потреби клієнтів на основі уважного вивчення запитів від покупців, зворотного зв'язку від них, тенденцій ринку та пропонувати їм ті товари та послуги, які здатні задовольнити запит [14]. Антошкін В., Овсієнко Н. в своєму дослідженні визначають клієнтоорієнтованість як критичний фактор успіху в сучасному бізнесі [15].

У таблиці 2 наведено порівняння цих концепцій за 5 ключовими критеріями, що відображають різницю між ними на рівні стратегії, культури та технологій.

Підсумовуючи аналіз, представлений у таблиці 2, можемо зробити висновок, що клієнтоцентричність є вищою еволюційною формою розвитку організації порівняно з клієнтоорієнтованістю.

У сучасній західній академічній літературі панує концепція «економіки вражень» (Experience Economy) [16]. Ця теорія стверджує, що на зміну сервісній моделі приходять етап, коли споживач купує передусім незабутні, імерсивні та розважальні емоції в безпечному та прогнозованому ринковому середовищі. Проте після 2022 року українська маркетингова практика та наука вимушено відійшли від світових трендів у бік самотнього шляху. В умовах екстремального воєнного стану прагнення до «розважальних вражень» відступило перед потребою у безпеці, стабільності та психосоціалній підтримці. Це зумовило перехід українського маркетингу до людиноцентричної парадигми «люди для людей», про що свідчить аналіз номінацій всеукраїнської премії з клієнтського досвіду Ukrainian CX Excellence (UCXE) [17]. Структура номінацій чітко демонструє, що вітчизняний ринок відійшов від сухої оцінки транзакцій та перейшов до глибокого оцінювання взаємозв'язку між людьми.

Таблиця 2

Систематизація критеріїв диференціації клієнтоорієнтованого та клієнтоцентричного підходів в управлінні бізнесом

Критерій порівняння	Клієнтоорієнтованість (Customer Orientation)	Клієнтоцентричність (Customer Centricity)
Початкова точка та фокус	Спрямованість на наявний продукт чи послугу. Компанія намагається адаптувати поточний сервіс під запити клієнта.	Спрямованість на життєвий досвід та «болі» споживача. Нові продукти та вся стратегія проєктуються з нуля навколо клієнта.
Масштаб інтеграції в бізнес	Переважно рівень фронт-офісу, сервісного та комерційного персоналу (стандарти ввічливості, скрипти).	Охоплює всю структуру компанії (від R&D, IT та логістики до фінансів). Клієнтський досвід є ядром корпоративної культури.
Роль клієнта	Клієнт є зовнішнім об'єктом маркетингового впливу, чії потреби намагаються передбачити або задовольнити.	Клієнт є активним учасником створення цінності та бізнес-процесів, впливаючи на розробку продукту.
Технологічна та аналітична база	Використання базових CRM, облік історії замовлень, стандартні опитування задоволеності.	Використання Big Data, предиктивної аналітики, моделей генеративного ШІ, сервіс-дизайну та карт клієнтського шляху.
Ключові метрики та орієнтир успіху	Рівень задоволеності поточною транзакцією (CSAT), частота повторних покупок, зростання лояльності.	Довічна цінність клієнта (LTV), індекс лояльності (NPS), створення унікальних емоційних вражень та Lovemark-бренду.

Таблиця 3

**Фундаментальний зсув у методології та інструментах клієнтоцентричності
(сформовано на підставі узагальнення 16, 18-19)**

Критерій порівняння	До появи ШІ (Традиційний CX)	Зараз (Когнітивний та Агентний ШІ)
Аналітика «Голосу Клієнта» (VoC)	Фрагментарний збір даних через періодичні опитування (NPS, CSAT); вручну аналізувалося не більше 2% записів розмов та чатів.	100% аналіз усіх комунікацій у реальному часі за допомогою NLP; автоматичне розпізнавання емоцій та предиктивне запобігання відтоку.
Картування шляху клієнта (CJM)	Створення статичних візуальних моделей, які описували узагальнені етапи взаємодії абстрактних персонажів.	Динамічне оркестрування шляху клієнта (Journey Orchestration) в реальному часі на основі десятків поведінкових подій та тригерів.
Користувацькі дослідження (Personas)	Статичні профілі клієнтських сегментів, що базувалися на історичних даних; тривалий та дорогий рекрутинг живих людей для тестувань.	Створення «синтетичних персон» (цифрових двійників когніції), з якими дослідники можуть безпосередньо спілкуватися для швидкої перевірки гіпотез.
Системи управління клієнтами (CRM)	Пасивні картотеки (Systems of Record) для реєстрації угод та реактивного введення даних менеджерами.	Автономні агентні CRM-платформи (Agentforce, Breeze AI) на базі інтелектуальних аналітичних рушіїв міркувань, що виконують багатокрокові бізнес-процеси.
Навчання та робота фронтлайну	Навчання за статичними скриптами, вибірково ручний контроль дзвінків супервайзерами; оператори виконують рутинні операції.	Навчання за допомогою ШІ-симуляторів (AI roleplay) з миттєвим скорингом емпатії; перехід людей до складних задач та кураторства знань для ШІ.
Пост-купівельний CX та логістика	Просте інформування про статус замовлення за трек-номером; ручна обробка затримок, повернень та рекламацій підтримкою.	ML-прогнозування затримок доставки, автоматична проактивна комунікація; ШІ-пропозиції обміну в реальному часі та автоматичне виявлення шахрайства з поверненнями.

В цій парадигмі бренд виступає як рівний партнер — «корпоративний громадянин», що допомагає громаді вижити. Отже, клієнтоцентричність в умовах сучасного українського ринку можна визначити як парадигму управління, за якої бренд діє як відповідальний «корпоративний громадянин», а його довгострокова цінність та індекс лояльності вимірюються не тільки корисністю продукту, а ступенем щирого залучення компанії до процесів підтримки, захисту та відновлення суспільства.

Забезпечення клієнтоцентричності потребує інструментарію, що сильно змінився з поширенням інструментів ШІ. Еволюція інструментарію забезпечення клієнтоцентричності відображає шлях подолання часового та інформаційного лагу між бізнесом та споживачем. Протягом десятиліть цей інструментарій розвивався від

найпростіших механічних засобів збереження контактів, як паперові картки Rolodex, до хмарних CRM-систем, які тривалий час залишалися реактивними картотеками історичних даних. Зсув відбувся на межі 2022–2023 років із появою генеративного штучного інтелекту, що дозволило перейти від аналізу минулого до створення майбутнього клієнтського досвіду.

Сучасна ера ШІ трансформує пасивні бази даних у проактивних «когнітивних агентів», здатних розуміти глибинний контекст, емоційне забарвлення комунікації та автономно виконувати складні багатокрокові завдання. Це дозволяє компаніям здійснювати гіперперсоналізацію на рівні всієї організації та оркеструвати живі екосистеми клієнтського шляху в реальному часі.

Таблиця 3 демонструє порівняльний аналіз ключових інструментів клієнтоцентричності,

деталізуючи перехід від традиційних практик управління клієнтським досвідом (CX) до когнітивних та агентних рішень сьогодення.

Трансформація інструментів клієнтоцентричності під впливом штучного інтелекту демонструє фундаментальний перехід від традиційного накопичення історичних даних до безперервного створення унікального клієнтського досвіду в реальному часі. Цей зсув супроводжується переходом до автономних агентних платформ, які здатні самостійно планувати та виконувати комплексні транзакції. Однак прагнення бізнесу до радикального скорочення операційних витрат через повне усунення людського фактора створює серйозний ризик виникнення так званого «боргу емпатії». Автоматизація чутливих або нестандартних ситуацій часто призводить до стану «безперешкодної фрустрації», коли клієнт взаємодіє з емоційно обмеженим алгоритмом, що в довгостроковій перспективі руйнує довіру до бренду.

Практичний досвід світових лідерів наочно доводить, що найбільш життєздатною та фінансово вигідною є гібридна людино-машинна модель. Наприклад, компанія ІКЕА продемонструвала унікальний людиноцентричний підхід, коли вивільнені завдяки автоматизації рутинних запитів оператори були перенавчені на віддалених консультантів з дизайну, що принесло понад мільярд євро додаткового доходу [20]. Аналогічно, фінтех-лідер Klarna після етапу тотальної автоматизації був змушений скоригувати курс і повернути живих спеціалістів для вирішення складних емоційних і фінансових кейсів. Це свідчить про те, що штучний інтелект має виступати високошвидкісним партнером людини, автоматизуючи рутину й вивільняючи її емоційний ресурс для щирої емпатії та розв'язання нетипових кризових ситуацій [20].

Висновки та перспективи подальших досліджень. В українському контексті концепція клієнтоцентричності набула унікального значення. Вітчизняний ринок в умовах екстремального воєнного стану вимушено сформував власну людиноцентричну парадигму «люди для людей». У цьому середовищі клієнтоцентричність трансформувалася в концепцію відповідального корпоративного громадянства, де цінність бренду вимірюється ступенем його реальної залученості в підтримку, порятунок та відновлення суспільства. Таким чином, успіх

майбутніх сервісних стратегій залежатиме від гармонійного поєднання потужних когнітивних технологій з унікальними людськими цінностями, що представляється перспективною темою для подальшого дослідження.

Література

1. Christensen C. M., Hall T., Dillon K., Duncan D. S. *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. New York: HarperBusiness, 2016. 304 p.
2. Друкер П. Visionary Management. 2024. URL: <https://visionary.management.com.ua/management/peter-drucker/> (дата звернення: 18.02.2026).
3. Розвиток культури в Україні в 50—80-ті роки ХХ століття. *History : твоя електронна бібліотека*. URL: <https://uahistory.co/book/history5/69.php> (дата звернення: 03.03.2026).
4. Куденко Н. В. *Стратегічний маркетинг* : навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 152 с.
5. Решетнікова І. Л. *Маркетинг* : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2010. 320 с.
6. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю. та ін. *Маркетинг* : навч. посіб. / за заг. ред. А. О. Старостіної. Київ : НВП «Інтерсервіс», 2018. 200 с.
7. Длігач А. О. Системно-рефлексивний маркетинг у сучасному підприємстві. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 5. С. 43–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2010_5_10 (дата звернення: 24.02.2026).
8. Фаренюк Н. В. *Неофінанси світової економіки* : монографія. Київ : КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. 200 с.
9. Як стати клієнтоцентричною організацією. *Kyivstar Business Hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-stati-kliyentocentrichnoyu-organizacziyeyu> (дата звернення: 02.03.2026).
10. Кишнік Є., Писаренко Н. та ін. The Role of War-Related Marketing Activism Actions in Community Resilience: From the Ground in Ukraine. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2024. Vol. 44, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1177/07439156241262983>
11. Gatignon H., Xuereb J.-M. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*. 1997. Vol. 34, No. 1. P. 77–90.
12. Deszczyński B., Gołembski G. Customer Centricity in Digital Transformation: An Empirical Study. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 159. Article 113492. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113492>
13. Сухорукова Г. Клієнтоорієнтованість у бізнесі: від слів до дій. *Kyivstar Business Hub*. URL:

- <https://hub.kyivstar.ua/articles/kliientooriyentovan-ist-u-biznesi-vid-sliv-do-dij> (дата звернення: 19.02.2026).
14. Дейнека І. Клієнтоорієнтованість: що це і чому вона так важлива для бізнесу. *JediDesk*. URL: <https://jedidesk.com/ua/blog/kliientoorientirovanno-st-chto-eto-i-pochemu-ona-tak-vazhna-dlya/> (дата звернення: 05.03.2026).
 15. Антошкін В., Овсієнко Н. Вплив маркетингової цінової політики в соціальних мережах на формування клієнтоорієнтованості промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-23>
 16. Transforming Consumer Industries in the Age of AI. *World Economic Forum*. 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Transforming_Consumer_Industries_in_the_Age_of_AI_2025.pdf (дата звернення: 20.02.2026).
 17. Номінанти UCXE 2025. *KA Group*. URL: https://kagroup.ua/cat_nominant/ucxe2025/ (дата звернення: 06.03.2026).
 18. Press Announcement: Customer Service and Support Leaders Must Prioritize Blending Human Strengths with AI Intelligence in 2026. *Gartner*. 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-12-17-customer-service-and-support-leaders-must-prioritize-blending-human-strengths-with-ai-intelligence-in-2026> (дата звернення: 25.02.2026).
 19. Top 3 Customer Service Trends and Priorities that Matter Most in 2026. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/customer-service-support/insights/service-leaders-priorities> (дата звернення: 04.03.2026).
 20. How IKEA Turned AI “Failures” Into €1.3 Billion in Revenue. *Fluent Support*. URL: <https://fluentsupport.com/how-ikea-turned-ai-failures-into-1-billion-in-revenue/> (дата звернення: 27.02.2026).
 6. Starostina A. O., Kravchenko V. A., Pryhara O. Yu. et al. *Marketynh : navch. posib* / ed. A. O. Starostina. Kyiv : NVP «Interservis», 2018. 200 s.
 7. Dlihach A. O. Systemno-refleksyvnii marketynh u suchasnomu pidpriemstvi. *Marketynh v Ukraini*. 2010. No. 5. S. 43–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2010_5_10 (accessed: 24.02.2026).
 8. Farenjuk N. V. *Neofinansy svitovoi ekonomiky : monohrafiia*. Kyiv : KNU imeni Tarasa Shevchenka, 2023. 200 s.
 9. Yak staty kliientotsentrychnoiu orhanizatsiiei. *Kyivstar Business Hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-stati-kliientocentrichnoyu-organizacziyeyu> (accessed: 02.03.2026).
 10. Kipnis E., Pysarenko N. et al. The Role of War-Related Marketing Activism Actions in Community Resilience: From the Ground in Ukraine. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2024. Vol. 44, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1177/07439156241262983>
 11. Gatignon H., Xuereb J.-M. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*. 1997. Vol. 34, No. 1. P. 77–90.
 12. Deszczyński B., Gołembski G. Customer Centricity in Digital Transformation: An Empirical Study. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 159. Article 113492. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113492>
 13. Sukhorukova H. Kliientooriientovanist u biznesi: vid sliv do dii. *Kyivstar Business Hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/kliientooriyentovan-ist-u-biznesi-vid-sliv-do-dij> (accessed: 19.02.2026).
 14. Deineka I. Kliientooriientovanist: shcho tse i chomu вона так важлива для бізнесу. *JediDesk*. URL: <https://jedidesk.com/ua/blog/kliientoorientirovanno-st-chto-eto-i-pochemu-ona-tak-vazhna-dlya/> (accessed: 05.03.2026).
 15. Antoshkin V., Ovsienko N. Vplyv marketynhovoii tsinovoii polityky v sotsialnykh merezhakh na formuvannia kliientooriientovanosti promyslovykh pidpriemstv. *Економіка та суспільство*. 2025. Vol. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-23>
 16. Transforming Consumer Industries in the Age of AI. *World Economic Forum*. 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Transforming_Consumer_Industries_in_the_Age_of_AI_2025.pdf (accessed: 20.02.2026).
 17. Nominanty UCXE 2025. *KA Group*. URL: https://kagroup.ua/cat_nominant/ucxe2025/ (accessed: 06.03.2026).
 18. Press Announcement: Customer Service and Support Leaders Must Prioritize Blending Human Strengths with AI Intelligence in 2026. *Gartner*. 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-12-17-customer-service-and-support-leaders-must-prioritize-blending-human-strengths-with-ai-intelligence-in-2026>
- References :**
1. Christensen C. M., Hall T., Dillon K., Duncan D. S. *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. New York: HarperBusiness, 2016. 304 p.
 2. Drucker P. *Visionary Management*. 2024. URL: <https://visionary.management.com.ua/management/peter-drucker/> (accessed: 18.02.2026).
 3. Rozvytok kultury v Ukraini v 50—80-ti roky XX stolittia. *History : tvoia elektronna biblioteka*. URL: <https://uahistory.co/book/history5/69.php> (accessed: 03.03.2026).
 4. Kudenko N. V. *Stratehichnyi marketynh : navch. posib*. 2nd ed. Kyiv : KNEU, 2006. 152 s.
 5. Reshetnikova I. L. *Marketynh : navch.-metod. posib. dlia samost. vyvch. dystsypliny*. Kyiv : KNEU, 2010. 320 s.

[support-leaders-must-prioritize-blending-human-strengths-with-ai-intelligence-in-2026](#) (accessed: 25.02.2026).

19. Top 3 Customer Service Trends and Priorities that Matter Most in 2026. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/customer-service-support/insights/service-leaders-priorities> (accessed: 04.03.2026).
20. How IKEA Turned AI “Failures” Into €1.3 Billion in Revenue. *Fluent Support*. URL: <https://fluentsupport.com/how-ikea-turned-ai-failures-into-1-billion-in-revenue/> (accessed: 27.02.2026).

Pohorelova K.A., Klimenko Ya.I.
Transformation of the enterprise customer-centricity toolkit under the influence of generative ai development

The article investigates the evolution and transformation of the scientific toolkit of enterprise customer-centricity under the conditions of generative artificial intelligence (AI) adoption and domestic market development influenced by overcoming the Soviet legacy. Particular attention is paid to distinguishing between the definitions of "customer orientation" and "customer-centricity" based on the criteria of strategy, culture, technology, and metrics. The former is defined as a tactical service tool, while the latter is conceptualized as a higher management paradigm that rebuilds the business structure around long-term customer value. It is substantiated that the classical concept of the "experience economy" has undergone a significant transformation in Ukraine due to the challenges of martial law, causing a forced transition of domestic business to the human-centric "people for people" (Human-to-Human) paradigm, which is oriented toward satisfying existential needs for security and mutual assistance. A new author's definition of customer-centricity is formulated for the modern Ukrainian market as a management paradigm where the business ecosystem is closely integrated with the human life context under extreme circumstances, the brand acts as a social-empathetic support and a responsible

"corporate citizen" that ensures community resilience, and its value is measured by the level of societal support. The technological toolkit based on generative AI is systematized, and its role as an infrastructural driver of empathy is scientifically substantiated, as it automates operational routines and frees up the emotional resources of personnel to resolve crisis situations, thereby creating conditions for deep interaction. The fundamental shift from reactive customer experience to cognitive and agentic AI is characterized, involving a transition from passive systems of record to autonomous assistants capable of recognizing emotions and acting proactively. The idea regarding the risks of an "empathy debt" under conditions of over-automation is formulated, and the feasibility of implementing a hybrid human-machine model is scientifically substantiated. It is proven that the hybrid "human + AI" format ensures speed and scale, while the human provides genuine empathy.

Keywords: customer-centricity, customer orientation, generative artificial intelligence, "people for people" paradigm, customer experience.

Погорелова Катерина Андріївна – к.е.н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля
 ORCID iD: 0009-0005-9582-6976

pogorelova@snu.edu.ua

Кліменко Ярослав Іванович – аспірант доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля
<https://orcid.org/0009-0000-4083-2459>
yiklimen@gmail.com

Дата першого надходження статті 27.03.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 22.04.2026.

Дата публікації 30.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
 відповідно до умов ліцензії
[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)