



Менеджмент

УДК 658.7

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18157155>

**Клієнтоорієнтований підхід в управлінні логістичною діяльністю
підприємства**

Кужель Вячеслав Миколайович

к. е. н, доцент, доцент кафедри комерційної діяльності і логістики

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

03057, Україна, Київ, просп. Берестейський (Перемоги), 54/1

E-mail: kuzhel.viacheslav@kneu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1456-5526>

Хмурковський Геннадій Володимирович

к. е. н, доцент, доцент кафедри комерційної діяльності і логістики

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

03057, Україна, Київ, просп. Берестейський (Перемоги), 54/1

E-mail: khmurkovskiy@kneu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8421-0675>

Прийнято: 14.12.2025 | Опубліковано: 29.12.2025

Анотація. Метою статті є комплексне дослідження теоретичних та прикладних засад впровадження клієнтоорієнтованого підходу в систему управління логістичною діяльністю сучасних підприємств. Основна задача полягає у розробці структурно-логічної моделі логістичного управління, яка базується на пріоритетності клієнтського досвіду та використанні цифрових технологій для забезпечення конкурентоспроможності в умовах високої волатильності ринків.



Методи. Методологічну основу дослідження складає системний підхід до аналізу бізнес-процесів. У роботі використано методи наукової абстракції та систематизації для розмежування традиційної та клієнтоорієнтованої парадигм логістики. За допомогою методу моделювання розроблено архітектуру клієнтоорієнтованої логістичної системи. Аналітичний метод та метод дедукції застосовано для формування системи ключових показників ефективності (KPI) та розробки методики розрахунку інтегрального індексу клієнтоорієнтованості логістичного сервісу.

Результати. У ході дослідження ідентифіковано ключові детермінанти трансформації логістики, серед яких провідне місце посідає перехід від стратегії мінімізації витрат до стратегії створення споживчої цінності. Сформовано авторську модель, що інтегрує стратегічні джерела даних із операційними логістичними функціями. Доведено, що впровадження інструментів штучного інтелекту та предиктивної аналітики дозволяє реалізувати модель «проактивного витягування», яка забезпечує високу точність прогнозування попиту та персоналізацію обслуговування. Розроблено класифікацію логістичних інновацій за рівнем їх впливу на задоволеність кінцевого споживача. Обґрунтовано необхідність впровадження гнучких ланцюгів постачання, здатних адаптуватися до індивідуальних запитів без суттєвого зростання логістичних витрат. Запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання рівня клієнтоорієнтованості, що базується на поєднанні кількісних метрик та якісних показників сприйняття сервісу клієнтом.

Висновки. Клієнтоорієнтованість є базовою умовою виживання підприємства в економіці спільного використання та цифровізації. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розробленої методики для проведення внутрішнього аудиту логістичних процесів та виявлення «вузьких місць» у взаємодії з контрагентами. Оцінка інтегрального показника клієнтоорієнтованості дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у складську інфраструктуру, транспортні



технології та програмне забезпечення. Перспективи подальших розвідок пов'язані з адаптацією запропонованої моделі до умов функціонування підприємств у посткризовий період та інтеграцією принципів екологічної відповідальності у клієнтоорієнтовані логістичні стратегії.

Ключові слова: ланцюги постачання, штучний інтелект, цифрова трансформація, конкурентоспроможність, операційна ефективність, предиктивна аналітика.

Customer-Oriented Approach in the Logistics Management of an Enterprise

Kuzhel Viacheslav Mykolaiovych

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Commercial Activity and Logistics

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

54/1 Beresteysky prospect (Prospect Peremogy) 03057 Kyiv Ukraine

E-mail: kuzhel.viacheslav@kneu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1456-5526>

Khmurkovskiy Hennadii Volodymyrovych

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Commercial Activity and Logistics

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

54/1 Beresteysky prospect (Prospect Peremogy) 03057 Kyiv Ukraine

E-mail: khmurkovskiy@kneu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8421-0675>

Abstract. The purpose of the article is to conduct a comprehensive study of the theoretical and applied foundations of implementing a customer-oriented approach in the management system of logistics activities of modern enterprises. The primary task



is to develop a structural-logical model of logistics management based on the priority of customer experience and the use of digital technologies to ensure competitiveness in conditions of high market volatility.

Methods. The methodological basis of the research is a systems approach to the analysis of business processes. The study employs methods of scientific abstraction and systematization to differentiate between traditional and customer-oriented logistics paradigms. Using the modeling method, the architecture of a customer-oriented logistics system was developed. Analytical and deductive methods were applied to form a system of key performance indicators (KPIs) and to develop a methodology for calculating the integrated index of customer orientation in logistics services.

Results. During the research, key determinants of logistics transformation were identified, among which the leading place is occupied by the transition from a cost minimization strategy to a consumer value creation strategy. An author's model has been formed that integrates strategic data sources with operational logistics functions. It is proved that the introduction of artificial intelligence tools and predictive analytics allows for the implementation of a "proactive pull" model, which ensures high accuracy of demand forecasting and personalization of service. A classification of logistics innovations according to the level of their impact on end-consumer satisfaction has been developed. The necessity of implementing agile supply chains capable of adapting to individual requests without a significant increase in logistics costs is justified. A scientific and methodological approach to assessing the level of customer orientation is proposed, based on a combination of quantitative metrics and qualitative indicators of the customer's perception of the service.

Conclusions. The author concludes that customer orientation is a fundamental condition for the survival of an enterprise in the sharing and digitalization economy. The practical significance of the results lies in the possibility of using the developed methodology to conduct an internal audit of logistics processes and identify "bottlenecks" in interaction with counterparties. Assessing the integrated indicator of customer orientation allows management to make informed decisions regarding



investments in warehouse infrastructure, transport technologies, and software. Prospects for further research are related to the adaptation of the proposed model to the functioning conditions of enterprises in the post-crisis period and the integration of environmental responsibility principles into customer-oriented logistics strategies.

Keywords: supply chains, artificial intelligence, digital transformation, competitiveness, operational efficiency, predictive analytics.

Постановка проблеми. Сучасне глобальне бізнес-середовище функціонує в умовах зростаючої системної турбулентності, що формується під впливом воєнно-політичних конфліктів, загострення геополітичних протиріч та періодичних макроекономічних шоків. У такому контексті класичні логістичні моделі, побудовані на домінуванні принципів жорсткої стабільності та пріоритетності мінімізації витрат, дедалі частіше демонструють обмежену адаптивність і втрачають прикладну результативність. Це зумовлює об'єктивну необхідність переосмислення ролі логістики та її еволюції від допоміжної операційної функції до стратегічного механізму забезпечення стійкості підприємства, заснованого на системному врахуванні потреб і очікувань споживачів.

У зазначених умовах клієнтоорієнтованість набуває статусу ключової стратегічної парадигми управління, здатної забезпечити довгостроковий розвиток підприємства шляхом узгодження індивідуалізованих запитів клієнтів із вимогами операційної ефективності логістичних процесів. Водночас актуалізується проблема переходу від транзакційної моделі взаємодії до концепції управління цінністю, що передбачає роботу зі складними, багатовимірними та часто суперечливими уявленнями про клієнта в межах ланцюгів постачання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання клієнтоорієнтованості в різних аспектах управління логістичною діяльністю підприємств активно розглядаються у наукових дослідженнях в Україні та за кордоном. Варто



відзначити роботи Твардовського Ю. В., Попко О. В. [1], Кирчатої І. М., Приходько Д. О. [2], а також Цатуряна Р. О., Федюка Б. О., Жовновач Р. І. [3], присвячені загальнокорпоративному стратегічному контексту клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами. Окремо слід виділити статтю Borgström V., Araujo L., Hertz S. стосовно уточнення змісту поняття «клієнт» в логістиці [4].

Сутність та значення окремих елементів клієнтоорієнтованого підходу в управлінні логістичною діяльністю з урахуванням особливостей сучасного бізнес-середовища розкривають такі автори як Кравчик Ю., Маргасова В., Шевченко Е. [5], Шевчук Л. Т., Ботош Є. Ф., Базюк В.-М. В., Стецишин О. Я., Жеребух Ю.-Д. Р. (логістична діяльність в кризових умовах та в умовах воєнного стану) [6]; Попова Ю. М., Чуприна О. О., Демчина В. Р. (логістичне забезпечення повоєнної відбудови України) [7]; Jones S. (управління ланцюгами постачання в умовах глобалізаційних ризиків) [8]. Smerichevskyi S., Poberezhna Z., Kryvovyazyuk I., Ivanenko L., Malnov D. [9] та Nazir M. W. et al [10] присвятили свої дослідження включенню філософії сталого розвитку в логістичний менеджмент сучасних підприємств.

Прикладне значення використання сучасних інформаційних технологій для клієнтоорієнтованості логістичної діяльності підприємств висвітлено в матеріалах наступних науковців: Jubair H. [11], Amosu O. R. Kumar, P., Ogunsuji Y. M., Oni S., Faworaja O. [12] (використання штучного інтелекту в управлінні ланцюгами постачання); Судук Н. В., Герасимович І. В. (використання штучного інтелекту у внутрішньовиробничій логістиці) [13]; Попова Н. В. (клієнтоцентричність в індустрії 5.0) [14]. Важливий компонент практичної реалізації клієнтоорієнтованого підходу в управлінні логістичною діяльністю – створення та системне використання логістичних КРІ – проаналізовано в роботах Cabero J. E., Carsula C. L. G., Chua R. J. L., Tingson C. G. B., Uy R. B. B., Valderama A. L. [15] та Khorzoughi N. G., Jamkhaneh H. B., Ghimatgar H., Tortorella G. L. [16].



Незважаючи на наявність значного масиву наукових праць, присвячених окремим складовим логістичного сервісу, проблематика клієнтоорієнтованості в управлінні логістичною діяльністю залишається недостатньо систематизованою.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У наукових дослідженнях переважає фрагментарний підхід, що не дозволяє сформулювати цілісне уявлення про клієнтоорієнтованість як інтегровану управлінську систему. Зокрема, малодослідженим залишається механізм стратегічного узгодження конфліктних управлінських логік — орієнтації на індивідуалізоване замовлення клієнта, що потребує високої гнучкості, та логіки, спрямованої на досягнення ефекту масштабу.

Окремої уваги потребує переосмислення ролі штучного інтелекту та цифрових технологій, які в більшості досліджень розглядаються переважно як інструменти автоматизації операційних процесів, тоді як їхній потенціал як стратегічних драйверів трансформації клієнтського досвіду в умовах кризових явищ і реалізації принципів сталого розвитку залишається недостатньо розкритим. Крім того, потребує подальшого методологічного уточнення підхід до оцінювання рівня клієнтоорієнтованості логістичної діяльності на основі інтегральних показників, адаптованих до специфіки різних ринкових сегментів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та формування комплексного бачення клієнтоорієнтованого підходу до управління логістичною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації та підвищеної нестабільності зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких наукових завдань:

- здійснити систематизацію ключових відмінностей між традиційними та клієнтоорієнтованими підходами до управління логістикою;



- розробити структурно-логічну модель клієнтоорієнтованої логістики, що інтегрує стратегічні джерела формування рішень, технологічний базис та очікувані управлінські результати;
- дослідити вплив штучного інтелекту та концепцій сталого розвитку на формування сучасного клієнтського досвіду в логістичних системах;
- запропонувати науково-методичний підхід до оцінювання рівня клієнтоорієнтованості логістичного обслуговування на основі системи ключових показників ефективності (КРІ).

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах поточного стану бізнес-середовища клієнтоорієнтованість формується як провідна стратегічна парадигма, здатна забезпечити стабільну прибутковість і розвиток шляхом глибокого розуміння та задоволення потреб споживачів [1; 3]. Цей факт, зокрема, підтверджується актуальними тенденціями в управлінні логістичною діяльністю [17; 18]. Водночас сучасна логістика стикається з принципово складнішим завданням — управління множинними, часто суперечливими, уявленнями про клієнта, які одночасно функціонують у ланцюгах постачань.

Як зазначають Цатурян Р. О., Федюк Б. О., Жовновач Р. І., клієнтоорієнтованість є результатом еволюції маркетингової думки — від продуктового та ринкового підходів до маркетингу відносин і управління цінністю для клієнта [3]. Такий розвиток сприяв переходу від транзакційної логіки до довгострокових взаємодій, але водночас зумовив виникнення наступного феномену: поняття «клієнт» у сучасних ланцюгах постачання не є монолітним, а являє собою множинний об'єкт, що формується через різні управлінські технології та практики.

Дослідження, проведене Borgström B., Araujo L., Hertz S. виявило конкуренцію між двома основними логіками управління логістичними процесами [4]:



1. логіка «замовлення клієнта» (customer-order logic), яка базується на індивідуалізації, гнучкості та виконанні конкретних конфігурацій замовлення у стислі терміни;

2. логіка «витрати-обсяг» (cost-volume logic), яка орієнтована на ефект масштабу, стандартизацію та повне використання потужностей, коли клієнт розглядається лише як статистична одиниця.

Ефективне управління логістичною діяльністю вимагає не просто вибору однієї з цих моделей, а здатності до їх гармонізації та постійного узгодження. Успіх логістичної стратегії залежить від того, наскільки точно підприємство здатне інтегрувати знання про потреби клієнтів (отримані відділами продажів та посередниками) з кількісними параметрами операційної ефективності. На стратегічному рівні планування логістичної діяльності це вимагає вирішення міжфункціональних конфліктів підприємства, в першу чергу між маркетингом та логістикою, а на оперативно-тактичному рівні - використання гнучких підходів у виробничій діяльності, які дозволяють коригувати логістичні потоки у відповідь на зміни в реальних замовленнях навіть після початку циклу створення продукту.

Інтеграція клієнтоорієнтованості в систему управління логістичною діяльністю передбачає узгодження ефективності та гнучкості як взаємодоповнювальних цілей. У цьому контексті SCM та CRM виступають не лише інформаційними інструментами, а механізмами формування й підтримки різних логік управління логістичними процесами [3; 4]. CRM-системи, ґрунтуючись на аналізі великих масивів даних, сприяють квантифікації клієнта та оптимізації витрат, тоді як SCM має забезпечувати баланс між стандартизацією процесів і можливістю індивідуалізації пропозиції.

Клієнтоорієнтований підхід в логістиці має базуватися на управлінні клієнтським досвідом у кожній точці контакту - від моменту замовлення до отримання товару та післяпродажного сервісу. Для логістичного менеджменту критично важливим є врахування сучасних поведінкових трендів: потреби у



безконтактних рішеннях, прозорості ланцюжків постачання та екологічності доставки [2]. Для цілісного представлення сутності клієнта в логістичній діяльності необхідно брати до уваги наявність як зовнішнього, так і внутрішнього замовника у будь-якій логістичній системі, а також конвергенцію поведінкових трендів на B2C- та B2B-ринків. Крім того, задля прикладного розуміння потреб клієнтів слід враховувати, що запит на логістичні послуги детермінується не лише індивідуальними чи корпоративними інтересами, а й специфікою логістичного та інформаційного техніко-технологічного середовища суб'єкта.

Сучасні логістичні системи функціонують в умовах високої системної нестабільності, зумовленої воєнними конфліктами, геополітичною напруженістю та глобальними економічними кризами. За таких обставин традиційні моделі логістики, орієнтовані на стабільність і мінімізацію витрат, втрачають ефективність. Це зумовлює необхідність доповнення парадигми управління концепціями стійкості (resilience), гнучкості та безперервності товарообігу. Таким чином, логістика трансформується зі виключно операційної функції у стратегічний інструмент забезпечення соціально-економічної стійкості та національної безпеки, що суттєво розширює зміст клієнтоорієнтованості.

У кризових умовах клієнтоорієнтований підхід набуває стратегічного значення, оскільки фокус управління зміщується з мінімізації витрат на гарантування доступності товарів, підтримання якості логістичного сервісу та гнучке реагування на зміну потреб споживачів. При цьому поняття «клієнт» очевидно охоплює не лише комерційних контрагентів та внутрішніх замовників, а й суспільство загалом, особливо у сфері забезпечення товарами першої необхідності.

Ефективне впровадження клієнтоорієнтованого підходу можливе за умови побудови логістичних систем на основі взаємопов'язаних принципів. Ключовими з них є адаптивність, що забезпечує гнучке реагування на зміну зовнішніх умов; інтегрованість матеріальних, фінансових та інформаційних



потоків; цифровізація логістичних процесів; орієнтація на сталий розвиток; інноваційність управлінських рішень та децентралізація логістичної інфраструктури [5–8].

Як зазначають Шевчук Л. Т., Ботош Є. Ф., Базюк В.-М. В., Стецишин О. Я., Жеребух Ю.-Д. Р., практична реалізація зазначених принципів відбувається через впровадження адаптивних організаційних моделей, зокрема гнучких ланцюгів постачання з диверсифікацією постачальників, децентралізованих складських мереж і змінних маршрутів транспортування [6]. Додаткову ефективність забезпечує адаптація окремих принципів військової логістики та розвиток моделей інтегрованих постачань на основі державно-приватного партнерства і мультимодальних перевезень [6, 7].

В умовах системних криз забезпечення стійкості логістичних систем є неможливим без розвитку стратегічного партнерства між державними інституціями, бізнесом та міжнародними організаціями. Така взаємодія створює передумови для координації матеріальних потоків, підтримки критичної інфраструктури та формування сприятливого регуляторного середовища [6, 7].

Інтеграція зазначених елементів дозволяє формувати гнучкі логістичні системи, здатні забезпечувати безперервність товарообігу, підтримувати конкурентоспроможність підприємств і сприяти загальній соціально-економічній стабільності держави навіть в умовах багатомірних криз.

Додаткової уваги потребує формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні логістичною діяльністю підприємств на перетині двох взаємопов'язаних напрямів: впровадження принципів сталого розвитку та використання цифрових технологій. Цифровізація забезпечує прозорість, вимірюваність і масштабованість сталих практик, тоді як самі практики формують змістовну ціннісну пропозицію для клієнта.

Концепції сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності трансформувалися з допоміжних інструментів у стратегічний чинник конкурентоспроможності підприємств. Їх операційною основою в логістиці



виступає концепція Green Supply Chain Management (GSCM), що передбачає інтеграцію екологічних і соціальних критеріїв на всіх етапах ланцюга постачання — від закупівель і виробництва до транспортування та дистрибуції [10].

Практична реалізація GSCM можлива лише за умови застосування цифрових технологій, які забезпечують відстежуваність, прозорість і перевірюваність процесів. Smerichevskiy S., Poberezhna Z., Kryvovyazyuk I., Ivanenko L., Malnov D. вказують на те, що блокчейн дозволяє фіксувати походження ресурсів, а IoT — здійснювати моніторинг логістичних операцій у режимі реального часу. Таким чином, цифрова інфраструктура перетворює декларативні зобов'язання щодо сталого розвитку на перевірюваний клієнтський досвід [9].

В даному контексті клієнтоорієнтований підхід у логістиці реалізується як комплексна система принципів, що поєднує цифрові інструменти з цінностями сталого розвитку. До ключових принципів належать: глибоке розуміння потреб клієнтів, персоналізація логістичного сервісу, безперервна цифрова комунікація на всіх етапах взаємодії, аналітика даних і прогнозування попиту, формування цифрових платформ взаємодії, розвиток компетенцій персоналу та орієнтація на довгострокові відносини з клієнтами [9, 10]. Особливого значення набуває здатність підприємства інтегрувати «зелені» практики (наприклад, низьковуглецеве транспортування, еко-дизайн) у персоналізовану ціннісну пропозицію, що підвищує рівень довіри та лояльності споживачів.

Центральну роль у забезпеченні клієнтоорієнтованості та стійкості відіграє цифрова трансформація. Використання ERP-, SCM-, WMS- і TMS-систем, інструментів Big Data, штучного інтелекту (ШІ), блокчейну та IoT дозволяє здійснювати моніторинг і управління логістичними процесами в реальному часі, прогнозувати ризики та підвищувати прозорість і надійність ланцюгів постачання.

У цьому аспекті ШІ розглядається як стратегічний каталізатор трансформації ланцюгів постачання, що забезпечує перехід від реактивного до



проактивного управління логістичними процесами [13]. Застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє аналізувати великі масиви даних, прогнозувати попит і автоматизувати прийняття управлінських рішень, формуючи основу для персоналізованого клієнтського сервісу [11, 12].

Впровадження ІІІ має системний і комплексний характер та охоплює ключові логістичні функції, кожна з яких здійснює безпосередній вплив на формування клієнтського досвіду. Зокрема, у сфері прогнозування попиту традиційні стохастичні моделі характеризуються обмеженою здатністю враховувати складні нелінійні взаємозв'язки між змінними та вплив екзогенних факторів, що нерідко зумовлює зниження точності прогнозів, виникнення дефіциту товарів або, навпаки, надлишкових запасів. На відміну від них, моделі машинного навчання, зокрема нейронні мережі, алгоритми градієнтного бустингу та випадкові ліси, демонструють вищий рівень прогностичної точності, про що, зокрема, свідчать результати досліджень, проведених Amosu O. R., Kumar P., Ogunsuji Y. M., Oni S., Faworaja O. [12] та Судук Н. В., Герасимовичем І. В. [13].

Управління запасами з використанням інструментів ІІІ дає змогу забезпечувати підтримання оптимального рівня матеріальних ресурсів у режимі реального часу, що сприяє одночасному зниженню обсягів надлишкових запасів і мінімізації ризиків виникнення дефіциту.

Використання ІІІ в автоматизації складських і транспортних операцій, зокрема шляхом впровадження роботизованих систем і алгоритмів оптимізації маршрутів, сприяє підвищенню швидкості, надійності та передбачуваності процесів доставки.

Крім того, застосування технологій ІІІ сприяє підвищенню якості сервісу та продукції. Зокрема, чат-боти на основі методів обробки природної мови забезпечують безперервну клієнтську підтримку та оперативне реагування на запити споживачів, тоді як системи комп'ютерного зору дають змогу виявляти



дефекти продукції на ранніх етапах виробничого процесу, запобігаючи надходженню неякісної продукції до кінцевих споживачів [11, 13].

Клієнтоорієнтована логістика на базі ІІІ забезпечує подвійний ефект: підвищення якості обслуговування та зростання операційної ефективності. Для споживача це проявляється у гарантованій наявності продукції, скороченні термінів доставки та стабільно високій якості сервісу. Для підприємства — у зниженні витрат, зростанні гнучкості та підвищенні стійкості ланцюгів постачання завдяки аналізу даних у реальному часі. Вивільнені ресурси можуть бути реінвестовані у розвиток сервісних переваг, що безпосередньо посилює клієнтську цінність.

У широкому розумінні, в умовах цифрової трансформації логістики клієнтоорієнтованість стає базовим елементом нової цифрової культури управління. На думку Попової Н. В. це передбачає не лише автоматизацію процесів, а й формування системи цінностей, де ключову роль відіграють прозорість інформації, повага до клієнта та безпека взаємодії в цифровому середовищі. При цьому управління логістичною діяльністю має базуватися на принципах адаптивності та людиноцентричності, характерних для концепції Індустрії 5.0. Це стимулює персонал до творчого пошуку та впровадження інновацій, спрямованих на покращення клієнтського досвіду [14, с. 276-277].

Проведений аналіз наукових джерел свідчить про відсутність цілісного бачення змісту клієнтоорієнтованого підходу в управлінні логістичною діяльністю підприємства. З огляду на це доцільною є систематизація ключових аспектів відображена в узагальнюючій таблиці (табл. 1).

Порівняльна характеристика традиційного та клієнтоорієнтованого підходів до управління логістичною діяльністю підприємств демонструє трансформацію логістичної парадигми. Ключова відмінність полягає у зміщенні вектора управління від жорсткої мінімізації операційних витрат до максимізації клієнтської цінності, де інформація перетворюється зі звітного елемента на стратегічний ресурс для спільного створення цінності (co-creation).



Особливої уваги заслуговує перехід від реактивного управління запасами (Push) до прогностичної моделі (Predictive Pull), що базується на аналізі майбутньої поведінки конкретного споживача, а також впровадження динамічної гнучкості процесів доставки. Така концептуальна відмінність підтверджує, що сучасна клієнтоорієнтована логістика стає інтерактивною системою.

Таблиця 1

Порівняння традиційного та клієнтоорієнтованого підходів до управління логістичною діяльністю підприємств

Параметр порівняння	Традиційний підхід	Клієнтоорієнтований підхід
Ключова мета	Мінімізація витрат на операції	Максимізація цінності для клієнта при оптимізації витрат
Роль інформації	Звітність про виконання етапів	Інструмент для спільного створення цінності (Co-creation)
Гнучкість	Жорсткі графіки та маршрути	Динамічна зміна параметрів доставки в дорозі
Управління запасами	На основі історичних даних (Push)	На основі прогнозу поведінки конкретного клієнта (Predictive Pull)
Комунікація	Одностороння (сповіщення про прибуття)	Двостороння інтерактивна (чат-боти, управління кур'єром)

Джерело: складено авторами на основі аналізу [4-14]

Узагальнення наукових підходів, представлених у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях, дозволило виокремити ключові компоненти та взаємозв'язки, що формують досліджуваний аспект в межах управління логістичною діяльністю підприємства. Водночас фрагментарність наявних концепцій і відмінності у підходах до структурування окремих складових зумовлюють потребу в розробленні цілісного авторського бачення досліджуваного процесу. З огляду на це в роботі запропоновано структурно-логічну схему, яка відображає взаємодію основних елементів



клієнтоорієнтованого підходу в управлінні логістичною діяльністю підприємства (рис. 1). Запропонована структурно-логічна модель систематизує процес трансформації логістичного менеджменту в цілісну клієнтоорієнтовану систему, де стратегічне планування базується на глибокому аналізі потреб через CRM-інструменти та бенчмаркінг сервісу.



Рис. 1. Структурно-логічна модель клієнтоорієнтованої логістики

Джерело: власна розробка авторів



Модель наочно демонструє механізм перетворення вхідних даних у конкретні зміни логістичних функцій — від ретельного вибору якісних постачальників до забезпечення повної візуалізації вантажів у режимі реального часу та гнучкого маневрування маршрутами. Визначальною особливістю схеми є виокремлення технологічного базису (AI, блокчейн, ERP/SCM-системи тощо) та людського капіталу (компетенції «customer success») як ключових ресурсів, що дозволяють збалансувати операційну ефективність із принципами сталого розвитку. Кінцевим результатом реалізації такої моделі виступає не просто оптимізація витрат, а капіталізація лояльності через зростання довічного значення клієнта (LTV) та мінімізацію рекламаций, що перетворює логістику на стратегічний генератор прибутку підприємства.

Розвиток клієнтоорієнтованої логістики нерозривно пов'язаний з еволюцією підходів до управління якістю — від локального контролю на рівні окремого підприємства до інтегрованого управління якістю в межах усього ланцюга постачання. Концепція Supply Chain Quality Management (SCQM) передбачає стратегічну координацію та узгодження практик якості між усіма учасниками ланцюга з метою підвищення цінності для клієнта та зниження сукупних витрат.

Задоволеність клієнтів формується як результат узгодженої діяльності всіх елементів логістичного ланцюга. У цьому контексті доцільним є використання тривимірної моделі клієнтоорієнтованого ланцюга постачання, що охоплює висхідний (відображає якість взаємодії з постачальниками), внутрішній (відображає ефективність внутрішніх процесів підприємства та рівень його цифрової зрілості) та низхідний (пов'язаний з безпосередньою взаємодією з клієнтом) виміри, кожен з яких характеризується специфічними показниками ефективності (KPI).

Khorzoughi N. G., Jamkhaneh H. B., Ghimatgar H., Tortorella G. ідентифікували та пріоритезували ключові показники ефективності (KPI), що розкривають зміст клієнтоорієнтованого управління логістичною діяльністю. До



найбільш значущих індикаторів «низхідного» потоку (downstream), які мають найвищу прогнозну точність (0.80–0.81), було віднесено [16]:

- залучення клієнтів до контролю якості та розробки продукції, що свідчить про перехід від пасивного споживання до активного партнерства;
- оперативність реагування на запити та скарги клієнтів, що визначає гнучкість логістичної системи;
- загальний рівень задоволеності клієнтів, як інтегральний показник результативності логістичного сервісу.

Найбільш видимим і водночас найскладнішим компонентом низхідного виміру є етап "останньої милі", який характеризується високою ресурсомісткістю та ключовою роллю у формуванні сприйняття якості логістичних послуг, оскільки саме на цьому етапі відбувається фінальний контакт клієнта з логістичною системою, який визначає загальну оцінку сервісу.

Розвиток електронної комерції та урбанізаційні процеси суттєво трансформували очікування споживачів, зокрема щодо швидкості, надійності та персоналізації логістичних послуг, особливо у сегменті доставки «до дверей». За цих умов логістика перестає бути виключно витратною функцією та перетворюється на ключовий інструмент формування клієнтського досвіду.

Емпіричне дослідження, яке провели Caberoу К.-J. E., Carsula C. L. G., Chua R. J. L., Tingson C. G. B., Uy R. B. B., Valderama A. L., вказує, що ключовими детермінантами задоволеності споживачів, які формують лояльність у межах клієнтоорієнтованої стратегії, є орієнтація водіїв-кур'єрів на місцевості, стан посилки, ввічливість персоналу та своєчасність доставки. Отримані результати доводять, що клієнтоорієнтованість у логістиці має диференційований характер залежно від демографічного профілю клієнтів. Зокрема, виявлено статистично значущі відмінності у сприйнятті ввічливості кур'єрів залежно від статі та рівня доходу споживачів, а також у вимогах до стану пакування між групами з різним рівнем доходу [16]. Це обґрунтовує можливість та необхідність сегментації логістичного сервісу та впровадження індивідуалізованих програм підвищення



якості обслуговування, зокрема, тренінгів з «soft skills» для контактного персоналу.

Оцінювання рівня клієнтоорієнтованості логістичного обслуговування може бути здійснене на основі інтегрального показника (I_{cl}), який розраховується як середньозважене значення обраних ключових показників ефективності (КРІ):

$$I_{cl} = \sum_{i=1}^n w_i \times K_i, \quad \sum_{i=1}^n w_i = 1,$$

де w_i - ваговий коефіцієнт значущості i -го показника, визначений експертним шляхом; K_i – значення i -го КРІ, зведене до бального або індексного вигляду; n — кількість обраних показників.

При цьому вибір конкретних КРІ у випадку використання інтегрального показника для конкурентного аналізу має обумовлюватись можливістю отримати дані про конкурентів шляхом опитування клієнтів або використання інструментів конкурентної розвідки з дотриманням відповідних етичних кодексів. Прикладом таких показників виступають, наприклад, Customer Satisfaction Score, Net Promoter Score, Order Fulfillment Cycle Time тощо.

Висновки. У ході проведеного дослідження встановлено, що клієнтоорієнтованість у сучасних логістичних системах еволюціонувала від інструменту маркетингової диференціації до багатовимірної технології менеджменту, інтегрованої в стратегічний контур управління підприємством. Основним науковим результатом є розроблення авторської структурно-логічної моделі, яка відображає механізм трансформації стратегічної інформації у практичні зміни логістичних функцій — від управління вибором постачальників до цифрової візуалізації руху матеріальних потоків у режимі реального часу.

Обґрунтовано, що використання інструментів ШІ та алгоритмів машинного навчання забезпечує перехід до проактивної моделі управління попитом (Predictive Pull), яка дозволяє одночасно підвищувати рівень логістичного сервісу та оптимізувати операційні витрати. Сформована порівняльна характеристика управлінських підходів підтверджує зміщення



акцентів від жорсткої орієнтації на мінімізацію витрат до концепції спільного створення цінності (co-creation) у межах ланцюгів постачання.

Запропонований науково-методичний підхід до розрахунку інтегрального показника клієнтоорієнтованості створює підґрунтя для об'єктивного оцінювання результативності логістичного обслуговування та формування диференційованих моделей сервісу відповідно до сегментів споживачів. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію вагових коефіцієнтів КРІ для підприємств різних галузей з урахуванням викликів та можливостей бізнес-середовища; поглиблене вивчення механізмів людиноцентричності у цифрових ланцюгах постачання, зокрема, як симбіоз ШІ та творчого потенціалу персоналу може підвищити стійкість систем у надзвичайних умовах; розробку конкретних алгоритмів інтеграції «зелених» КРІ (низьковуглецеве транспортування, еко-дизайн пакування) у загальну систему оцінки клієнтоорієнтованості, що стає критичним фактором лояльності на сучасних ринках; застосування предиктивної аналітики для створення моделей стійкості (resilience) логістичних мереж, здатних підтримувати високий рівень клієнтського досвіду.

Список використаних джерел

1. Твардовський Ю. В., Попко О. В. 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>

2. Кирчата І. М., Приходько Д. О. Клієнтоорієнтованість як стратегічний орієнтир формування моделі купівельної поведінки споживача та розвитку бізнесу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. Вип. 30. С. 182–193. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.182>

3. Цатурян Р. О., Федюк Б. О., Жовновач Р. І. Сучасний інструментарій клієнтоорієнтованого управління промисловим підприємством як виробничою



корпорацією. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 11(44). С. 110–119. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).110-119](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).110-119)

4. Borgström B., Araujo L., Hertz S. Who Is the Customer? On Multiple-Customer Representation in Supply Chains. *Logistics*. 2025. Vol. 9, no. 65. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics9020065>

5. Кравчик Ю., Маргасова В., Шевченко Е. Інноваційний механізм логістичного забезпечення розвитку підприємств в умовах нестабільності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 5. С. 161–170. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-23>

6. Шевчук Л. Т., Ботош Є. Ф., Базюк В.-М. В., Стецишин О. Я., Жеребух Ю.-Д. Р. Логістичні моделі забезпечення безперервного товарообігу як інструмент соціально-економічної стійкості в умовах воєнного стану та кризових ситуацій. *Академічні візії*. 2025. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15153653>

7. Попова Ю. М., Чуприна О. О., Демчина В. Р. Логістика та повоєнне відновлення економіки України: напрацювання стратегій сумісно з іноземними партнерами. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-21>

8. Jones S. Supply Chain Risk Management in the Era of Globalization. *European Journal of Supply Chain Management*. 2023. Vol. 1, Iss. 1. P. 11–21. URL: <https://forthworthjournals.org/journals/index.php/EJSCM/article/view/37>

9. Smerichevskiy S., Poberezhna Z., Kryvovyazyuk I., Ivanenko L., Malnov D. Formation of principles of a customer-oriented approach by transport enterprises in conditions of sustainable development /. *E3S Web of Conferences*. 2024. Vol. 534. Art. 01022. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453401022>

10. Nazir M. W. et al. The role of green supply chains in enhancing corporate social responsibility and consumer engagement. *Testing, Psychometrics, Methodology*



in *Applied Psychology*. 2025. Vol. 32, No. S1. P. 1557–1566. URL: <https://tpmap.org/submission/index.php/tpm/article/view/2031>

11. Jubair H. The Integration of Artificial Intelligence in Supply Chain Management: A Comprehensive Review. *ORGANIZE: Journal of Economics, Management and Finance*. 2025. Vol. 4, No. 1. P. 80–91. DOI: <https://doi.org/10.58355/organize.v4i1.153>

12. Amosu O. R. Kumar, P., Ogunsuji Y. M., Oni S., Faworaja O. AI-driven demand forecasting: Enhancing inventory management and customer satisfaction. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2024. Vol. 23, No. 02. P. 708–719. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.2.2394>

13. Судук Н. В., Герасимович І. В. Застосування штучного інтелекту у виробничій логістиці: сучасні практики та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-40>

14. Інноваційні підходи до розвитку управління на транспортних підприємствах: монографія / за заг. ред. О. М. Криворучко. – Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 336 с.

15. Caberoy K.-J. E., Carsula C. L. G., Chua R. J. L., Tingson C. G. B., Uy R. B. B., Valderama A. L. Factors Affecting Customer Satisfaction of Last-Mile Delivery Logistics. *American Journal of Management*. 2025. Vol. 25, no. 2. P. 43–83

16. Khorzoughi N. G., Jamkhaneh H. B., Ghimatgar H., Tortorella G. L. Identifying key performance indicators in Supply Chain Quality Management 4.0 using machine learning approach. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/IEOM-07-2025-0168>

17. Top 10 Supply Chain Trends 2025: report / Association for Supply Chain Management (ASCM). Chicago, 2024. 19 p. URL: <https://www.ascm.org/making-an-impact/research/top-10-supply-chain-trends-in-2025/>

18. Dohrmann K., Pitcher J., Selders E. Logistics Trend Radar 7.0. Bonn: DHL Group, 2024. 196 p. URL: <https://www.dhl.com/de-en/home/innovation-in-logistics/logistics-trend-radar.html>

