

Крисько Ж.Л.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6968-0759>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ НА ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Krysko Zh.L.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of management,
public administration and human resources,
West Ukrainian National University, Ternopil

THE IMPACT OF MATERIAL RESOURCE EFFICIENCY ON THE FORMATION OF CUSTOMER-ORIENTED ENTERPRISE ACTIVITIES

Постановка проблеми. Раціоналізація використання матеріальних ресурсів формує не лише виробничо-економічні результати підприємства, але й безпосередньо впливає на параметри клієнтського досвіду. Зниження втрат, оптимізація запасів і підвищення оборотності ресурсів створюють передумови для скорочення термінів виконання замовлень, стабільності якості продукції та гнучкості у задоволенні індивідуальних запитів споживачів. У цьому контексті ефективність ресурсокористування інтегрується у систему клієнтоорієнтованого управління як її операційна основа.

Матеріальні ресурси виступають ключовим елементом операційної системи підприємства, що визначає рівень витрат, швидкість виробничих процесів і надійність постачання. Водночас клієнтоорієнтованість передбачає здатність підприємства формувати цінність для споживача через якість, доступність, індивідуалізацію та сервіс. Узгодження цих двох площин потребує інтеграції підходів до управління ресурсами та управління відносинами з клієнтами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ефективного використання матеріальних ресурсів традиційно розглядається у межах операційного та виробничого менеджменту, де основна увага зосереджується на оптимізації витрат і підвищенні продуктивності. Зокрема, J. Womack, D. Jones у межах концепції ощадливого виробництва акцентують увагу на усуненні втрат як ключовій умові підвищення ефективності ресурсопотоків і створення передумов для формування споживчої цінності [1]. Розвиток цієї логіки простежується у дослідженнях M. Christopher, який обґрунтовує взаємозв'язок між ефективністю управління ланцюгами постачання та рівнем клієнтського сервісу і задоволеності клієнтів [2].

Водночас у межах маркетингової парадигми P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan розглядають клієнтоорієнтованість як здатність підприємства формувати довгострокову цінність для споживача, що забезпечується через управління взаємовідносинами та персоналізацію пропозиції. Інтеграція операційних і маркетингових підходів частково простежується у концепції маркетингу 5.0, де цифрові технології поєднуються з оптимізацією внутрішніх процесів підприємства [3].

З позицій ресурсної теорії підприємства J. Barney визначає ефективність використання матеріальних ресурсів як основу формування конкурентних переваг, акцентуючи увагу на здатності підприємства не лише володіти ресурсами, але й ефективно їх комбінувати та використовувати [4]. Управління матеріальними потоками виступає важливою складовою забезпечення результативності діяльності підприємства.

Дослідження у сфері операційного менеджменту підтверджують, що ефективність управління запасами безпосередньо впливає на параметри обслуговування клієнтів. Наприклад, J. Heizer, B. Render, C. Munson доводять, що використання моделей just-in-time дозволяє мінімізувати запаси без зниження надійності постачання, що сприяє скороченню часу виконання замовлень і підвищенню рівня задоволеності клієнтів [5].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із цифровізацією управління ресурсами. Зокрема, M. Porter і J. Heppelmann підкреслюють, що цифрові технології забезпечують інтеграцію матеріальних та інформаційних потоків, підвищуючи адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [6].

Вагомий внесок у дослідження ефективності використання ресурсів підприємства зробили українські науковці, які розглядають її з позицій забезпечення результативності діяльності підприємства та підвищення ефективності функціонування господарських систем.

У працях українських дослідників значна увага приділяється проблематиці ефективного використання матеріально-технічних ресурсів підприємства. Зокрема, О. Вівчар та Н. Гайда досліджують економічні засади управління ресурсами підприємства, акцентуючи увагу на необхідності їх раціонального використання як умови забезпечення стабільності функціонування та економічної безпеки [7].

У колективній монографії за редакцією Г. Швиданенко ресурси підприємства розглядаються з позицій сучасної ресурсної теорії, у межах якої обґрунтовується їх роль як основи формування ефективності та розвитку підприємства в умовах інформаційної економіки [8]. Особливу увагу приділено процесно- та ціннісно-орієнтованим підходам до управління ресурсами, що дозволяє розглядати їх не лише як фактор забезпечення результативності діяльності, але і як інструмент створення цінності для споживача. Крім того, у праці розкрито ресурсні аспекти клієнтоорієнтованої діяльності підприємства.

У контексті розвитку сучасних підходів до управління у праці [9] акцентується увага на необхідності переходу до процесно-орієнтованих моделей управління, які забезпечують узгодженість діяльності підприємства та орієнтацію на досягнення результату, що відповідає потребам клієнтів. Подальший розвиток цієї логіки простежується у дослідженнях процесного підходу, де підприємство розглядається як система взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на трансформацію ресурсів у кінцевий результат [10].

Вагомий внесок у розвиток логістичного підходу до управління ресурсами зробили Є. Криківський та Н. Чернописька, які розглядають матеріальні потоки як ключовий елемент логістичних систем, що забезпечують формування цінності для споживача [11]. У дослідженнях Л. Балабанової та В. Холод клієнтоорієнтованість розглядається через призму маркетингового управління конкурентоспроможністю, де ефективність внутрішніх процесів підприємства визначає рівень сервісу та задоволеність клієнтів [12].

Узагальнюючи підходи українських науковців, зазначимо, що ефективність використання матеріальних ресурсів поступово розглядається не лише як фактор внутрішньої результативності діяльності підприємства, але і як елемент забезпечення якості обслуговування споживачів. Простежується тенденція до інтеграції логістичних і маркетингових підходів, де управління матеріальними потоками пов'язується з формуванням клієнтської цінності та рівнем задоволеності клієнтів.

Разом з тим, аналіз наукових праць свідчить про наявність низки невирішених аспектів. Зокрема, ефективність використання матеріальних ресурсів розглядається переважно з позицій зниження витрат і підвищення продуктивності, тоді як її вплив на формування клієнтської цінності не отримує системного обґрунтування. Крім того, клієнтоорієнтованість досліджується переважно у межах маркетингового підходу через призму комунікацій і сервісу, без належного врахування операційних і ресурсних процесів підприємства. У наукових працях акцент робиться на оцінці ефективності використання ресурсів як факторі фінансових результатів, однак недостатньо враховується їх вплив на нематеріальні результати діяльності, зокрема задоволеність клієнтів, лояльність та якість сервісу. Залишається недостатньо розробленим питання комплексної оцінки взаємозв'язку між ефективністю використання матеріальних ресурсів і клієнтоорієнтованістю. Існуючі підходи не забезпечують інтеграції ресурсних, операційних і клієнтських параметрів у єдину систему оцінювання.

Тому виникає необхідність розроблення підходу, який дозволяє поєднати ресурсний, операційний і клієнтський рівні діяльності підприємства та обґрунтувати механізм трансформації ефективності використання матеріальних ресурсів у параметри клієнтоорієнтованості.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування впливу ефективності використання матеріальних ресурсів на формування клієнтоорієнтованої діяльності підприємства та розроблення моделі цього взаємозв'язку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі ефективність використання матеріальних ресурсів переважно розглядається як внутрішньоорганізаційна характеристика, що визначає рівень витрат і продуктивності діяльності підприємства. Водночас клієнтоорієнтованість традиційно досліджується у межах маркетингового підходу як здатність формувати цінність для споживача. Такий підхід призводить до методологічного розриву між ресурсною базою підприємства та результатами його взаємодії з клієнтами.

Зауважимо, що клієнтська цінність формується не лише на етапі збуту або комунікації, а є результатом функціонування всієї операційної системи підприємства. Тому взаємозв'язок між ефективністю використання матеріальних ресурсів і клієнтоорієнтованістю доцільно розглядати як інтегровану систему, що поєднує операційні, економічні та маркетингові параметри діяльності підприємства. У межах такого підходу виокремимо три аналітичні рівні:

1. Ресурсний рівень характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів, що виступають первинним елементом виробничої системи. Саме на цьому рівні формуються передумови ефективності діяльності підприємства через структуру запасів, рівень втрат, матеріаломісткість та якість ресурсного планування. Вибір відповідних показників зумовлений їх здатністю відображати інтенсивність і раціональність використання матеріальних ресурсів:

- коефіцієнт матеріаломісткості;
- оборотність запасів;
- рівень втрат і відходів;
- точність планування потреб у ресурсах.

2. Операційний рівень відображає трансформацію ресурсів у результати діяльності. Ресурси не створюють цінність безпосередньо, а реалізуються через виробничі та логістичні процеси. Тому вплив ефективності використання ресурсів проявляється у вигляді тривалості виробничого циклу, стабільності процесів, гнучкості виробництва та узгодженості попиту і пропозиції.

3. Клієнтський рівень оцінює кінцевий результат діяльності підприємства, а саме створення цінності для споживача. Вплив ресурсної ефективності відображається через показники якості продукції, рівень рекламаций, швидкості обслуговування, надійності постачання, рівня задоволеності клієнтів та частоти повторних покупок.

Виокремлення зазначених рівнів не забезпечує цілісного розуміння механізму формування клієнтської цінності, оскільки потребує встановлення чітких причинно-наслідкових зв'язків між параметрами ефективності використання матеріальних ресурсів і результатами взаємодії підприємства з клієнтами. З огляду на це, виникає потреба у формалізації взаємозв'язку між ресурсним, операційним та клієнтським рівнями у вигляді цілісної моделі, яка відображає логіку трансформації ресурсних параметрів у показники клієнтоорієнтованості через операційні процеси підприємства та дозволяє простежити послідовність формування клієнтської цінності (рис. 1).

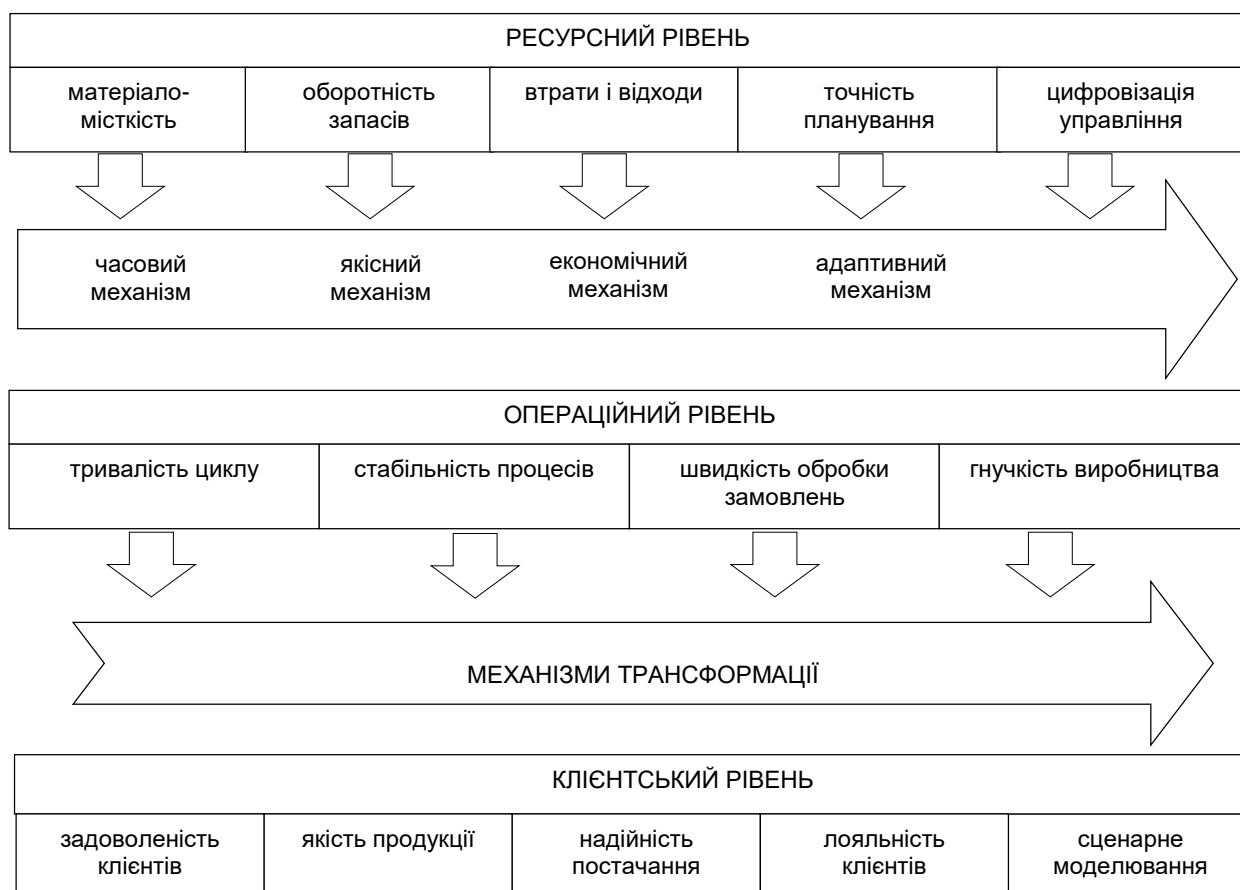


Рис. 1. Модель впливу ефективності використання матеріальних ресурсів на клієнтоорієнтовану діяльність підприємства

Джерело: побудовано автором

Логіка побудови моделі передбачає наявність причинно-наслідкових зв'язків між рівнями і ґрунтується на припущенні, що ефективність використання матеріальних ресурсів не має прямого впливу на клієнтоорієнтованість, а реалізується опосередковано – через параметри операційної діяльності підприємства. Відповідно, зміни на ресурсному рівні трансформуються в операційні

результати (тривалість циклу, стабільність процесів, гнучкість), які, своєю чергою, визначають характеристики обслуговування клієнтів.

Таким чином, модель дозволяє не лише систематизувати ключові фактори впливу, але й обґрунтувати їх взаємодію, що забезпечує можливість переходу від якісного опису до кількісного оцінювання клієнтоорієнтованості підприємства на основі показників ефективності використання матеріальних ресурсів. На відміну від існуючих підходів, модель інтегрує ресурсний, логістичний і маркетинговий аспекти діяльності підприємства, що дозволяє розглядати клієнтоорієнтованість як результат ефективного управління матеріальними ресурсами, а не лише як функцію маркетингової діяльності.

Взаємозв'язок між ефективністю використання матеріальних ресурсів і клієнтоорієнтованістю підприємства реалізується через систему взаємопов'язаних механізмів, які забезпечують трансформацію внутрішніх ресурсних параметрів у зовнішню клієнтську цінність. Передусім, виокремлюється часовий механізм, що проявляється у скороченні тривалості виробничого циклу та логістичних операцій. Оптимізація рівня запасів, узгодження постачання з виробничими потребами та впровадження принципів just-in-time дозволяють суттєво зменшити час виконання замовлень, що безпосередньо впливає на швидкість обслуговування клієнтів.

Другим є якісний механізм, який базується на стабільності ресурсного забезпечення. Рациональне використання матеріалів і контроль їх якості забезпечують стандартизацію виробничих процесів, зменшення дефектів і втрат, що сприяє підвищенню надійності продукції та зниженню рівня рекламаций.

Важливу роль відіграє економічний механізм, пов'язаний зі зниженням витрат унаслідок ефективного використання матеріальних ресурсів. Зменшення матеріаломісткості продукції та оптимізація витрат на зберігання і транспортування створюють можливості для гнучкого ціноутворення та підвищення доступності продукції для споживачів.

Адаптивний механізм відображає здатність підприємства гнучко реагувати на зміни попиту. Ефективне управління ресурсами дозволяє швидко змінювати обсяги та структуру виробництва, забезпечуючи індивідуалізацію пропозиції та відповідність очікуванням клієнтів.

В умовах цифрової трансформації особливу роль відіграє інформаційний механізм, який забезпечує прозорість матеріальних потоків і підвищує точність управлінських рішень. Використання ERP- та MES-систем забезпечує прозорість процесів, підвищує точність планування та дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, що підвищує передбачуваність і надійність обслуговування.

Таким чином, ефективність використання матеріальних ресурсів формує основу клієнтоорієнтованої діяльності підприємства через систему взаємопов'язаних операційних і управлінських механізмів, що забезпечують трансформацію внутрішніх ресурсних переваг у зовнішню цінність для споживача.

Узагальнення теоретичних положень та практичних аспектів функціонування підприємств дозволяє систематизувати взаємозв'язок між ефективністю використання матеріальних ресурсів та клієнтоорієнтованою діяльністю підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив ефективності використання матеріальних ресурсів на формування клієнтоорієнтованої діяльності підприємства

<i>Параметри ефективності використання матеріальних ресурсів</i>	<i>Операційні результати</i>	<i>Вплив на клієнтоорієнтованість</i>	<i>Показники оцінювання</i>
Оптимізація рівня запасів	Скорочення часу виробничого циклу	Швидкість виконання замовлень	Тривалість виконання замовлення, рівень своєчасної доставки
Зменшення втрат і відходів	Підвищення стабільності процесів	Зниження рекламаций	% браку, рівень дефектів
Підвищення оборотності запасів	Прискорення обігу ресурсів	Доступність продукції	Оборотність запасів
Точність планування ресурсів	Узгодженість виробництва і попиту	Надійність постачання	Точність прогнозування попиту
Цифровізація управління ресурсами (ERP, MES)	Прозорість процесів	Персоналізація обслуговування	Коефіцієнт виконання замовлень
Зниження матеріаломісткості	Зменшення витрат	Гнучкість ціноутворення	Собівартість одиниці продукції

Джерело: сформовано автором

Представлена систематизація демонструє, що ефективність використання матеріальних ресурсів не обмежується внутрішніми виробничими результатами, а безпосередньо трансформується у параметри клієнтського досвіду. Зокрема, оптимізація запасів дозволяє скоротити тривалість виробничого циклу та підвищити швидкість виконання замовлень, що є ключовим чинником задоволеності клієнтів. Водночас підвищення оборотності запасів забезпечує безперервність постачання і доступність продукції, що формує надійність взаємодії з клієнтами. Зменшення втрат і відходів сприяє підвищенню стабільності виробничих процесів і якості продукції, що знижує рівень рекламацій та підвищує довіру споживачів. Своєю чергою, точність планування матеріальних ресурсів дозволяє узгодити виробничі потужності з реальним попитом, забезпечуючи своєчасність виконання замовлень і передбачуваність сервісу. Особливого значення набуває цифровізація управління матеріальними ресурсами, яка забезпечує прозорість матеріальних потоків, підвищує швидкість прийняття управлінських рішень і створює передумови для персоналізації обслуговування клієнтів. Зниження матеріаломісткості продукції формує економічну основу клієнтоорієнтованості через можливість гнучкого ціноутворення та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Показовим є досвід компанії Amazon, де ефективне управління матеріальними потоками інтегроване з клієнтоорієнтованою стратегією. Використання автоматизованих складів, роботизованих систем обробки замовлень і прогновної аналітики дозволило суттєво скоротити час доставки та підвищити точність виконання замовлень [13]. Оптимізація складських запасів на основі алгоритмів попиту забезпечує баланс між наявністю товарів і мінімізацією витрат на зберігання. Додатково, впровадження системи fulfillment centers дозволило компанії зменшити логістичні витрати та забезпечити швидку доставку, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів. У цьому випадку ефективність використання матеріальних ресурсів трансформується у конкурентну перевагу через підвищення якості сервісу.

Доцільність запропонованого підходу підтверджується також практикою українських підприємств, діяльність яких демонструє трансформацію ефективності використання матеріальних ресурсів у параметри клієнтоорієнтованості. Зокрема, у діяльності компанії Rozetka ефективність управління матеріальними ресурсами реалізується через оптимізацію логістичних процесів і управління товарними запасами [14]. Використання сучасних складських технологій, автоматизація обробки замовлень та інтеграція інформаційних систем дозволяють забезпечити високий рівень доступності продукції і швидкість виконання замовлень. У межах запропонованої моделі це відповідає трансформації ресурсного рівня (оборотність запасів, цифровізація управління) в операційні результати (швидкість обробки замовлень, стабільність процесів), що формує клієнтську цінність через своєчасність доставки та зручність обслуговування.

Аналогічно, у діяльності агропромислової компанії МХП ефективність використання матеріальних ресурсів забезпечується за рахунок інтеграції виробничих і логістичних процесів, цифровізації управління та оптимізації використання сировини. Впровадження інформаційних систем управління ресурсами [15] дозволяє підвищити точність планування, знизити втрати та забезпечити стабільність виробничих процесів. У контексті розробленої моделі це відображає взаємозв'язок між ресурсним рівнем (матеріаломісткість, точність планування, цифровізація) та операційними параметрами (стабільність процесів, гнучкість виробництва), що формує такі характеристики клієнтоорієнтованості, як якість продукції та надійність постачання.

Таким чином, аналіз діяльності як міжнародних, так і українських підприємств підтверджує, що ефективність використання матеріальних ресурсів трансформується у клієнтську цінність через систему операційних процесів, що узгоджується із запропонованою моделлю та підтверджує її практичну значущість.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження дозволило сформувати цілісне уявлення про взаємозв'язок ефективності використання матеріальних ресурсів і клієнтоорієнтованої діяльності підприємства як інтегрованої системи, у межах якої внутрішні операційні процеси трансформуються у зовнішню цінність для споживача.

Встановлено, що ефективність використання матеріальних ресурсів не має прямого впливу на клієнтоорієнтованість, а реалізується опосередковано через параметри операційної діяльності, зокрема тривалість виробничого циклу, стабільність процесів, гнучкість виробництва та швидкість виконання замовлень. Саме через ці параметри формується якість обслуговування, надійність постачання та рівень задоволеності клієнтів.

У статті запропоновано модель, яка поєднує ресурсний, операційний і клієнтський рівні, що дозволило подолати розрив між ресурсним і маркетинговим підходами до управління підприємством. Особливістю моделі є відображення механізмів трансформації ресурсної ефективності у клієнтську цінність, що забезпечує цілісність дослідження та розкриває логіку формування клієнтоорієнтованої діяльності.

Разом з тим, практична реалізація запропонованої моделі потребує врахування низки обмежень і факторів невизначеності, зумовлених впливом зовнішнього середовища функціонування підприємства. Зокрема, нестабільність постачання, коливання цін на сировину, порушення логістичних

ланцюгів та зміни попиту можуть суттєво впливати на ефективність використання матеріальних ресурсів. У таких умовах навіть високий рівень внутрішньої ефективності не завжди забезпечує відповідний рівень клієнтоорієнтованості, що потребує адаптації управлінських підходів.

Крім того, запропонована модель має певні обмеження, пов'язані з галузевою специфікою діяльності підприємств. Зокрема, у високотехнологічних галузях визначальними є інноваційні характеристики продукції та її відповідність індивідуальним потребам споживачів, тоді як у сфері масового виробництва ключову роль відіграють оптимізація витрат і швидкість обслуговування. Це зумовлює необхідність адаптації складу показників та вагових коефіцієнтів залежно від особливостей конкретного ринку та умов функціонування підприємства.

З урахуванням зазначених обмежень подальші дослідження доцільно спрямувати на розвиток і адаптацію запропонованого підходу до різних галузевих умов, а також на вдосконалення інструментарію кількісного оцінювання впливу ефективності використання матеріальних ресурсів на клієнтоорієнтованість підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методів визначення вагових коефіцієнтів інтегрального показника на основі емпіричних даних, апробації моделі на підприємствах різних галузей, а також у розширенні моделі шляхом урахування цифрових інструментів управління матеріальними ресурсами та клієнтським досвідом.

Література

1. Womack J., Jones D. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Second Edition. New York, NY : Free Press, Simon & Schuster, Inc., 2003. DOI: 10.1038/sj.jors.2600967.
2. Christopher M. *Logistics & Supply Chain Management. Creating Value-Adding Networks*. 3th ed. London : Pearson Education Limited, 2005. 305 p.
3. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2021. 220 p.
4. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17(1). P. 99-120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
5. Heizer J., Render B., Munson C. *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. 13th ed. Pearson, 2020. 912 p.
6. Porter M., Heppelmann J. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93. P. 1-37. URL: <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies> (дата звернення: 09.01.2026).
7. Вівчар О. І., Гайда Н. В. Концептуальні засади економічного управління ресурсами на підприємствах: безпекознавчий вимір. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 19(1). С. 51-55. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_1_2018ua/14.pdf (дата звернення: 10.01.2026).
8. Управління ресурсами підприємства : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2014. 418 с. URL <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/25230> (дата звернення: 10.01.2026).
9. Крисько Ж. Л. Сучасні підходи до управління організаціями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України* : матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, 31 травня 2022 року). Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 136-138. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45972> (дата звернення: 11.01.2026).
10. Крисько Ж. Л. Процесний підхід в управлінні підприємством як фактор підвищення його економічної стійкості. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів* : збірник матеріалів доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, 16 травня 2024 року). Тернопіль : ЗУНУ, 2024. Ч. 1. С. 60-62. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/fd8daadf-f28c-4256-bcb4-fbc7d9e25b15/content> (дата звернення: 11.01.2026).
11. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. *Логістичні системи* : підручник. Львів : В-во Львів. політехніки, 2019. 288 с.
12. Балабанова Л. В., Холод В. В. *Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід* : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. 294 с.
13. About Amazon – Operations and Fulfillment. *Amazon*. URL: <https://www.aboutamazon.com/about-us/> (дата звернення: 12.01.2026).
14. Як працює Rozetka: логістика та бізнес-модель. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 12.01.2026).
15. Холдинг МХП впроваджує системи SAP. URL: <https://news.sap.com/ukraine/2021/03/mhp/> (дата звернення: 13.01.2026).

References

1. Womack, J. and Jones, D. (2003), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Second Edition, Free Press, Simon & Schuster, Inc., New York, USA, DOI: 10.1038/sj.jors.2600967.
2. Christopher, M. (2005), *Logistics & Supply Chain Management. Creating Value-Adding Networks*, 3rd ed., Pearson Education Limited, London, UK, 305 p.
3. Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2021), *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, John Wiley & Sons, New Jersey, USA, 220 p.
4. Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17(1), pp. 99-120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
5. Heizer, J., Render, B. and Munson, C. (2020), *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*, 13th ed., Pearson, London, UK, 912 p.
6. Porter, M. and Heppelmann, J. (2015), "How Smart, Connected Products Are Transforming Companies", *Harvard Business Review*, Vol. 93, pp. 1-37, available at: <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies> (access date January 09, 2026).
7. Vivchar, O.I. and Haida, N.V. (2018), "Conceptual principles of economic resource management at enterprises: a safety science dimension", *Naukovyi visnyk Uzhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, Iss. 19(1), pp. 51-55, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_1_2018ua/14.pdf (access date January 10, 2026).
8. Shvydanenko, H.O. (2014), *Upravlinnia resursamy pidpriemstva* [Enterprise resource management], monograph, KNEU, Kyiv, Ukraine, 418 p., available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/25230> (access date January 10, 2026).
9. Krysko, Zh.L. (2022), "Modern approaches to organizational management", *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh viiny ta pislivoiennoi vidbudovy Ukrainy : materialy dopovidei Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu* [Current Issues of Management and Public Administration in the Conditions of War and Post-War Reconstruction of Ukraine : materials of reports of the All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation] (Ternopil, 31 May 2022), ZUNU, Ternopil, Ukraine, pp. 136-138, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45972> (access date January 11, 2026).
10. Krysko, Zh.L. (2024), "Process approach in enterprise management as a factor in increasing its economic sustainability", *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vykykiv : zbirnyk materialiv dopovidei V Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu* [Current problems of management and public administration in the context of modern challenges: collection of materials of reports V All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation], (Ternopil, 16 May 2024), ZUNU, Ternopil, Ukraine, Part 1, pp. 60-62, available at: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/fd8daadf-f28c-4256-bcb4-fbc7d9e25b15/content> (access date January 11, 2026).
11. Krykavskiy, Ye.V. and Chornopyska, N.V. (2019), *Lohistychni systemy* [Logistics systems], textbook, Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, Lviv, Ukraine, 288 p.
12. Balabanova, L.V. and Kholod, V.V. (2006), *Marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstv: stratehichniy pidkhid* [Marketing management of enterprise competitiveness: a strategic approach], monograph, DonDUET, Donetsk, Ukraine, 294 p.
13. Amazon (2026), About Amazon – Operations and Fulfillment, available at: <https://www.aboutamazon.com/about-us/> (access date January 12, 2026).
14. Forbes Ukraine (2026), "How Rozetka works: logistics and business model", available at: <https://forbes.ua> (access date January 12, 2026).
15. SAP Ukraine (2021), "MHP Holding implements SAP systems", available at: <https://news.sap.com/ukraine/2021/03/mhp/> (access date January 13, 2026).

Крисько Ж.Л.

ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ НА ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета. Обґрунтування впливу ефективності використання матеріальних ресурсів на формування клієнтоорієнтованої діяльності підприємства та розроблення моделі цього взаємозв'язку.

Методика дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до управління матеріальними ресурсами та клієнтоорієнтованістю; системний підхід – для розгляду підприємства як інтегрованої системи, що поєднує ресурсний, операційний і клієнтський рівні; абстрактно-логічний – для формування теоретичних узагальнень і побудови моделі; структурно-функціональний аналіз – для визначення взаємозв'язків між елементами моделі; графічний метод – для візуалізації моделі впливу; порівняльний аналіз – для узагальнення практичного досвіду підприємств.

Результати дослідження. Обґрунтовано, що ефективність використання матеріальних ресурсів формує не лише внутрішні результати діяльності підприємства, але і параметри клієнтського досвіду. Встановлено, що вплив ресурсної ефективності на клієнтоорієнтованість має опосередкований характер і реалізується через операційні параметри діяльності, зокрема тривалість виробничого циклу, стабільність процесів, швидкість обробки замовлень і гнучкість виробництва. Виокремлено три аналітичні рівні взаємодії: ресурсний, операційний і клієнтський. Розроблено модель, яка відображає причинно-наслідкові зв'язки між зазначеними рівнями та включає механізми трансформації (часовий, якісний, економічний, адаптивний, інформаційний). Систематизовано взаємозв'язок між параметрами ефективності використання матеріальних ресурсів, операційними результатами та показниками клієнтоорієнтованості.

Наукова новизна результатів дослідження. Розроблено модель впливу ефективності використання матеріальних ресурсів на клієнтоорієнтовану діяльність підприємства, яка ґрунтується на інтеграції ресурсного, операційного та клієнтського підходів і передбачає опосередкований характер впливу через систему операційних параметрів. Удосконалено підхід до оцінювання клієнтоорієнтованості шляхом включення показників ефективності використання матеріальних ресурсів у систему її формування.

Практична значущість результатів дослідження. Запропонована модель може бути використана підприємствами для формування клієнтоорієнтованої стратегії на основі підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, а також для удосконалення системи управління операційною діяльністю.

Ключові слова: ефективність використання матеріальних ресурсів, управління матеріальними ресурсами, матеріаломісткість, оптимізація витрат, клієнтоорієнтованість, операційна діяльність, система показників.

Krysko Zh.L.

THE IMPACT OF MATERIAL RESOURCE EFFICIENCY ON THE FORMATION OF CUSTOMER-ORIENTED ENTERPRISE ACTIVITIES

Purpose. The aim of the study is to substantiate the impact of material resource efficiency on the formation of customer-oriented enterprise activities and to develop a model of this relationship.

Methodology of research. The study employs general scientific and special methods, including analysis and synthesis to generalize theoretical approaches to material resource management and customer orientation; a system approach to consider the enterprise as an integrated system combining resource, operational, and customer levels; abstract and logical method to formulate theoretical generalizations and develop the model; structural and functional analysis to identify relationships between model elements; graphical method to visualize the proposed model; and comparative analysis to summarize practical experience of enterprises.

Findings. The study substantiates that material resource efficiency determines not only internal performance outcomes but also the parameters of customer experience. It is established that the impact of resource efficiency on customer orientation is indirect and is realized through operational parameters, including production cycle time, process stability, order processing speed, and production flexibility. Three analytical levels are identified: resource, operational, and customer levels. An analytical model is developed that reflects causal relationships between these levels and includes transformation mechanisms (time, quality, economic, adaptive, and informational). The interconnection between material resource efficiency indicators, operational results, and customer-oriented performance indicators is systematized.

Originality. An analytical model of the impact of material resource efficiency on customer-oriented enterprise activities is developed, based on the integration of resource, operational, and customer approaches, and reflecting the indirect nature of this impact through operational parameters. The approach to assessing customer orientation is improved by incorporating indicators of material resource efficiency into its formation.

Practical value. The proposed model can be applied by enterprises to develop customer-oriented strategies based on improving material resource efficiency and to enhance operational management systems.

Key words: material resource efficiency, material resource management, material intensity, cost optimization, customer orientation, operational activity, system of indicators.

Дата надходження рукопису: 13.02.2026

Дата прийняття рукопису до друку: 16.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026