

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Герило Володимир Ярославович

УДК 658.8:656.1(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**КОМПЛЕМЕНТАРНІСТЬ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ У СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

073 «Менеджмент»

07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ / В. Я. Герило /

Науковий керівник: Ліпич Любов Григорівна, доктор економічних наук,
професор

Луцьк – 2026

АНОТАЦІЯ

Герило В. Я. *Комплементарність маркетингу та логістики у системі управління підприємством.* – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»). – Луцький національний технічний університет, Луцьк, 2026.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних засад та розробленню організаційно-економічного механізму забезпечення комплементарності маркетингу і логістики у системі управління підприємством в умовах воєнної та поствоєнної невизначеності. Актуальність дослідження обумовлена загостренням проблеми стратегічної неузгодженості маркетингу і логістики як двох ключових функціональних підсистем підприємства: розрив між маркетинговими обіцянками та логістичними можливостями безпосередньо позначається на конкурентоспроможності й фінансових результатах. Особливо виразно ця проблема проявляється у транспортно-логістичній сфері, що стала емпіричним полем дослідження: обсяги вантажних перевезень у 2022 р. скоротилися на 49% порівняно з 2021 р. (з 621 до 318 млн т), 725 підприємств були змушені релокуватися, а потреби транспортного сектора у відбудові, за оцінками Світового банку (RDNA4, 2025), становлять близько 78 млрд дол. США. Аналіз наукової літератури виявив чотири системні прогалини: недостатню розробленість формалізованої моделі вимірювання комплементарності, обмежену її операціоналізацію на рівні окремого підприємства, недостатнє врахування умов невизначеності та розрив між прикладним і стратегічним рівнями інтеграції.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що вперше розроблено методику кількісного оцінювання комплементарності маркетингу і логістики як комплексний вимірювально-прогностичний інструмент, який на основі експлораторного факторного аналізу ($N=90$, $KMO=0,903$, тест Бартлетта $\chi^2=765,46$, $p<0,001$, три фактори з $eigenvalue>1$, 67,3% дисперсії) передбачає побудову інтегрального індексу комплементарності $CI=0,717 \cdot F_1 + 0,161 \cdot F_2 + 0,122 \cdot F_3$, коефіцієнта збалансованості BR , кількісну

класифікацію підприємств за рівнем комплементарності та динамічну модель $CI(t+1)=CI(t)+\alpha \cdot U(t)-\beta \cdot \varepsilon(t)+\gamma \cdot [CI^*-CI(t)]$ зі зворотним зв'язком для прогнозування динаміки комплементарності в часі.

Удосконалено трактування поняття «комплементарність маркетингу та логістики» як вимірюваної характеристики стратегічної взаємодії двох рівноправних підсистем управління підприємством, чітко розмежованого від суміжних категорій (інтеграція, маркетинг-логістичне забезпечення, маркетингова логістика, компатибельність) за шістьма критеріями; підхід до структурно-функціонального аналізу маркетингово-логістичних стратегій шляхом виявлення п'яти типів дисфункцій (ціловий розрив, ресурсна асиметрія, комунікаційна фрагментація, операційна неузгодженість, інституційна інертність); організаційно-економічний механізм забезпечення комплементарності із системою з 10 формул та 8-етапним алгоритмом впровадження з кількісними контрольними точками; систематизацію шести принципів та трьох груп умов досягнення комплементарності. Набули подальшого розвитку концептуальні засади маркетинг-логістичної взаємодії, наукові положення про особливості підприємства як об'єкта маркетинг-логістичної інтеграції та аналіз впливу умов невизначеності на стратегічну взаємодію маркетингу і логістики.

У першому розділі систематизовано українську школу маркетинг-логістичної інтеграції за трьома підходами та виявлено чотири дослідницькі прогалини. У другому розділі проаналізовано діяльність підприємств в умовах невизначеності та розроблено методику оцінювання: 17% підприємств мають високий рівень комплементарності, 69% – середній, 14% – критично низький. У третьому розділі сформульовано принципи й умови та побудовано організаційно-економічний механізм із сценарною моделлю; імітаційне моделювання підтвердило ефективність механізму за всіма сценаріями протягом 18–24 кварталів. Результати дослідження апробовано на науково-практичних конференціях та впроваджено у діяльність підприємств і навчальний процес ЛНТУ. Практичне значення полягає у можливості використання інструментарію

для діагностики рівня комплементарності та обґрунтування управлінських рішень щодо його підвищення.

Ключові слова: комплементарність, стратегія маркетингу, стратегія логістики, система управління підприємством, факторний аналіз, індекс комплементарності, організаційно-економічний механізм, сценарний аналіз, невизначеність.

ABSTRACT

Herylo V. Ya. *Complementarity of Marketing and Logistics in the Enterprise Management System.* – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 “Management” (field of knowledge 07 “Management and Administration”). – Lutsk National Technical University, Lutsk, 2026.

The dissertation is devoted to the substantiation of theoretical and methodological foundations and the development of an organizational and economic mechanism for ensuring the complementarity of marketing and logistics within the enterprise management system under conditions of wartime and post-war uncertainty. The relevance of the study is determined by the aggravation of the problem of strategic misalignment between marketing and logistics as two key functional subsystems of an enterprise: the gap between marketing promises and logistics capabilities directly affects competitiveness and financial results. This problem is especially pronounced in the transport and logistics sphere, which served as the empirical field of the study: freight transportation volumes decreased by 49% in 2022 compared to 2021 (from 621 to 318 million tons), 725 enterprises were forced to relocate, and the transport sector reconstruction needs amount to approximately USD 78 billion according to World Bank estimates (RDNA4, 2025). The analysis of scientific literature revealed four systemic gaps: insufficient development of a formalized complementarity measurement model, limited operationalization at the level of an individual enterprise, insufficient consideration of uncertainty conditions, and the gap between applied and strategic integration levels.

The scientific novelty of the obtained results lies in the fact that, for the first time, a methodology for the quantitative assessment of marketing and logistics

complementarity has been developed as a comprehensive measurement-and-forecasting instrument, which, based on exploratory factor analysis ($N=90$, $KMO=0.903$, Bartlett's test $\chi^2=765.46$, $p<0.001$, three factors with eigenvalue >1 , 67.3% of variance explained), provides for the construction of an integral Complementarity Index $CI=0.717 \cdot F_1+0.161 \cdot F_2+0.122 \cdot F_3$, a Balance Ratio BR, a quantitative classification of enterprises by complementarity level, and a dynamic model $CI(t+1)=CI(t)+\alpha \cdot U(t)-\beta \cdot \varepsilon(t)+\gamma \cdot [CI^*-CI(t)]$ with feedback for forecasting complementarity dynamics over time.

The interpretation of the concept of “complementarity of marketing and logistics” as a measurable characteristic of the strategic interaction of two equal management subsystems, clearly demarcated from adjacent categories (integration, marketing-logistics support, marketing logistics, compatibility) by six criteria, has been improved; as well as the approach to the structural-functional analysis of marketing-logistics strategies through the identification of five types of dysfunctions (goal gap, resource asymmetry, communication fragmentation, operational misalignment, institutional inertia); the organizational-economic mechanism with a system of 10 formulas and an 8-step implementation algorithm with quantitative checkpoints; and the systematization of six principles and three groups of conditions for achieving complementarity. The conceptual foundations of marketing-logistics interaction, scientific positions on the specifics of an enterprise as an object of integration, and the analysis of the impact of uncertainty have received further development.

Chapter 1 systematizes the Ukrainian school of marketing-logistics integration according to three approaches and identifies four research gaps. Chapter 2 analyzes enterprises' activities under uncertainty and develops the assessment methodology: 17% of enterprises demonstrate high complementarity, 69% average, and 14% critically low levels. Chapter 3 formulates principles and conditions and constructs an organizational-economic mechanism with a scenario model; simulation modeling confirmed the mechanism's effectiveness under all scenarios within 18–24 quarters. The research results were approbated at scientific and practical conferences and implemented in the activities of enterprises and the educational process of LNTU. The

practical significance lies in the possibility of using the toolkit for diagnosing complementarity levels and substantiating management decisions regarding its improvement.

Keywords: complementarity, marketing strategy, logistics strategy, enterprise management system, factor analysis, complementarity index, organizational and economic mechanism, scenario analysis, uncertainty.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

у періодичних наукових виданнях, що індексуються у базах Scopus та/або Web of Science:

1. Hurina O., Karpenko V., Vdovichenko O., Lipych L., Herylo V. B2B Marketing Strategies: Value Creation, Key Customer Acquisition and Preservation. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 5, No. 52. P. 543–561. DOI: [10.55643/fcaptp.5.52.2023.4159](https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4159) (Scopus).
2. Verzun A., Voynych L., Fedyk O., Shulha O., Lipych L., Shmatkovska T., Herylo V. Export potential of agricultural-industrial complex of Ukraine: logistics and development prospects. Scientific Papers. Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development». 2023. Vol. 23, Issue 4. P. 915–926. ISSN 2284-7995. URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/component/content/article/9-articles/3534-export-potential-of-agricultural-industrial-complex-of-ukraine-logistics-and-development-prospects> (Web of Science).

у наукових фахових виданнях України:

3. Герило В. Я. Обґрунтування поняття комплементарності стратегії маркетингу та логістики. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. 2023. Вип. 37. С. 497–505. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/899>

4. Герило В. Я. Методичні засади стратегічного управління маркетинговою і логістичною діяльністю автотранспортних підприємств. Академічні візії. 2023. Вип. 22. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/553>
5. Герило В. Я. Структурно-функціональний аналіз маркетингово-логістичних стратегій автотранспортних підприємств. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. 2024. Вип. 40. С. 594–599. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1242>
6. Герило В. Я. Обґрунтування підходів до оцінювання комплементарності стратегії маркетингу та логістики автотранспортних підприємств. Академічні візії. 2024. Вип. 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1337>
7. Герило В. Я. Досягнення комплементарності стратегії маркетингу та логістики в умовах невизначеності. Актуальні питання економічних наук. 2025. Вип. 7. DOI: [10.5281/zenodo.17042987](https://doi.org/10.5281/zenodo.17042987). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/759>
8. Герило В. Я. Аналіз маркетингово-логістичної діяльності автотранспортних підприємств України в умовах війни. Академічні візії. 2025. Вип. 39. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2126>
9. Герило В. Я. Обґрунтування умов для досягнення комплементарності стратегії маркетингу та логістики автотранспортного підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2025. Вип. 45. С. 481–489. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1730>
10. Герило В. Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення комплементарності стратегії маркетингу та логістики автотранспортного підприємства в умовах війни і повоєнний період. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 15. DOI: [10.5281/zenodo.20744779](https://doi.org/10.5281/zenodo.20744779). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1650>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

11. Ліпич Л. Г., Герило В. Я. Структурні елементи стратегії маркетингу автотранспортних підприємств. Актуальні проблеми науки і практики у світлі євроінтеграції, глобалізації і сталого розвитку: тези доп. учасників

- міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 20-річчю ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, 18–20 травня 2023 р.). Львів: ЛУБП, 2023. С. 52–54. URL: <https://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2023/05/APNP2023.pdf>
12. Ліпич Л. Г., Герило В. Я. До питання ролі самоорганізації у формуванні стратегії маркетингу і логістики автотранспортних підприємств. Актуальні проблеми науки і практики у світлі євроінтеграції, глобалізації і сталого розвитку: тези доп. учасників міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 10 травня 2024 р.). Львів: ЛУБП, 2024. С. 33–36. URL: <https://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/APNP2024.pdf>
 13. Ліпич Л. Г., Герило В. Я. Вплив цифровізації на маркетингові функції в логістичному середовищі. Актуальні проблеми науки та практики у світлі євроінтеграційних процесів: тези доп. учасників міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 23 травня 2025 р.). Львів: ЛУБП, 2025. С. 36–38. URL: <https://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/APNP2025.pdf>
 14. Ліпич Л. Г., Герило В. Я. Сервісна логістика і маркетинг у діяльності автотранспортних підприємств як чинник розвитку розумних міст України у повоєнний період. Science in the modern world: innovations and challenges: proceedings of the XIII International scientific and practical conference (Toronto, Canada, 4–6 September 2025). Toronto: Perfect Publishing, 2025.. URL: <https://sci-conf.com.ua/xiii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-in-the-modern-world-innovations-and-challenges-4-6-09-2025-toronto-kanada-arhiv/>
 15. Герило В. Я., Ліпич Л. Г. Актуальні тенденції гармонізації маркетингово-логістичної діяльності автотранспортних підприємств. Міжнародний бізнес і логістика: ризики, безпека, управлінські рішення: зб. доп. І Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 05 березня 2026 р.) / уклад. Л. П. Шендерівська; за заг. ред. А. Р. Дунської; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2026. 418 с. С. 202–203. URL: <https://mbl.kpi.ua/konferencziyi/arhiv-zbirnykiv-konferencziyi/>

Зміст

Анотація	2
Зміст	9
Перелік умовних скорочень	10
Вступ	12
Розділ 1. Теоретичні засади забезпечення комплементарності маркетингу та логістики	22
1.1. Концептуальні підходи щодо поєднання маркетингової і логістичної стратегій підприємства	22
1.2. Конструкція поняття комплементарності маркетингу та логістики	33
1.3. Особливості стратегічного управління маркетинговою і логістичною діяльністю автотранспортних підприємств	41
Висновки до розділу 1	55
Розділ 2. Методика аналізу комплементарності маркетингу та логістики підприємств	56
2.1. Структурно-функціональний аналіз маркетингово-логістичних стратегій підприємств в умовах невизначеності	56
2.2. Аналіз маркетингово-логістичної діяльності автотранспортних підприємств України в умовах війни	75
2.3. Методика оцінювання комплементарності маркетингу та логістики підприємств	84
Висновки до розділу 2	96
Розділ 3. Механізм досягнення комплементарності маркетингу та логістики підприємства	98
3.1. Принципи досягнення комплементарності маркетингу та логістики в умовах невизначеності	98
3.2. Обґрунтування маркетингових, техніко-технологічних і кадрових умов для досягнення комплементарності маркетингу та логістики підприємства	111
3.3. Організаційно-економічний механізм забезпечення комплементарності маркетингу та логістики автотранспортного підприємства в умовах війни і повоєнний період	127
Висновки до розділу 3	157
Висновки	160
Список використаних джерел	164
Додатки	181

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АПК	– агропромисловий комплекс
АсМАП	– Асоціація міжнародних автомобільних перевізників України
АТП	– автотранспортне підприємство
ВВП	– валовий внутрішній продукт
Держстат	– Державна служба статистики України
ЄС	– Європейський Союз
ЗЕД	– зовнішньоекономічна діяльність
ІТ	– інформаційні технології
КВЕД	– Класифікація видів економічної діяльності
М-Л	– маркетингово-логістичний (маркетинг-логістичний)
МОН	– Міністерство освіти і науки України
ООН	– Організація Об'єднаних Націй
ОП	– операційна продуктивність
ТТУ	– техніко-технологічні умови
B2B	– business-to-business, модель взаємодії «бізнес для бізнесу»
BR	– Balance Ratio, коефіцієнт збалансованості
CI	– Complementarity Index, інтегральний індекс комплементарності
CI*	– скоригований індекс комплементарності
CRM	– Customer Relationship Management, система управління взаємовідносинами з клієнтами
ECR	– Efficient Consumer Response, модель ефективного реагування на запити споживачів
EFA	– Exploratory Factor Analysis, експлораторний факторний аналіз
ERP	– Enterprise Resource Planning, система планування ресурсів підприємства
FMCG	– Fast Moving Consumer Goods, товари повсякденного попиту
GPS	– Global Positioning System, система глобального позиціонування

KMO	– критерій адекватності вибірки Кайзера–Меєра–Олкіна (Kaiser–Meyer–Olkin)
KPI	– Key Performance Indicators, ключові показники ефективності
PCA	– Principal Component Analysis, метод головних компонент
PR	– Public Relations, зв'язки з громадськістю
RDNA	– Rapid Damage and Needs Assessment, оцінка завданих збитків і потреб України у відновленні
SCM	– Supply Chain Management, управління ланцюгами поставок
SI	– Stability Index, індекс стабільності середовища
SLA	– Service Level Agreement, угода про рівень обслуговування
SOP	– Standard Operating Procedures, стандартні операційні процедури
TMS	– Transport Management System, система управління перевезеннями
2PL / 3PL	– Second / Third Party Logistics, логістичні провайдери другого / третього рівня

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Маркетинг і логістика належать до ключових функціональних підсистем сучасного підприємства: перша формує попит та ціннісну пропозицію для споживача, друга забезпечує її матеріальну реалізацію через управління потоковими процесами. Ефективність системи управління підприємством значною мірою визначається тим, наскільки узгоджено взаємодіють ці дві підсистеми на стратегічному рівні. Проте на практиці їхні стратегії нерідко формуються відокремлено, що породжує розрив між маркетинговими обіцянками та логістичними можливостями і безпосередньо позначається на конкурентоспроможності й фінансових результатах підприємства.

В умовах підвищеної невизначеності – економічної нестабільності, воєнних та поствоєнних трансформацій – проблема стратегічної неузгодженості маркетингу і логістики набуває критичного характеру. Маркетингові підрозділи змушені оперативно переорієнтовувати стратегії на нові сегменти та канали збуту, тоді як логістичні системи стикаються з обмеженою доступністю інфраструктури, зростанням витрат і нестачею ресурсів. Конкуренція зміщується з площини ціни у площину надійності та швидкості реагування, що вимагає якісно нового рівня узгодженості функціональних підсистем у межах єдиної системи управління підприємством.

Особливо виразно ця проблема проявляється у діяльності підприємств транспортно-логістичної сфери, де маркетингова і логістична функції переплетені найтісніше, що робить її зручним емпіричним полем для дослідження комплементарності. За даними Державної служби статистики України, обсяг вантажних автоперевезень у 2022 р. скоротився на 49% порівняно з 2021 р. (з 621 до 318 млн т), а вантажообіг зменшився на 42%. За перший рік війни 725 підприємств було змушено релокуватися у безпечні регіони, а потреби транспортного сектора у відбудові, за оцінками Світового банку (RDNA4, 2025), оцінюються приблизно у 78 млрд дол. США. Ці процеси унаочнюють, наскільки відчутними стають наслідки розузгодженості маркетингових і логістичних

рішень, та підтверджують потребу у формалізованих інструментах забезпечення їх комплементарності.

Незважаючи на зростаючу увагу науковців до проблематики інтеграції маркетингу і логістики, недостатньо розробленими залишаються питання комплементарності маркетингової і логістичної стратегій як вимірюваної та керованої характеристики системи управління підприємством. Більшість існуючих досліджень зупиняються на рівні констатації бажаності інтеграції, не пропонуючи формалізованих інструментів її вимірювання та забезпечення. Брак кількісних моделей, які дозволяли б оцінити ступінь взаємного доповнення маркетингових і логістичних рішень, стримує розвиток наукового знання та обмежує практичні можливості менеджменту підприємств.

Дослідженню теоретичних та прикладних аспектів взаємодії маркетингу і логістики присвячені роботи зарубіжних науковців: М. Крістофера (Christopher, 1973), Л. М. Рінхарта (Rinehart, 1989), Р. Вотсона та Л. Пітта (Watson, Pitt, 1989), Е. Т. Заутера (Sautter, 1999), А. Еллінгера (Ellinger, 2000), У. Реммеля (Rommel), Й. Шалковської (Šalkovska), Фам Ван Хонга та Нгуєн Т.-Т. (Pham, Nguyen), М. Ш. Акдогана та А. Дурака (Akdoğan, Durak), М. Я. А. Равваса та К. Н. С. Айєра (Rawwas, Iyer).

В українській науці проблематика маркетинг-логістичної взаємодії розвивається у кількох напрямках. Концепцію маркетинг-логістичного забезпечення розробляли Н. М. Тюріна, К. М. Крамаренко, К. Л. Семенов, З. М. Андрушкевич, В. М. Бондаренко, Л. В. Дибчук. Маркетингову логістику як функціональну концепцію досліджували Г. О. Холодний, І. В. Васюк, М. Зяйлик, О. Вівчар, І. Пойта, М. Горик-Чубатюк. Галузеві адаптації здійснювали Н. Я. Рожко (АПК), С. Я. Касян (високотехнологічні підприємства), О. О. Майчук (ЗЕД), Н. І. Трішкіна (логістичні оператори), О. В. Решетнікова (логістичні послуги). Питання стратегічної архітектури взаємодії досліджували О. А. Біловодська, Л. Л. Іваніцька, Є. Ю. Джур, Н. Г. Гуржій. Найбільш наближеним до проблематики комплементарності є дослідження Є. В. Крикавського та Л. Я. Якимишин, які першими в українській науці вжили цей термін стосовно маркетинг-логістичної взаємодії у ланцюгах поставок. Методологічні засади

комплементарності розробляли В. С. Колтун, О. С. Бородіна, В. В. Липов, В. О. Корнівська, Т. С. Шабатура, Г. В. Разумова. Стратегічне управління підприємствами в умовах невизначеності досліджували О. В. Феєр, К. М. Хаустова, І. О. Перерва, В. Ю. Єдинак, К. Й. Пугачевська, К. Ю. Вергал, Ю. В. Петрук. Питанням організаційно-економічних механізмів присвячені праці І. В. Токмакової, О. Г. Кірдіної, П. Р. Левковця, О. М. Сумця.

Водночас критичний аналіз наявного масиву досліджень дозволяє виявити чотири системні прогалини: (1) недостатню розробленість формалізованої моделі вимірювання комплементарності; (2) обмежену операціоналізацію комплементарності на рівні системи управління окремим підприємством; (3) недостатнє врахування умов воєнної та поствоєнної невизначеності; (4) розрив між прикладним і стратегічним рівнями інтеграції. Зазначені прогалини обумовлюють актуальність та визначають предметне поле даного дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Луцького національного технічного університету. Результати дисертації використано у межах держбюджетних та ініціативних тем кафедри, пов'язаних із дослідженням маркетингових стратегій підприємств в умовах невизначеності, зокрема науково-дослідних робіт, що виконуються на кафедрі в межах робочого часу науково-педагогічних працівників, – «Оптимізація логістичних потоків під впливом воєнних дій в Україні» (номер державної реєстрації 0123U101523, протокол № 8 від 14.02.2024) та «Управлінські інновації в методології вирішення проблем розвитку підприємництва та забезпечення досконалості бізнесу» (номер державної реєстрації 0123U101522, протокол № 8 від 14.02.2024), а також госпдоговірної теми «Аналізування розвитку кросрівневої координації економічної діяльності підприємств України» (договір № 31-10/24). Особистий внесок здобувача полягає у розробці методики кількісного оцінювання комплементарності, побудові організаційно-економічного механізму та проведенні емпіричного дослідження підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення організаційно-економічного механізму забезпечення комплементарності маркетингу і логістики у системі управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- систематизувати концептуальні підходи до поєднання маркетингової і логістичної стратегій підприємства та ідентифікувати дослідницькі прогалини;
- сконструювати поняття комплементарності маркетингу та логістики з чітким розмежуванням від суміжних категорій;
- виявити особливості стратегічного управління маркетинговою і логістичною діяльністю підприємства;
- провести структурно-функціональний аналіз маркетингово-логістичних стратегій підприємств в умовах невизначеності;
- проаналізувати маркетингово-логістичну діяльність підприємств в умовах війни та поствоєнного відновлення;
- розробити методику кількісного оцінювання комплементарності маркетингу і логістики;
- сформулювати принципи та обґрунтувати умови досягнення комплементарності;
- розробити організаційно-економічний механізм забезпечення комплементарності маркетингу і логістики підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення.

Об’єктом дослідження є процес стратегічної взаємодії маркетингової та логістичної підсистем у системі управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та організаційно-економічний механізм забезпечення комплементарності маркетингу і логістики у системі управління підприємством.

Методи дослідження. Дисертаційна робота виконана з позицій діалектичного і системного підходів, на засадах ключових положень теорії стратегічного менеджменту, маркетингу та логістичного управління.

Результати дисертаційного дослідження одержані та обґрунтовані із застосуванням визначеного переліку загальнонаукових і спеціальних методів: методу критичного аналізу літератури та систематизації – для узагальнення понад 80 зарубіжних та вітчизняних джерел, систематизації трьох підходів до маркетинг-логістичної інтеграції в українській науці та виявлення дослідницьких прогалин (підрозділ 1.1); методу порівняльного аналізу та синтезу – для конструювання поняття комплементарності та його розмежування від суміжних категорій за шістьма критеріями (підрозділ 1.2); методу структурно-функціонального аналізу – для дослідження чотирьох типів стратегічної взаємодії на діючих підприємствах та виявлення п'яти типів дисфункцій (підрозділ 2.1).

На основі комплексу методів емпіричних досліджень – напівструктурованих інтерв'ю та експертного опитування управлінського персоналу – зібрано первинні дані щодо стратегічних пріоритетів, рівня інтеграції та адаптивних реакцій підприємств (підрозділи 2.1, 2.2). Для забезпечення конфіденційності та дотримання етичних вимог дослідження назви підприємств замінено умовними позначеннями. Відбір підприємств здійснено за принципом цілеспрямованої вибірки (*purposive sampling*) за критеріями: наявність формалізованих стратегічних документів з маркетингу та логістики, виражена взаємодія маркетингової і логістичної підсистем, досвід роботи в умовах воєнної та поствоєнної невизначеності. Методи статистичного аналізу, зокрема експлораторний факторний аналіз (метод головних компонент із варімакс-обертанням, $N = 90$, КМО = 0,903), застосовано для побудови методики кількісного оцінювання комплементарності та виділення трьох латентних факторів (підрозділ 2.3).

На основі методів економіко-математичного моделювання – динамічної моделі із зворотним зв'язком, оптимізаційної моделі розподілу ресурсів та імітаційного моделювання – формалізовано організаційно-економічний механізм через систему з 10 формул та здійснено прогнозування динаміки індексу комплементарності за трьома сценаріями (підрозділ 3.3). Метод сценарного

аналізу використано для обґрунтування порогових значень переходу між режимами функціонування із зоною гістерезису (підрозділ 3.3).

Інформаційною базою для дисертаційної роботи слугували наукові статті та монографії вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні збірники Державної служби статистики України, звіти Світового банку (RDNA4, RDNA5), матеріали Міністерства економіки України, аналітичні огляди Opendatabot, VoxUkraine, Kyiv School of Economics, нормативно-правові акти, а також первинні дані, зібрані автором у ході анкетування та інтерв'ювання. Обробка даних здійснювалась з використанням статистичного програмного забезпечення. Достовірність результатів підтверджена стандартними тестами адекватності (КМО, тест сферичності Бартлетта, критерій Кайзера).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних знань щодо стратегічної взаємодії маркетингу і логістики та розробленні методичного інструментарію й організаційно-економічного механізму забезпечення їхньої комплементарності у системі управління підприємством. Конкретні результати, що мають наукову новизну, полягають у такому:

уперше:

– розроблено методику кількісного оцінювання комплементарності маркетингу і логістики, яка на відміну від наявних якісних підходів становить комплексний вимірювально-прогностичний інструмент і передбачає: виділення на основі експлораторного факторного аналізу трьох латентних факторів (логістична ефективність, маркетингова результативність, інтеграція стратегій) із сукупним поясненням 67,3% дисперсії; побудову інтегрального індексу комплементарності $CI = 0,717 \cdot F_1 + 0,161 \cdot F_2 + 0,122 \cdot F_3$ та коефіцієнта збалансованості BR; кількісну класифікацію підприємств за рівнем комплементарності; динамічну модель $CI(t+1) = CI(t) + \alpha \cdot U(t) - \beta \cdot \varepsilon(t) + \gamma \cdot [CI^* - CI(t)]$ зі зворотним зв'язком, що забезпечує прогнозування змін комплементарності в часі під впливом управлінських рішень та зовнішніх збурень (підрозділи 2.3, 3.3);

удосконалено:

– трактування поняття «комплементарність маркетингу та логістики» як вимірюваної характеристики стратегічної взаємодії двох рівноправних підсистем управління підприємством, поєднання яких породжує синергетичний ефект; на відміну від суміжних категорій («інтеграція», «маркетинг-логістичне забезпечення», «маркетингова логістика», «компатибільність») та епізодичного вживання терміна у попередніх працях без його операціоналізації, запропоноване формалізоване трактування забезпечує одночасну наявність п'яти сутнісних ознак: вимірюваність через кількісний індекс, рівноправність підсистем, синергетичний ефект, стратегічний рівень аналізу та вбудований облік невизначеності (підрозділ 1.2);

– підхід до структурно-функціонального аналізу маркетингово-логістичних стратегій шляхом виявлення та систематизації п'яти типів стратегічних дисфункцій (ціловий розрив, ресурсна асиметрія, комунікаційна фрагментація, операційна неузгодженість, інституційна інертність), що на відміну від фрагментарних описів окремих проблем координації забезпечує цілісну діагностичну рамку для виявлення причин стратегічної неузгодженості (підрозділ 2.1);

– організаційно-економічний механізм забезпечення комплементарності маркетингу і логістики, який на відміну від існуючих описових моделей інтеграції формалізовано через систему з 10 взаємопов'язаних формул і який включає: скоригований індекс $CI^* = CI \cdot BR$; індекс стабільності середовища SI ; сценарну модель з формалізованими пороговими значеннями та зоною гістерезису; модель оптимізації розподілу ресурсів (Додаток II); 8-етапний алгоритм впровадження з кількісними контрольними точками (підрозділ 3.3);

– систематизацію принципів та умов досягнення комплементарності, яка на відміну від загальних рекомендацій щодо інтеграції функціональних підсистем визначає шість конкретних принципів (інформаційна інтегрованість, гнучке прогнозування, клієнтоцентрична синергія, управлінська координація, адаптивна стандартизація, людиноцентричність) та три групи практичних умов їх реалізації – маркетингові, техніко-технологічні та кадрові (підрозділи 3.1, 3.2);

набули подальшого розвитку:

- концептуальні засади маркетинг-логістичної взаємодії через систематизацію трьох підходів в українській науці (маркетинг-логістичне забезпечення, маркетингова логістика, галузеві адаптації), виявлення ключових дослідницьких прогалин та побудову хронологічної моделі еволюції досліджень інтеграції маркетингу і логістики від М. Christopher (1973) до сучасних публікацій (підрозділ 1.1);

- наукові положення про особливості підприємства як об'єкта маркетинг-логістичної інтеграції через ідентифікацію специфічних характеристик (виражена взаємодія підсистем, пряма залежність якості обслуговування від узгодженості рішень, висока чутливість до середовища), що обумовлюють підвищену потребу у стратегічному узгодженні маркетингу і логістики (підрозділ 1.3);

- аналіз впливу умов воєнної та поствоєнної невизначеності на стратегічну взаємодію маркетингу і логістики підприємств через комплексне дослідження їх діяльності у 2022–2024 рр. із залученням офіційних статистичних даних, звітів міжнародних організацій та результатів опитування управлінського персоналу (підрозділ 2.2).

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що наукові положення та рекомендації, представлені у дисертаційному дослідженні, доведено до рівня конкретних методик і механізмів, придатних для безпосереднього впровадження у систему управління підприємством.

Основні положення дисертації придатні до впровадження на практиці:

- в управлінні підприємствами – при діагностиці рівня комплементарності маркетингу і логістики за допомогою розробленої анкети, індексу СІ та коефіцієнта збалансованості BR; при обґрунтуванні управлінських рішень щодо розподілу ресурсів між маркетинговою, логістичною та інтеграційною підсистемами; при впровадженні організаційно-економічного механізму та 8-етапного алгоритму забезпечення комплементарності;

– у галузевих асоціаціях та об'єднаннях підприємств – при розробці стандартів маркетинг-логістичної координації та методичних рекомендацій для підприємств-членів;

– у навчальному процесі – при підготовці навчальних та робочих програм дисциплін «Маркетинг», «Логістика», «Стратегічний менеджмент» для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

Практичну значущість результатів підтверджено їх упровадженням у діяльність: ТОВ «Волинський автоцентр „КамАЗ“» (довідка про впровадження № 2-31 від 03.02.2026) – методика кількісного оцінювання комплементарності маркетингу і логістики на основі експлораторного факторного аналізу, інтегральний індекс комплементарності CI та коефіцієнт збалансованості BR, а також рекомендації щодо усунення стратегічних дисфункцій; ТОВ «Автоконцепт» (довідка про впровадження № 87 від 17.02.2026) – організаційно-економічний механізм забезпечення комплементарності, скоригований індекс CI* та алгоритм упровадження з кількісними контрольними точками; ТОВ «КЛЮЧРЕСУРС» (довідка про впровадження № 15 від 13.03.2026) – система принципів досягнення комплементарності, сценарна модель з трьома режимами функціонування та обґрунтування маркетингових, техніко-технологічних і кадрових умов її забезпечення; а також у навчальний процес Луцького національного технічного університету (довідка про впровадження №1219/01-14 від 18.05.2026).

Особистий внесок здобувача. Сформульовані в дисертації висновки, пропозиції та методики належать автору і є його особистим науковим доробком. У працях, опублікованих у співавторстві, здобувачеві належить: систематизація підходів до маркетинг-логістичної інтеграції, розробка анкетного інструментарію, проведення факторного аналізу та побудова індексу комплементарності, формалізація організаційно-економічного механізму.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та висновки дисертації обговорювалися та отримали схвальні відгуки на науково-практичних конференціях, зокрема: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми маркетингу та логістики» (Луцьк, 2023); Всеукраїнській науково-

практичній конференції «Стратегічне управління підприємством в умовах невизначеності» (Київ, 2024); щорічних наукових семінарах кафедри маркетингу ЛНТУ (2022–2025). Результати дисертації апробовано також на засіданнях кафедри маркетингу ЛНТУ, де отримано позитивну оцінку та рекомендацію до захисту. Окремі положення дослідження використано при розробці навчально-методичних матеріалів для підготовки здобувачів спеціальності 073 «Менеджмент».

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 16 наукових праць, у тому числі: 2 статті у періодичних наукових виданнях, що індексуються у наукометричних базах Scopus та/або Web of Science; 8 статей у наукових фахових виданнях України, включених до переліку наукових фахових видань МОН України; 4 тези доповідей у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій. Основні наукові результати дисертації повністю висвітлені в опублікованих працях.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (185 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 207 сторінок друкованого тексту, з них основного тексту – 156 сторінок. Робота містить 25 таблиць, 28 рисунків та 15 додатків.

Розділ 1. Теоретичні засади забезпечення комплементарності маркетингу та логістики

1.1. Концептуальні підходи щодо поєднання маркетингової і логістичної стратегій підприємства

Маркетинг і логістика автотранспортних підприємств посідають важливе місце у системі економічної науки. Маркетинг досліджує ринок та визначає оптимальні стратегії збуту товарів і послуг: ідентифікує потреби споживачів, визначає специфіку ринку автотранспорту, розробляє ефективні методи просування послуг перевезення. Логістика, у підсумку, організовує та керує потоками матеріальних та інформаційних ресурсів у процесі доставки, досліджує оптимальні шляхи маршрутизації, планування транспортних потоків та оптимізацію використання автопарку [172; 160].

Попри тривалу еволюцію обох дисциплін, питання їх стратегічної інтеграції (і тим більше комплементарності) залишається вкрай обмежено дослідженим. Мета цього підрозділу полягає у критичній систематизації існуючих концептуальних підходів до поєднання маркетингової і логістичної стратегій з виявленням ключових прогалин, що обґрунтовують актуальність даного дисертаційного дослідження [176; 146].

Аналіз літератури структуровано за чотирма блоками: (1) генеза проблеми у зарубіжній науці; (2) українська школа маркетинг-логістичної інтеграції; (3) дискусія щодо архітектури взаємодії маркетингу і логістики; (4) ідентифікація дослідницьких прогалин.

Еволюцію наукових поглядів на інтеграцію маркетингу та логістики, що передувала формуванню концепції їх комплементарності, узагальнено на рис. 1.1.

Проблема співвіднесення маркетингу і логістики має більш ніж піввікову історію. Її було вперше артикульовано М. Крістофером у 1973 р. на сторінках авторитетного видання «Industrial Marketing Management» [140]. V/ Крістофер звернув увагу на те, що маркетингові та логістичні рішення приймаються

ізолювано, хоча їхні наслідки взаємно обумовлені. Проте на той момент дослідження мало характер констатації проблеми, а не її вирішення.

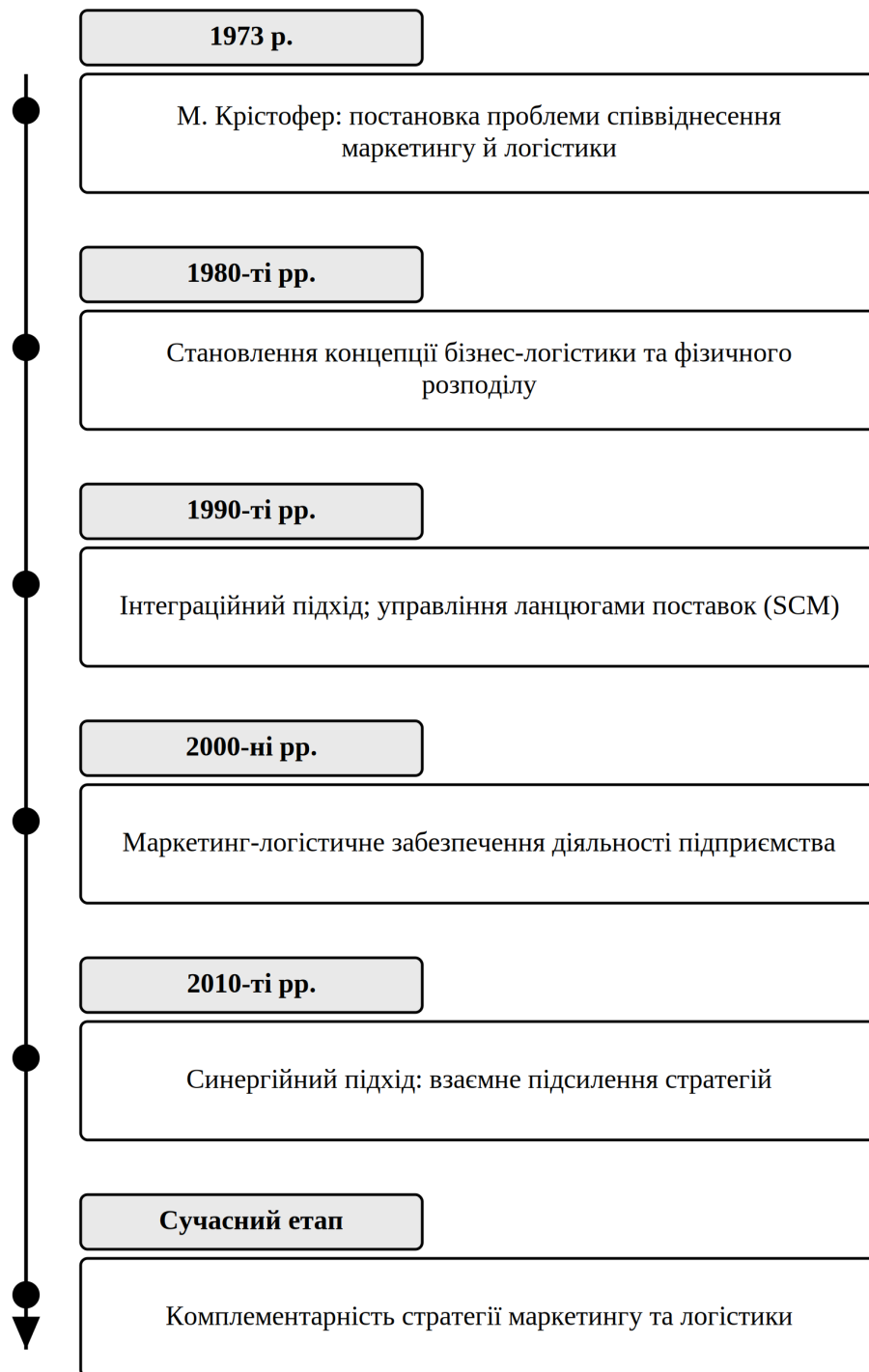


Рис. 1.1. Еволюція наукових поглядів на інтеграцію маркетингу та логістики
Сформовано автором за [168; 140; 184].

Наступний крок зроблено лише через шістнадцять років: у 1989 р. Rinehart L. M. та ін. запропонували розглядати обслуговування клієнтів як концептуальний фактор, що об'єднує маркетинг і логістику. Науковці

продемонстрували, що інституційні, поведінкові та фізичні аспекти діяльності каналу впливають на рішення обох функцій, створивши передумови для обґрунтування єдності маркетингових і логістичних рішень [168]. Того ж року Watson R. та Pitt L. прогнозували нові можливості функціонального об'єднання маркетингу і логістики на стратегічному рівні у зв'язку з динамічним розвитком інформаційних систем [184]. Примітно, що цей прогноз значною мірою випередив свій час і почав підтверджуватися лише з поширенням ERP- та CRM-платформ у 2010-х роках.

Sautter E. T. у 1999 р. продовжив пошук точок для об'єднання маркетингу і логістики у рамках підготовки фахівців у сфері обслуговування клієнтів, наголосивши на необхідності міждисциплінарного підходу [170]. Ключовою роботою цього періоду стало дослідження А. Еллінгера (2000 р.), який повернувся до гіпотези про переваги інтеграції маркетингу та логістики та попередньо підтвердив наявність переваги продуктивності, пов'язаної з ефективними міжвіддільними відносинами. При цьому Еллінгер відверто зазначив, що дослідження має бути продовжено у напрямку вивчення передумов та наслідків міжфункціональної співпраці [142].

Реммель У. розглянув питання функціонального узгодження, виходячи з тези про підтримувальний характер логістики, і довів, що таке узгодження є критично важливим для уникнення «тертя» між маркетингом і логістикою у бізнес-процесах [167].

Однак подальший розвиток зарубіжних досліджень виявив характерну тенденцію: більшість авторів зупинялися на рівні прикладної діагностики, не переходячи до стратегічного рівня інтеграції. Зокрема, Šalkovska J. та ін. описали невідповідності в завданнях маркетингу та логістики та проблеми співпраці між ними на латвійських підприємствах, виявивши, що конкурентна слабкість компаній зумовлена недостатнім оцінюванням необхідності інтеграції [169]. Pham Van Hong та Nguyen T.-T. дослідили фактори впливу на маркетингову стратегію логістичних підприємств В'єтнаму, підтвердивши пріоритетність внутрішніх факторів (бізнес-мережа, кадри, існуючі стратегії), але не торкнувшись стратегічних підстав взаємодії маркетингової і логістичної систем

[164]. Akdoğan M. Ş. та Durak A. дослідили продуктивність 153 логістичних компаній Німеччини та Туреччини на основі логістичних та маркетингових показників, однак також не вийшли на рівень стратегічної взаємодії двох систем [136]. Rawwas M. Y. A. та Iyer K. N. S. дослідили зв'язок маркетингових навичок та логістики з продуктивністю оптовиків, зосередившись на фінансових аспектах, але не дійшовши до етапу виявлення стратегічного аспекту [166].

За понад 50 років від постановки проблеми М Крістофером і 20 років від публікації А. Еллінгера у зарубіжній науці не відбулось комплексних досліджень, присвячених саме *комплементарності* маркетингової і логістичної стратегій. Дослідження залишалися на рівні діагностики окремих аспектів взаємодії (обслуговування клієнтів, канали розподілу, інформаційні системи), не виходячи на рівень стратегічного узгодження. Можливим поясненням є те, що ідея стратегічної інтеграції випередила технологічний прогрес [184] і почала набувати практичного значення лише з цифровізацією управлінських процесів (Додаток Б).

В українській науковій традиції проблематика поєднання маркетингу і логістики отримала значний розвиток, однак переважно у площині прикладної інтеграції. Систематизація наявних досліджень дозволяє виділити три основні підходи, кожен з яких має як евристичний потенціал, так і суттєві обмеження [152].

Підхід А: «Маркетинг-логістичне забезпечення» як єдина управлінська система.

Найбільш розвинутим є підхід, що розглядає маркетинг і логістику як складові єдиного управлінського комплексу. Тюріна Н. М. наголосила на актуальності інтегрованих принципів маркетинг-логістичного управління, що дозволяють підприємствам задовольняти зростаючий спектр потреб споживчого ринку з найменшими загальними витратами [123]. Крамаренко К. М. систематизував теоретичні підвалини інтеграції, обґрунтувавши шість ключових тез: самостійність і взаємопов'язаність маркетингу та логістики, спільна орієнтація на споживача, синергетичний потенціал їх поєднання та доцільність розгляду як єдиної концепції управління потоковими процесами [60]. Бондаренко

В. М. розвинув ідею синергетичного ефекту, представивши взаємозв'язок логістичного та маркетингового міксів через схему взаємодії, орієнтовану на задоволення запитів споживачів [7]. Семенов К. Л. характеризує маркетинг-логістичне забезпечення як комплексне сполучення ринково спрямованого маркетингу та системно спрямованої логістики в управлінні [110].

Андрушкевич З. М. теоретично обґрунтував поняття «маркетинг-логістичне забезпечення діяльності підприємства» для машинобудівної галузі, розробивши семантичну модель прийняття управлінських рішень щодо аутсорсингу маркетинг-логістичних процесів [3]. Дибчук Л. В. та Бедрак О. О. розширили рамки концепції, запропонували інтеграцію маркетинг-міх, логістика-міх та менеджмент-міх у комплекс «корисність-міх» [41].

Обмеження підходу: попри продуктивність концепції маркетинг-логістичного забезпечення, вона залишається переважно описовою – фіксує факт взаємозв'язку та його бажаність, але не пропонує формалізованих інструментів вимірювання ступеня інтеграції та не розглядає умов невизначеності [176].

Підхід Б: «Маркетингова логістика» як функціональна концепція.

Другий напрям об'єднує дослідження, де інтеграція розглядається через призму конкретної функціональної діяльності – маркетингової логістики. Холодний Г. О. стверджує, що інтеграція маркетингу і логістики створює основу для маркетингової логістики, яка забезпечує клієнту широкі можливості розпоряджатися продукцією та об'єднує структурні підрозділи підприємства, наголошуючи при цьому на необхідності потужної інформаційної системи [127]. Васюк І. В. обґрунтувала ключові елементи маркетингово-логістичної системи і окреслила концепцію інтегрованої інформаційної системи управління [10]. Зяйлик М. та Вівчар О. визначають управління маркетинговою логістикою як системний підхід, що поєднує всі дії з оброблення інформації та руху товарних потоків каналами підприємства; за їхнім баченням, маркетингова парадигма не просто зводить разом операції, традиційно закріплені за різними функціями, а й забезпечує їх цілісне об'єднання [45, с. 3-4]. Пойта І. та Горик-Чубатюк М. систематизували понятійний апарат маркетингової логістики через елементи концепції «7-Р» [95].

Обмеження підходу: маркетингова логістика як концепція акцентує функціональний рівень інтеграції (операційні процеси, інформаційні потоки, фізичний розподіл), але не виходить на рівень стратегічного узгодження цілей, горизонтів планування та ресурсних пріоритетів двох підсистем [146]. Систематизацію концептуальних підходів до поєднання маркетингової і логістичної стратегій наведено на рис. 1.2.

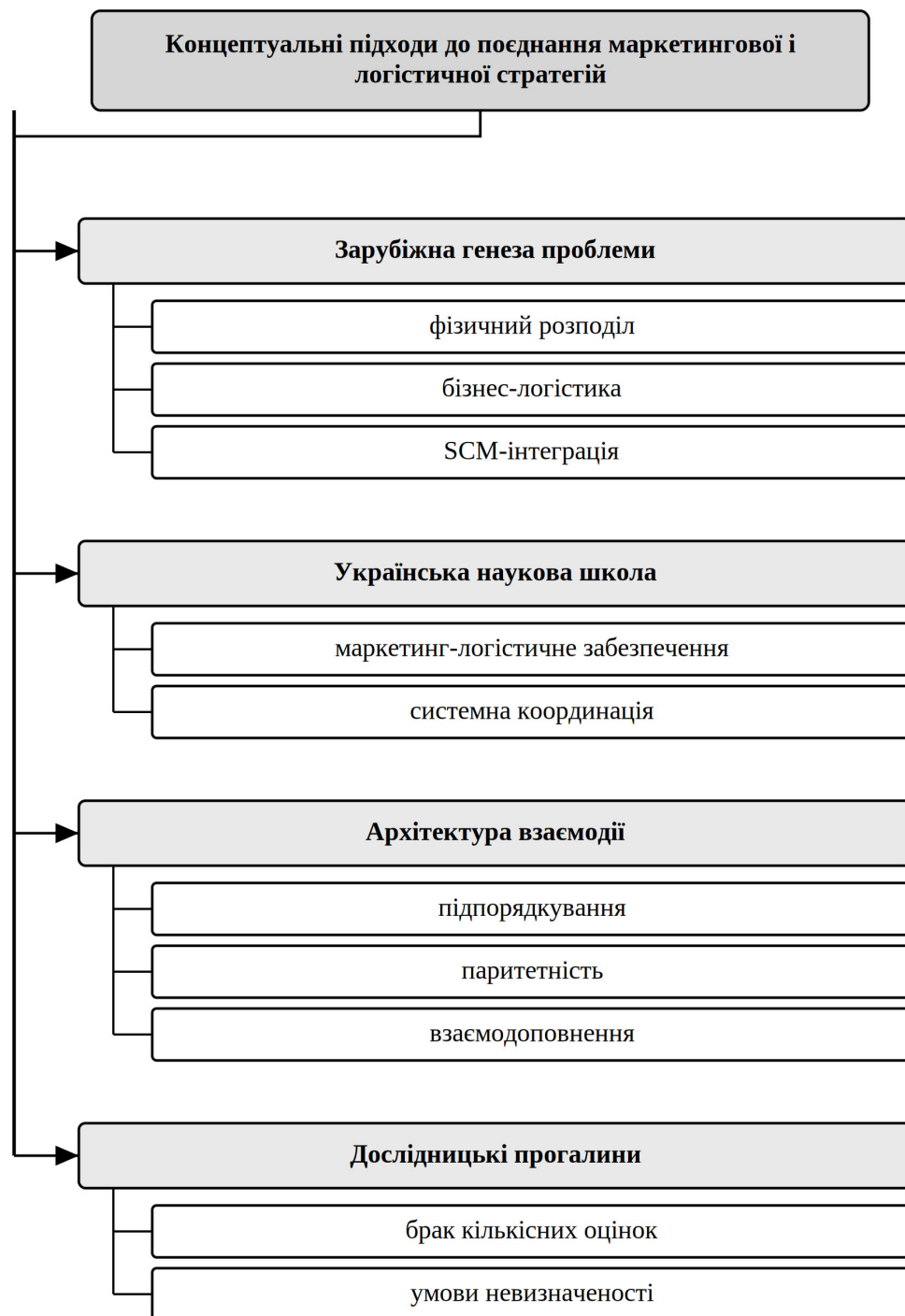


Рис. 1.2. Структурно-логічна схема систематизації концептуальних підходів до поєднання маркетингової і логістичної стратегій
Сформовано автором за [123; 3; 41].

Підхід В: Галузеві адаптації маркетинг-логістичної концепції.

Значна частина досліджень адаптує ідею маркетинг-логістичної інтеграції до потреб конкретних галузей. Рожко Н. Я. дослідила взаємозв'язок маркетингової та логістичної концепцій у сфері виробництва овочів та фруктів, аналізуючи вплив маркетингової товарної політики на логістику підприємств агропромислового комплексу [105]. Крикавський Є. В., Питуляк Н. С. та Сокіл Ю. Р. розглянули компатибельність маркетингу і логістики підприємств аграрного сектора, запропонувавши категорію «компатибельності» як описовий аналог узгодженості. Касян С. Я. досліджував міжнародну маркетингову комунікаційну та логістичну інтеграцію для високотехнологічних підприємств [49]. Майчук О. О. та Андрейченко К. І. розглянули роль маркетингової логістики у функціонуванні аграрних підприємств-суб'єктів ЗЕД [79]. Трішкіна Н. І. охарактеризувала діяльність маркетинг-логістичних операторів [122]. Решетнікова О. В. та ін. проаналізували взаємодію логістичного менеджменту і маркетингу у сфері логістичних послуг [104].

Обмеження підходу: галузеві адаптації цінні як прикладні кейси, однак вони не формують узагальнюючої теоретичної моделі. Кожне дослідження ізольовано вирішує проблему для «своїї» галузі, не пропонуючи переносимих (transferable) методологічних рішень. Автотранспортна галузь при цьому залишається практично не дослідженою у контексті маркетинг-логістичної інтеграції [137].

Узагальнену систематизацію наукових підходів до поєднання маркетингової та логістичної стратегій подано в табл. 1.1.

Окрім проблеми доцільності інтеграції, у літературі існує фундаментальна дискусія щодо її архітектури: яка з двох функцій є провідною, а яка — забезпечувальною? Цей аспект має безпосереднє значення для розуміння комплементарності, оскільки ієрархічна модель інтеграції суперечить самій ідеї взаємного доповнення.

Виокремлюються три позиції. *Перша* – домінування маркетингу: Біловодська О. А., досліджуючи маркетингову політику розподілу та збуту, відводить логістиці роль інструменту реалізації маркетингових пріоритетів [6].

Таблиця 1.1

Систематизація підходів до поєднання маркетингу та логістики в українській науці

Підхід	Представники	Ключовий внесок	Обмеження
Маркетинг-логістичне забезпечення	Тюріна, Крамаренко, Семенов, Андрушкевич, Бондаренко, Дибчук	Єдина управлінська система; синергія між-комплексів	Описовість; відсутність вимірювання; ігнорування невизначеності
Маркетингова логістика	Холодний, Васюк, Зяйлик, Пойта	Функціональна інтеграція через інформаційні системи та 7-Р	Операційний рівень; не виходить на стратегічне узгодження
Галузеві адаптації	Рожко (АПК), Касян (хайтек), Майчук (ЗЕД), Трішкіна (оператори), Решетнікова (послуги)	Прикладні кейси для конкретних галузей	Ізольованість; відсутність узагальнень; АТП не досліджені

Узагальнено автором

Друга – домінування логістики: Іваніцька Л. Л. розглядає маркетинг як забезпечувальну підсистему логістики [46]. *Третя* – рівноправність: Джур Є. Ю. наголошує, що маркетинг і логістика виступають рівнозначними елементами єдиної системи збуту продукції підприємства [40]. Васюк І. В. обґрунтовує потребу у створенні управлінських інструментів діяльності підприємства, що спираються на поєднання маркетингового та логістичного підходів [10, с. 93].

Принципове значення для нашого дослідження має позиція рівноправності, оскільки саме вона створює теоретичне підґрунтя для комплементарності як взаємного доповнення двох рівнозначних стратегічних підсистем. Якщо одна підсистема підпорядкована іншій, ми маємо справу з ієрархічною інтеграцією, а не з комплементарністю [132].

На думку Гуржія Н. Г., поєднання окремих логістичних і дистрибуційних стратегій формує модель збутового охоплення міжнародного ринку, яка підпорядкована загальній конкурентній стратегії корпорації [41, с. 31]. Ця теза виводить дискусію на рівень стратегічного менеджменту: інтеграція маркетингу

і логістики, тобто не питання операційної зручності, а елемент загальнокорпоративної конкурентної стратегії.

Найбільш наближеним до ідеї комплементарності залишається дослідження Крикавського Є. В. та Якимишин Л. Я., які довели, що впровадження стратегічної моделі ефективного співробітництва (ECR) *забезпечує комплементарність* між стратегіями маркетингу і логістики в ланцюгах поставок товарів повсякденного попиту. Саме вони першими серед українських авторів вжили термін «комплементарність» стосовно маркетинг-логістичної взаємодії, хоча обмежили дослідження контекстом ланцюгів поставок і не запропонували інструменту вимірювання [61].

Критичний аналіз наявної літератури дозволяє виявити низку взаємопов'язаних прогалин, які у сукупності обґрунтовують актуальність та наукову новизну даного дисертаційного дослідження.

1. Жодне з розглянутих досліджень (ні вітчизняне, ні зарубіжне) не пропонує кількісної методики оцінювання ступеня взаємного доповнення маркетингової та логістичної стратегій. Існуючі підходи обмежуються якісними описами («інтеграція бажана», «синергія підвищує ефективність»), але не відповідають на питання: *наскільки* інтегровані стратегії конкретного підприємства і як виміряти динаміку цієї інтеграції у часі? Категорія «компатибельності» (Крикавський, Питуляк, Сокіл) та згадки про «комплементарність» (Крикавський, Якимишин) залишаються на рівні концептуальних тверджень без операціоналізації [148; 151].

2. Галузеві адаптації маркетинг-логістичної концепції здійснено для агропромислового комплексу (Рожко, Крикавський–Питуляк–Сокіл, Майчук), високотехнологічних підприємств (Касян), машинобудування (Андрушкевич), логістичних операторів (Трішкіна, Решетнікова). Натомість автотранспортна галузь, де маркетинг і логістика є не просто суміжними, а нерозривно переплеченими функціями (підприємство одночасно надає транспортну послугу і конкурує за клієнта на ринку перевезень), залишається поза увагою дослідників.

3. Переважна більшість розглянутих досліджень виходить з припущення про відносну стабільність середовища. Однак реалії воєнного та поствоєнного

періоду – руйнування інфраструктури, різке звуження ринків, дефіцит ресурсів, непередбачуваність попиту – радикально змінюють саму природу взаємодії маркетингу і логістики. В умовах, коли традиційні стратегічні горизонти втрачають сенс, а формальні координаційні канали виявляються паралізованими, потрібні принципово інші підходи до забезпечення стратегічної узгодженості [124; 173].

4. Як переконливо зазначає Гуржій Н. Г., інтеграція маркетингу і логістики має підпорядковуватися загальнокорпоративній конкурентній стратегії [41]. Однак більшість існуючих досліджень зосереджена на операційному рівні (маршрути, витрати, канали збуту) і не розглядає інтеграцію як елемент стратегічного контуру управління підприємством. Відсутній перехід від фіксації бажаності інтеграції до побудови механізмів її забезпечення.

Виявлені дослідницькі прогалини та їх відповідність завданням дисертації узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Дослідницькі прогалини та їх відповідність завданням дисертації

№	Прогалина	Зміст	Відповідь у дисертації
1	Відсутність формалізованої моделі вимірювання комплементарності	Жодне дослідження не пропонує кількісного індексу або факторної моделі	Розділ 2.3: методика оцінювання на основі факторного аналізу та індексу CI
2	Ігнорування автотранспортної галузі	Галузеві адаптації не охоплюють АТП	Розділи 1.3, 2.1, 2.2: специфіка АТП, емпіричне дослідження
3	Ігнорування умов невизначеності (війна)	Більшість досліджень припускає стабільне середовище	Розділи 2.2, 3.1, 3.3: аналіз в умовах війни, сценарний підхід
4	Розрив між прикладним і стратегічним рівнями	Інтеграція розглядається на операційному, а не стратегічному рівні	Розділ 3.3: організаційно-економічний механізм стратегічного рівня

Узагальнено автором

Проведений критичний аналіз дозволяє сформулювати такі узагальнення. По-перше, ідея інтеграції маркетингу і логістики має тривалу наукову історію і підтримується широким колом дослідників як на міжнародному рівні (Christopher, Rinehart, Ellinger, Šalkovska), так і в українській науці (Тюріна, Крамаренко, Холодний, Крикавський, Васюк та ін.). По-друге, попри визнання

доцільності інтеграції, наявні дослідження характеризуються трьома системними обмеженнями: переважно описовий характер, зосередженість на операційному рівні та ігнорування умов невизначеності. По-третє, термін «комплементарність» використовується вкрай рідко (Крикавський, Якимишин), а близькі за змістом категорії «компатибільність» та «маркетинг-логістичне забезпечення» не отримали кількісної операціоналізації [137; 172].

Відповідно, на нинішньому етапі перспективність системного розвитку концепції комплементарності маркетингу та логістики об'єктивно впливає з наукових досягнень попередніх років, що в сукупності формують теоретичні підвалини інтеграції, взаємопроникнення та взаємодоповнення зазначених напрямків управлінської діяльності. виявлені прогалини чітко окреслюють предметне поле дисертаційного дослідження: розробка формалізованої моделі оцінювання комплементарності маркетингової та логістичної стратегій автотранспортних підприємств в умовах невизначеності. Форми поєднання маркетингової і логістичної стратегій за рівнем інтегрованості узагальнено на рис. 1.3.

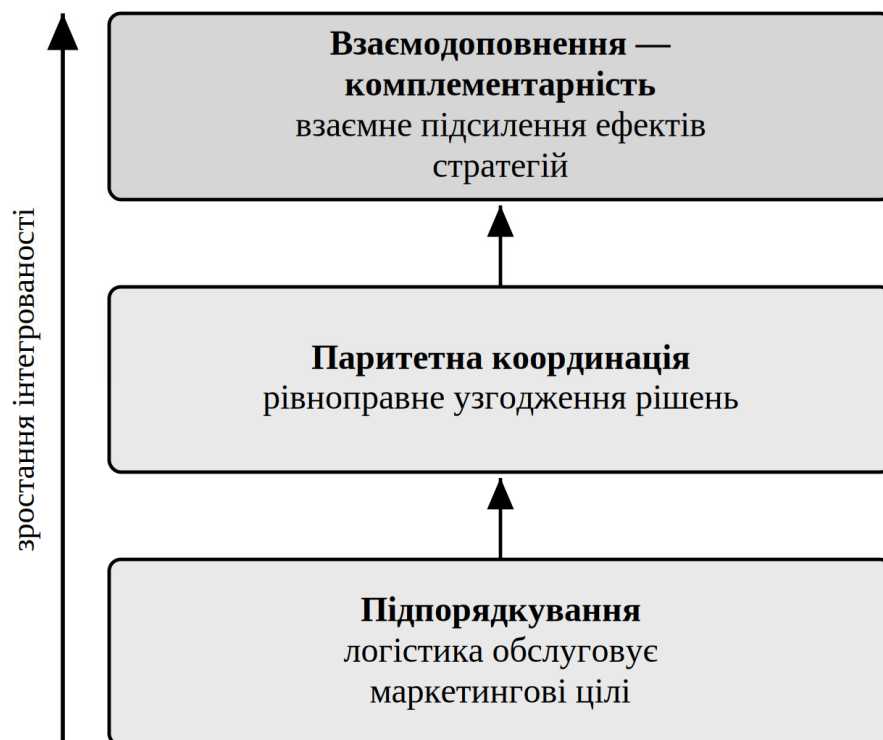


Рис. 1.3. Форми поєднання маркетингової і логістичної стратегій за рівнем інтегрованості

Сформовано автором.

Подані форми поєднання маркетингової і логістичної стратегій відображають послідовне зростання глибини їх інтеграції: від підпорядкування однієї функції іншій через паритетну координацію до взаємодоповнення, за якого стратегії посилюють результати одна одної. Саме остання форма, що відповідає стану комплементарності, становить найвищий рівень узгодженості і є цільовим орієнтиром стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності. Проведений огляд засвідчує, що поняття комплементарності досі не має усталеного визначення та чітко окреслених сутнісних ознак, що зумовлює потребу в його ґрунтовному теоретичному уточненні.

1.2. Конструкція поняття комплементарності маркетингу та логістики

За результатами проведеного в підрозділі 1.1 критичного огляду джерел встановлено, що в науковій літературі функціонує низка суміжних понять для позначення взаємодії маркетингу і логістики: «інтеграція», «маркетинг-логістичне забезпечення», «маркетингова логістика», «компатибельність». Разом з тим, термін «комплементарність» стосовно поєднання маркетингової і логістичної стратегій уживається вкрай рідко і не має усталеного визначення. Мета цього підрозділу – обґрунтувати «комплементарність» як самостійну наукову категорію, чітко розмежувавши її з суміжними поняттями, та сформулювати авторське визначення [132; 112].

Понятійно-категоріальне поле дослідження комплементарності та співвідношення суміжних понять представлено на рис. 1.4.

Як зазначає Колтун В. С., сутність комплементарності полягає у тому, що сукупність організацій, послуг чи теорій, які спираються на відмінні системи відносин, здатні взаємно посилювати одна одну та слугувати будівельним матеріалом для утворення системи вищого порядку [53, с. 107]. За Бородіною О. С., цей принцип передбачає залучення до аналізу причинно-наслідкових зв'язків кризових процесів кількох категорій, які зазвичай вважаються несумісними, проте у поєднанні дають змогу найповніше схарактеризувати досліджувані явища [8, с. 98, 100]. Липов В. В. демонструє ієрархічний потенціал

комплементарності, оцінюючи як комплементарні ринкові, правові, політичні та ідеологічні інститути [67, с. 56].

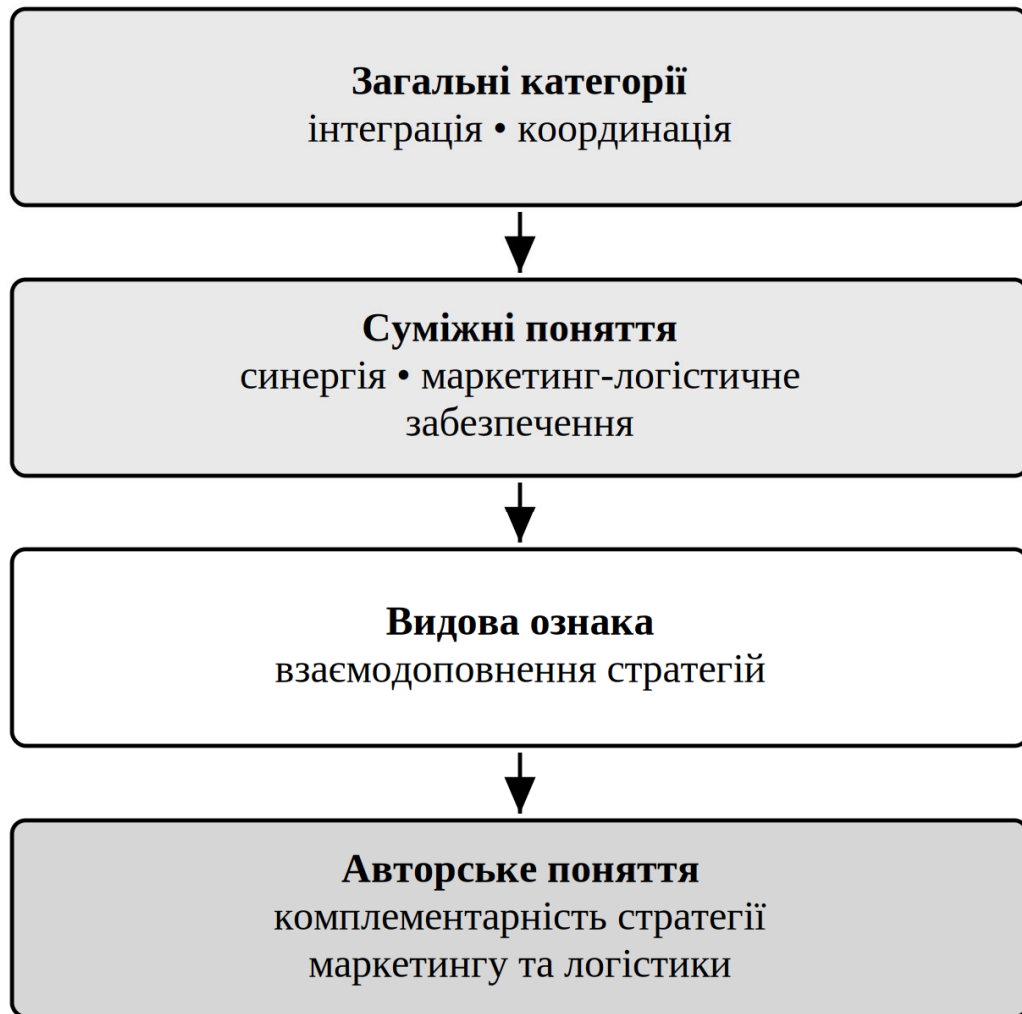


Рис. 1.4. Понятійно-категоріальне поле дослідження комплементарності маркетингу та логістики

Сформовано автором.

Термін «комплементарність» походить від латинського «complementum» (доповнення) і застосовується у різних науках: біології (комплементарність нуклеотидів ДНК), фізиці (принцип доповнюваності Бора), математиці та соціально-поведінкових науках. В економіці термін поширений передусім у теорії взаємодоповнюваних товарів та послуг [80]. Разом з тим, як доводить поглиблене теоретичне дослідження, зміст поняття комплементарності суттєво ширший і розкривається крізь призму методології науки [165]. Міждисциплінарні витоки та сутнісні ознаки поняття «комплементарність» узагальнено на рис. 1.5.

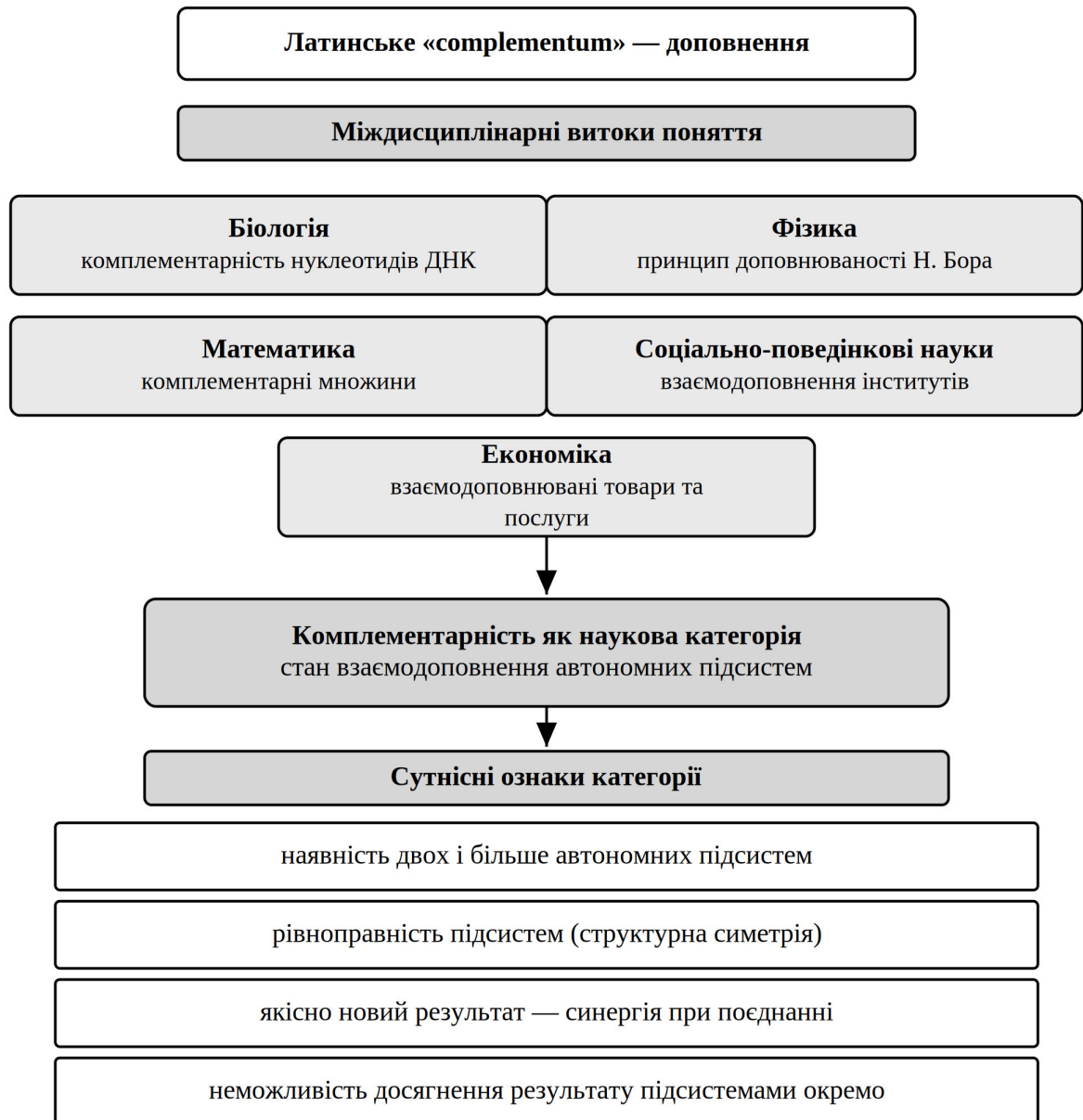


Рис. 1.5. Міждисциплінарні витоки та сутнісні ознаки поняття
«комплементарність»

Сформовано автором за [21; 110].

Важливу грань поняття розкриває Корнівська В. О., вказуючи на комплементарність як результат і ознаку синергійного ефекту [54, с. 375]. Шабатура Т. С. трактує комплементарність як різновид інституційної взаємодії, за якої сукупний результат поєднаних елементів відрізняється від простої суми результатів кожного з них окремо [134, с. 88]. Разумова Г. В. пропонує комплементарний підхід до вивчення розвитку національної економіки з декомпонуванням за найважливішими сферами [102, с. 6].

Аналіз методологічних джерел засвідчує, що комплементарність, тобто не просто «взаємодоповнюваність» у побутовому сенсі, а категорія, яка передбачає: (а) наявність двох або більше автономних підсистем; (б) їх рівноправність; (в) виникнення якісно нового результату (синергії) при їх поєднанні; (г) неможливість досягнення такого результату жодною з підсистем окремо. Саме ці чотири ознаки відрізняють комплементарність від суміжних понять [132].

В контексті маркетинг-логістичної взаємодії в науковій літературі функціонують щонайменше чотири суміжні поняття, які часто вживаються як синоніми, хоча мають суттєві змістовні відмінності. Для обґрунтування наукової новизни категорії «комплементарність» необхідно чітко провести демаркаційну лінію [176; 146; 172].

1) «Інтеграція маркетингу і логістики» – найширше поняття, що позначає будь-яке організаційне об'єднання двох функцій: від спільних нарад до злиття підрозділів. Інтеграція описує *процес* поєднання, але не його *результат*. Підприємство може інтегрувати маркетинг і логістику формально (єдиний підрозділ, спільні KPI), але фактично не досягти синергії, тобто «інтеграція без комплементарності». Комплементарність, проте,, тобто *якісна характеристика результату* інтеграції, яка вимірює, наскільки поєднання підсистем дає більше, ніж їх сума.

2) «Маркетинг-логістичне забезпечення» – позначає управлінську систему, де маркетинг і логістика розглядаються як єдиний комплекс. Це операційна концепція: вона відповідає на питання «як організувати», але не на питання «наскільки ефективно». Маркетинг-логістичне забезпечення може існувати з низьким рівнем комплементарності (коли формальне поєднання не дає синергії) або з високим (коли реально працює). Комплементарність є *мірою якості* маркетинг-логістичного забезпечення.

3) «Маркетингова логістика» – функціональна концепція, що розглядає логістику як інструмент реалізації маркетингових цілей. Тут закладена ієрархічна модель: маркетинг ставить завдання, логістика виконує, що суперечить ідеї комплементарності, яка передбачає *рівноправність* підсистем. У маркетинговій

логістиці логістика обслуговує маркетинг; у комплементарності обидві функції взаємно обумовлюють одна одну.

4) «Компатибільність» – категорія, що описує сумісність маркетингу і логістики, тобто відсутність суперечностей між ними. Компатибільність, тобто *необхідна, але не достатня умова* комплементарності. Дві стратегії можуть бути сумісними (не суперечити одна одній), але при цьому не давати синергетичного ефекту – просто співіснувати паралельно. Комплементарність передбачає не просто відсутність суперечностей, а й активне взаємопідсилення.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика суміжних понять маркетинг-логістичної взаємодії

Критерій	Інтеграція	М-Л забезпечення	Маркет. логістика	Компатибільність	Комплементарність
Фокус	Процес поєднання	Управлінська система	Логістика як інструмент	Сумісність стратегій	Синергетичний результат
Відповідає на питання	Як об'єднати?	Як організувати?	Як обслужити клієнта?	Чи не суперечать?	Наскільки підсилюють?
Архітектура	Будь-яка	Єдиний комплекс	Ієрархічна (М > Л)	Паралельна	Рівноправна
Вимірюваність	Бінарна (є/немає)	Не визначена	Операційні KPI	Якісна оцінка	Кількісний індекс CI
Умови невизначеності	Не враховуються	Не враховуються	Не враховуються	Не враховуються	Вбудовані в модель
Рівень аналізу	Організаційний	Операційний	Функціональний	Описовий	Стратегічний

Як видно з таблиці 1.3, комплементарність відрізняється від суміжних понять за шістьма критеріями. Ключові відмінності: (1) фокус на результаті, а не на процесі; (2) рівноправність підсистем; (3) кількісна вимірюваність через інтегральний індекс; (4) вбудований облік умов невизначеності; (5) стратегічний, а не операційний рівень аналізу.

Для конструювання поняття комплементарності необхідно операціоналізувати його складові. Спираючись на системний аналіз підходів (Страшинська Л. В. [115], Ломоносов Д. А. [76], Кравченко О. В. [59], Готь О. Я. та Бондаренко С. М. [37], Почепцов Г. [100]), а також враховуючи позицію Varadarajan R. щодо розмежування рівнів стратегічного управління, ми пропонуємо такі робочі визначення [12].

Стратегія маркетингу, тобто довгостроковий план дій підприємства, що визначає стратегічні цілі та пріоритети маркетингової діяльності (ринковий аналіз, сегментація, позиціонування, просування, ціноутворення), спрямовані на досягнення конкурентної переваги та задоволення потреб споживачів. Розробляється на горизонті 3–5 років з можливістю коригування залежно від ринкової ситуації.

Стратегія логістики, тобто систематичний та довгостроковий план дій, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства у сфері організації та управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками (управління запасами, транспортна логістика, складське управління, дистрибуція). Основою є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечує підвищення ефективності, зниження витрат і поліпшення обслуговування клієнтів.

Суттєвим є те, що обидві стратегії формуються на однаковому рівні абстракції (стратегічний горизонт, орієнтація на конкурентну перевагу, залежність від середовища) і мають спільний об'єкт впливу – кінцевого споживача. Саме ця структурна симетрія створює підстави для їх комплементарного поєднання, на відміну від ієрархічної моделі «маркетингової логістики».

Синтезуючи методологічні засади (комплементарність як джерело синергії), результати критичного аналізу суміжних понять та операціоналізацію складових, пропонуємо таке визначення:

Комплементарність маркетингу та логістики, тобто вимірювана характеристика стратегічної взаємодії двох рівноправних підсистем управління підприємством (маркетингової та логістичної), за якої їхнє поєднання породжує синергетичний ефект, що перевищує суму результатів ізольованого функціонування кожної з підсистем. Комплементарність передбачає узгодженість цілей, горизонтів планування та ресурсних пріоритетів обох стратегій, забезпечуючи оптимізацію ланцюга створення цінності для споживача та адаптивність підприємства до умов невизначеності.

Логічну структуру авторського визначення комплементарності маркетингу та логістики подано на рис. 1.6.

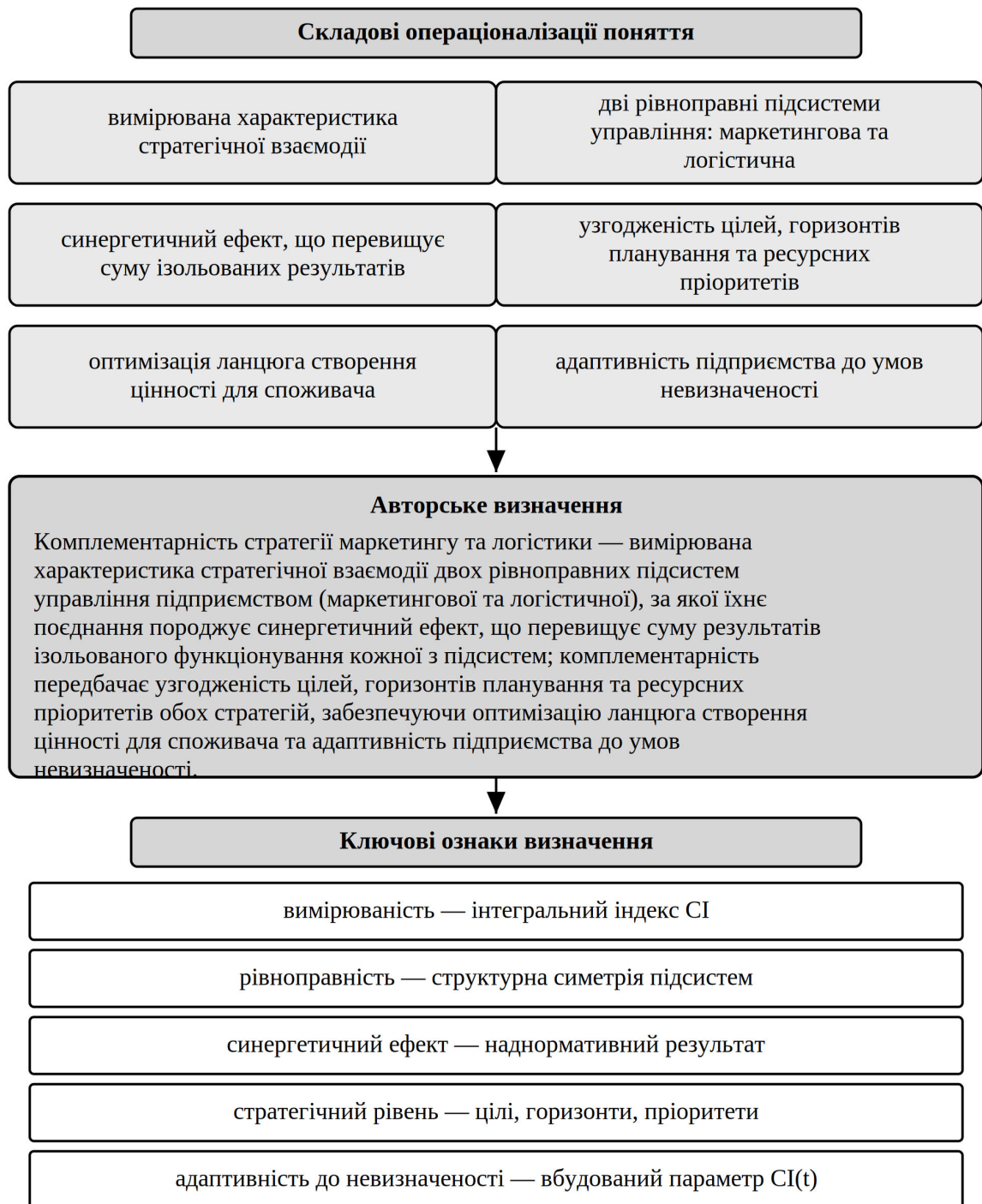


Рис. 1.6. Логічна структура авторського визначення комплементарності маркетингу та логістики

Сформовано автором.

Запропоноване визначення містить п'ять сутнісних ознак, що відрізняють його від наявних у літературі:

(1) *Вимірюваність* – комплементарність підлягає кількісному оцінюванню через інтегральний індекс CI, побудований на факторних оцінках (методику представлено у підрозділі 2.3).

(2) *Рівноправність підсистем* – на відміну від маркетингової логістики (де логістика підпорядкована) або логістичного маркетингу (де маркетинг обслуговує логістику), комплементарність передбачає структурну симетрію: жодна зі стратегій не є «провідною» чи «забезпечувальною».

(3) *Синергетичний ефект* – комплементарність відрізняється від простої компатибільності (відсутності суперечностей) наявністю додаткового результату, що виникає лише при взаємодії підсистем. Як підкреслює Шабатура Т. С., підсумкова ефективність взаємодіючих складових не дорівнює сумарній ефективності тих самих складових поза взаємодією [134, с. 88].

(4) *Стратегічний рівень* – комплементарність розглядається не на операційному рівні (маршрути, витрати, канали), а на рівні стратегічних цілей, горизонтів та ресурсних пріоритетів, що відповідає позиції Гуржія Н. Г. про підпорядкованість інтеграції загальнокорпоративній конкурентній стратегії [41, с. 31].

(5) *Адаптивність до невизначеності* – на відміну від усіх розглянутих суміжних понять, комплементарність у нашому визначенні включає умови невизначеності як вбудований параметр моделі (через коефіцієнт зовнішніх збурень у динамічній моделі $CI(t)$, розробленій у підрозділах 3.1 та 3.3).

Сконструйоване поняття комплементарності виконує у дисертації подвійну функцію. З теоретичного боку, воно заповнює виявлену у підрозділі 1.1 прогалину – відсутність формалізованої наукової категорії для позначення якості стратегічної взаємодії маркетингу і логістики. З практичного – створює підстави для побудови вимірювального інструментарію (підрозділ 2.3) та організаційно-економічного механізму (підрозділ 3.3), де комплементарність слугує керуючим параметром.

Співвідношення комплементарності з опорною працею Крикавського Є. В. та Якимишин Л. Я. полягає у поглибленні та операціоналізації ідеї, яку ці автори позначили, але не формалізували. Якщо Крикавський та Якимишин констатували

наявність комплементарності як бажаної ознаки стратегій у ланцюгах поставок, то у даному дослідженні комплементарність набуває статусу вимірюваної, динамічної та керованої характеристики, що підлягає кількісному оцінюванню та цілеспрямованому забезпеченню.

З огляду на це, конструкція поняття комплементарності маркетингу та логістики створює теоретичне підґрунтя для переходу від констатації бажаності інтеграції (що характерне для наявних досліджень) до побудови формалізованих моделей її вимірювання та забезпечення в умовах невизначеності, що і становить зміст наступних розділів дисертації.

1.3. Особливості стратегічного управління маркетинговою і логістичною діяльністю автотранспортних підприємств

У контексті обґрунтування методологічних підходів до поєднання маркетингової та логістичної стратегій підприємства на стратегічному рівні визначальним стає рівень абстракції, на якому можливо виявити і обґрунтувати їхнє поєднання. Виявлена закономірність розвитку маркетингу та логістики свідчить про їх становлення як універсальних наук. Базові принципи обох дисциплін формуються поза рамками галузевої специфіки, що забезпечує їх широке застосування, популяризацію та наукову впізнаваність. Універсалізм сприяє оптимізації витрат і забезпечує основу для подальшого формування прикладних моделей поведінки конкретного підприємства. Рівні абстракції та структурну симетрію поєднання маркетингової і логістичної стратегій подано на рис. 1.7.

Незважаючи на це, застосування універсальних засад має на меті слугувати каркасом для подальшої адаптації до галузевої і підприємницької специфіки. З історичної перспективи маркетинг і логістика еволюціонували як взаємодоповнюючі, проте автономні напрями, які не передбачали тісної інтеграції. Проте сучасна практика функціонування автотранспортних підприємств демонструє межу ефективності розмежованих підходів.

Вичерпаність потенціалу окремих маркетингових чи логістичних рішень актуалізує потребу в інтегрованих стратегіях.

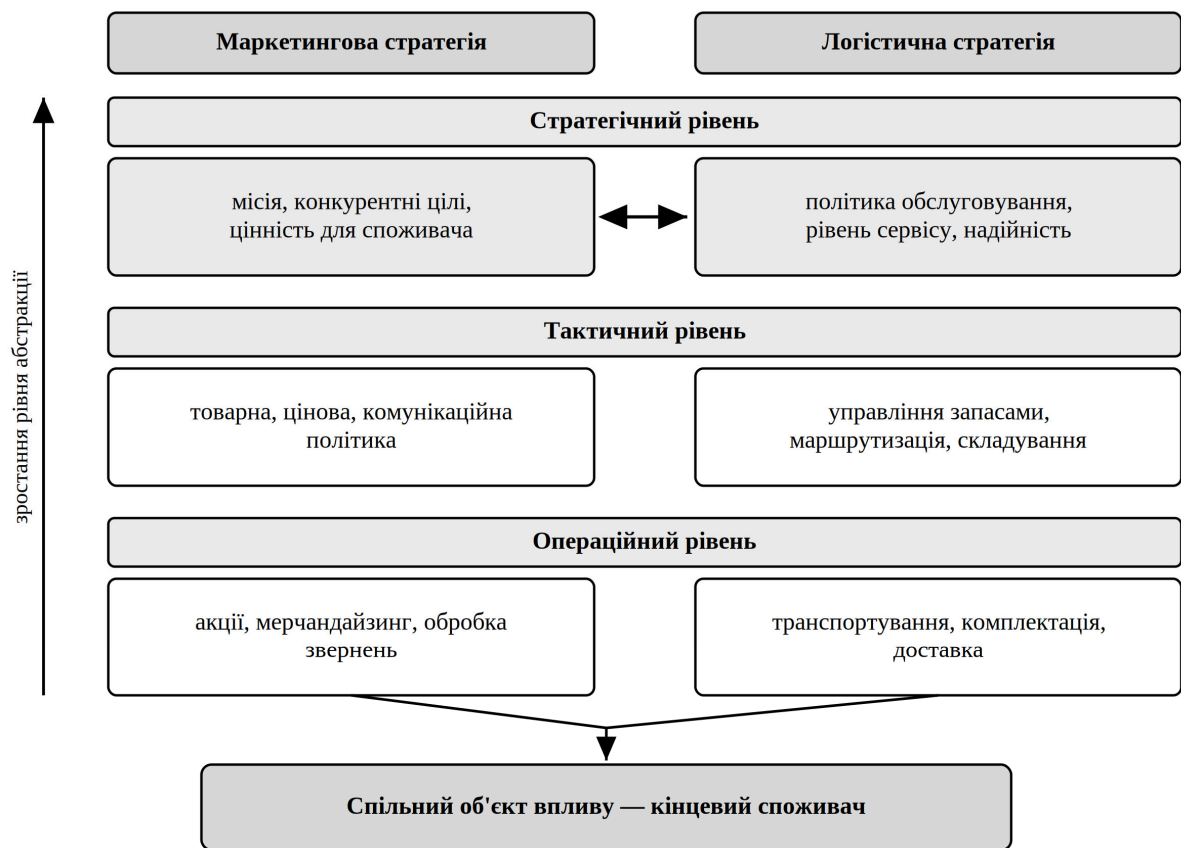


Рис. 1.7. Рівні абстракції та структурна симетрія поєднання маркетингової і логістичної стратегій підприємства

Сформовано автором.

В умовах відкритості ринку, стабілізації конкурентного середовища та об'єктивних ресурсних обмежень автотранспортне підприємство не здатне забезпечити подальше зростання результативності без міжфункціонального поєднання ключових управлінських підходів. Саме інтеграція маркетингу та логістики на стратегічному рівні створює передумови для структурної переорієнтації управління. Чиквашвілі Д. О. обґрунтовано підкреслює потребу в інтеграції маркетингу і логістики на всіх рівнях управління, включаючи стратегічний та операційний, як умову реалізації повноцінної концепції задоволення потреб відповідно до формули "7R" [133].

Досягнення комплементарності стратегій вимагає урахування як внутрішньосистемних, так і зовнішніх факторів, що впливають на

підприємницьку діяльність. Оцінка середовища, стратегічне планування і формування передумов реалізації стратегій відбувається у межах стратегічного рівня управління, тобто у площині стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент як наукова дисципліна створив комплекс загальних підходів до управління організаціями в умовах ринку. Проте зростаючі вимоги до адаптивності управлінських моделей вимагають зміщення дослідницького фокусу з рівня абстрактного універсализму до рівня галузевої специфіки. Переорієнтація дозволяє враховувати інституційні та економічні особливості діяльності підприємств, зокрема в автотранспортній сфері.

Ідентифікація особливостей управління маркетингово-логістичною діяльністю автотранспортних підприємств повинна ґрунтуватися на структурних закономірностях функціонування галузі та сучасних соціально-економічних умовах її розвитку, які визначаються як елементами організації виробництва, так і характером взаємодії із суміжними секторами економіки.

Автотранспортна галузь виконує системоутворюючу функцію в економіці, забезпечуючи фізичну реалізацію товарообігу і мобільність економічних процесів, роль якої полягає у забезпеченні безперебійного обігу товарів і послуг, і налагодженні структурного зв'язку з усіма основними видами економічної діяльності. Ефективність транспорту є умовою ефективності суміжних галузей. У кризовий період автотранспортні підприємства виявляють особливу чутливість до зниження попиту, ресурсних обмежень і дефіциту інвестицій. Зростання цін, зношеність основних фондів та нестача фінансування обмежують їхню функціональність і стійкість. Проте збереження і підсилення ролі транспортного сектора є визначальним чинником загальної економічної стабільності [15, с. 103].

У науковій літературі автотранспортна галузь визначається як фрагментарна, тобто така, що характеризується низькими бар'єрами входу, незначним рівнем капіталізації, обмеженими масштабами виробництва та високим ступенем прямої взаємодії із кінцевим споживачем. Железняк К. Л. обґрунтовує, що для таких галузей характерна відсутність економії на масштабі, а конкурентна перевага формується переважно через імідж і якість

обслуговування, що обумовлює обмеженість доступу до значних фінансових ресурсів і чутливість до зовнішнього середовища. Тому доцільним є застосування специфічних стратегій, зокрема: уніфікації послуг, концентрації на вузькій продуктивній ніші або територіальному ринку, інтеграції товарно-сервісної пропозиції, а також фокусування на стабільному клієнтському сегменті [42, с. 148].

Автотранспортна галузь є системним елементом національної економіки. В її межах виокремлюють три основні групи підприємств: автотранспортні та автоексплуатаційні підприємства, авторемонтні підприємства і підприємства автообслуговування [118]. У структурному плані галузь охоплює низку функціональних сегментів: [106; 38]

1. Виробництво автотранспортних засобів – включає виготовлення легкових і вантажних автомобілів, автобусів, спеціалізованої техніки.
2. Вантажні перевезення – охоплює внутрішні та міжнародні транспортні операції.
3. Пасажирські перевезення – реалізуються через автобусні компанії, маршрутні таксі, міські та міжміські перевізники.
4. Логістика та супутні сервіси – забезпечення складської, страхової та транспортно-диспетчерської підтримки.
5. Виробництво комплектуючих – створення запасних частин, агрегатів, вузлів і допоміжного обладнання.
6. Ремонт і сервісне обслуговування – технічні станції, СТО, дилерські мережі.
7. Торгівля транспортними засобами – продаж нових і вживаних авто, діяльність автосалонів.
8. Освітньо-дослідницький сегмент – підготовка кадрів, проведення галузевих досліджень.

Кожна з підсистем функціонує у взаємозв'язку, забезпечуючи цілісність автотранспортної системи держави.

В умовах турбулентного зовнішнього середовища автотранспортні підприємства, особливо малі та середні, змушені самостійно формувати

адаптивні стратегії управління. Шльончак І. А. та Лук'янченко О. Ю. вказують, що сучасне середовище вимагає від таких підприємств високого рівня гнучкості, готовності до переформатування управлінських рішень, стратегічної самодостатності [135, с. 74].

Біліченко В. В. та співавтори уточнюють: ефективне стратегічне управління в АТП полягає у впровадженні комплексної системи рішень, орієнтованих на досягнення динамічної рівноваги між ресурсами, ринковими запитами і можливостями підприємства. Окреслена система має постійно враховувати розміщення потужностей, активність конкурентів, потреби споживачів і логістичні параметри постачання [5, с. 37].

Ефективне стратегічне управління автотранспортним підприємством передбачає системне використання адаптивних механізмів реагування на виклики ринку. Волкова Т. В. і Бережна Н. Г. визначають стратегію управління як процес структурних змін, що реалізується через поєднання внутрішніх і зовнішніх управлінських заходів і дозволяє адаптувати систему управління транспортним процесом до ринкової динаміки, забезпечити ефективність функціонування та конкурентоспроможність підприємства [20, с. 51].

Вибір стратегічних орієнтирів виступає вирішальним чинником розвитку підприємства. Карачарова К. і Єрьоміна М. підкреслюють необхідність комплексного аналізу потенціалу автотранспортного підприємства, що передбачає виявлення сильних і слабких сторін, оцінку можливостей досягнення конкурентної переваги та розробку рекомендацій для стратегічного планування. Так можливо знизити ризики, оптимізувати процеси і визначити довгостроковий вектор розвитку [14, с. 29].

У сучасних умовах стратегія здобуває ознак інтегрованого управлінського інструменту, здатного координувати внутрішні процеси та слугувати основою позиціонування підприємства. Управлінський потенціал такої стратегії проявляється у виконанні чотирьох функцій: визначенні вектора руху до конкретних цілей, концентрації зусиль, трансляції цінностей підприємства внутрішнім і зовнішнім учасникам, а також зниженні рівня невизначеності та стабілізації функціонування організації. Як відзначають Цимбал І. А. та інші,

стратегія забезпечує рамкову основу для прийняття рішень і взаємодії з ринковим середовищем [130, с. 198].

Попри широке впровадження стратегічного менеджменту, не всі підприємства досягають очікуваних результатів. Причини полягають у складності зовнішніх умов, інформаційному перевантаженні та недостатній адаптації стратегічних рішень до внутрішніх ресурсів. Романюк О. О. зазначає, що стратегія має базуватись на точному аналізі інвестиційного потенціалу, ресурсної бази і споживацького попиту, що дозволяє забезпечити релевантність управлінських рішень [107].

Для підприємств автомобільного транспорту, які здійснюють вантажні та пасажирські перевезення, стратегічне управління потребує індивідуалізації. Значна частина існуючих методик орієнтована на матеріальне виробництво, тоді як автотранспортні послуги мають нематеріальну природу. Основні особливості галузі полягають у залежності від нерухомих активів, сезонності попиту, зношеності технічної бази та складності прогнозування ринку перевезень. Тому стратегія розвитку має враховувати технічний стан автопарку, специфіку пасажирських потоків, ресурсні обмеження і характер споживацької поведінки. Такий підхід дозволяє сформувати гнучку та адаптивну модель управління, зорієнтовану на забезпечення стабільного зростання [107, с. 193-194].

Розробка стратегії автотранспортного підприємства (АТП) вимагає залучення значних інформаційних та інтелектуальних ресурсів. Для ухвалення стратегічних рішень необхідна наявність великого обсягу інформації, що системно накопичується, обробляється і аналізується протягом усього періоду функціонування підприємства. Інформаційна база є підґрунтям для побудови ефективної стратегії, тоді як її відсутність знижує точність управлінських рішень і рівень адаптивності до змін ринку. Інформаційні ресурси перебувають у тісному зв'язку з інтелектуальним капіталом організації, який формують фахівці, здатні створювати бізнес-плани, прогнозувати зовнішні тенденції, аналізувати перспективи розвитку, обґрунтовувати стратегічні напрями та концентрувати ресурси на ключових цілях. Успішна стратегія потребує безперервного збору і оновлення інформації про ринкові умови, конкурентне середовище, тенденції

розвитку галузі, а також внутрішній стан підприємства. Лише така поєднана аналітика дозволяє сформулювати обґрунтовані рішення і забезпечити адаптивність до змін [14] [120].

Згідно з висновками Кулакова В. О., автотранспортне підприємство, як суб'єкт ринку транспортних послуг, повинно інтегрувати маркетингову діяльність у всі ланки управління для реалізації своїх конкурентних переваг [63]. Голуб В. і Хачатурян О. розглядають транспортний маркетинг як систему організації управління, що ґрунтується на дослідженні попиту та структури ринку з метою створення ефективних умов реалізації послуги [34, с. 30].

Маркетинг автотранспортних послуг має специфічні риси, які зумовлені особливостями самого продукту. Малихіна С. В. зауважує, що маркетинг у сфері автотранспорту повинен враховувати такі характеристики послуг, як невідчутність, невідокремленість від джерела, мінливість якості та незбережність [81, с. 318]. Транспортні послуги, з точки зору товарної природи, мають нематеріальний характер, не можуть бути розділені чи збережені, відзначаються коротким життєвим циклом та підвладні сезонним коливанням попиту. Ускладнення процесу позиціонування зумовлене зазначеними властивостями, що потребують гнучкого планування, точного прогнозування та сталого забезпечення якості обслуговування [15, с. 105].

Горелов Д. О. та Лаврова Ю. В. пропонують розглядати маркетингову діяльність АТП як сукупність взаємопов'язаних компонентів: традиційного, внутрішнього та інтерактивного маркетингу. Для транспортного підприємства ключовим завданням є задоволення потреб клієнтів у процесі безпосереднього надання послуг [35, с. 177]. Ефективне управління маркетингом полягає у цілеспрямованому впливі на весь цикл, від аналізу ринку й визначення цільової аудиторії до формування та реалізації комплексу маркетингових заходів [35, с. 177].

Формування стратегії маркетингу вимагає міжфункціональної координації. Малихіна С. В. наголошує на необхідності створення постійно діючої міжпідроздільної групи, яка забезпечує інтеграцію маркетингу з фінансами, виробництвом та іншими напрямками діяльності підприємства. Такий зв'язок

дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мобілізувати ресурси й досягати маркетингових цілей [81, с. 319].

Особливості стратегічного управління маркетингом в автотранспортних підприємствах визначаються впливом низки галузевих факторів, які суттєво відрізняють цю сферу від підприємств інших секторів економіки. Ключові аспекти включають ринкову кон'юнктуру, а також організаційні, технологічні, комунікаційні та регуляторні умови функціонування галузі. Таблиця 1.4 узагальнює ключові ознаки, які необхідно враховувати під час формування маркетингової стратегії автотранспортного підприємства.

Таблиця 1.4

**Особливості стратегічного управління маркетингом
автотранспортних підприємств**

№	Особливість	Характеристика та стратегічне значення
1	Сезонність і змінність попиту	Необхідність гнучкого планування маркетингових активностей з урахуванням періодичних коливань попиту (свята, туристичні періоди, погодні умови).
2	Репутація та імідж	Ключова роль довіри й надійності: імідж підприємства безпосередньо впливає на вибір споживача та довгострокову конкурентоспроможність.
3	Специфіка каналів комунікації	Використання галузевих каналів просування: онлайн-платформи бронювання, реклама на транспорті, співпраця з туроператорами тощо.
4	Висока конкуренція	Конкурентне середовище зумовлює необхідність гнучкої цінової політики та впровадження інноваційних рішень для залучення клієнтів.
5	Залежність від логістичних рішень	Системна інтеграція маркетингу з логістикою: ефективність перевезень прямо залежить від координації маршрутів, графіків та взаємодії з суміжними секторами.
6	Екологічні виклики	Посилення вимог до екологічної відповідальності вимагає адаптації стратегії: акценти на зменшення викидів, енергоефективність, імідж «зеленого» бізнесу.

Узагальнено автором

Виокремлення галузевих характеристик маркетингової діяльності автотранспортних підприємств дозволяє точніше ідентифікувати точки впливу середовища, що визначають специфіку управлінських стратегій. Як показано в таблиці, зовнішні фактори, такі як сезонність, конкуренція та екологічний вплив,

формують контекст. внутрішня організація маркетингової функції в АТП також має низку особливостей, які суттєво впливають на вибір стратегічних орієнтирів.

У межах транспортної галузі саме автотранспортні підприємства демонструють найвищу ступінь варіативності за клієнтською структурою, інфраструктурною залежністю та технічною базою. Зауваження І. В. Крючкової щодо неklasичного характеру конкурентної взаємодії між учасниками логістичного ланцюга [62, с. 81] підтверджує необхідність адаптованого стратегічного підходу. Внутрішньогалузеві особливості стратегічного управління маркетингом автотранспортних підприємств узагальнено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Внутрішньогалузеві особливості стратегічного управління
маркетингом автотранспортних підприємств**

№	Особливість	Зміст і стратегічне значення
1	Сфера діяльності	Розподіл між пасажирським і вантажним сегментами формує різні вектори маркетингової стратегії та типи клієнтських відносин.
2	Структура клієнтської бази	Висока різноманітність споживачів вимагає персоналізації послуг, адаптації тарифів і диференціації маркетингових підходів.
3	Інфраструктурна залежність	Якість і доступність дорожньої інфраструктури визначає ефективність надання послуг і масштаби територіального охоплення.
4	Конкуренція та ціноутворення	Конкурентний тиск обумовлює потребу в оптимізації цінової політики, впровадженні бонусів і лояльнісних програм.
5	Сезонність та коливання трафіку	Різноманітний попит вимагає розробки сценарних стратегій та забезпечення гнучкого ресурсного планування.
6	Комунікаційна політика	Створення каналів взаємодії з клієнтами: реклама, діджитал-просування, партнерські програми, цільові акції.
7	Технічний стан автопарку	Якість, знос і оновлення техніки прямо впливають на рівень довіри до бренду, сприйняття послуги та повторні замовлення.

Узагальнено автором

Ураховуючи ці відмінності, автотранспортні підприємства можуть розробляти та впроваджувати ефективні маркетингові стратегії, спрямовані на досягнення успіху в умовах конкурентного ринкового середовища.

Поглиблення логістичного компонента в управлінні автотранспортними підприємствами є не просто трендом, а функціональним імперативом сучасної економіки. Мова про повноцінну трансформацію управлінських практик, яка виходить за межі класичних схем менеджменту і вимагає інтеграції логістичних рішень у всі ключові процеси підприємства.

Необхідність побудови системи управління транспортним підприємством на логістичній основі пояснюється тим, що саме логістика здатна за допомогою оцінки характеристик підприємства забезпечити його ринкову ідентичність і стабільність [129, с. 109]. І. В. Крючкова підкреслює, що новітні підходи в управлінні виробництвом і споживанням у посттрансформаційній економіці України опираються на концепцію логістики як методологічну основу інтеграції традиційно роз'єднаних функцій – управління виробництвом, складським господарством, запасами, персоналом, фінансами, інформаційними потоками [62, с. 80]. Це підтверджує, що логістика функціонує як форма управлінського синтезу, що поєднує витратну оптимізацію з орієнтацією на потреби споживача, а також забезпечує узгодження процесів товарообміну і відтворення. [65; 44]

Ю. В. Луцкай розглядає логістичне управління автотранспортними підприємствами як механізм узгодження економічних інтересів учасників ринку через оптимальне використання ресурсів у конкретному часовому інтервалі. Центральним об'єктом виступає логістичний потік, що інтегрує матеріальні, інформаційні, фінансові та сервісні складові. Концептуальні засади передбачають просторово-часову синхронізацію процесів, які забезпечують ефективність транспортного обслуговування та повноту задоволення споживчих запитів [78, с. 123].

Аналіз логістичних умов функціонування АТП в Україні демонструє також наявність системних обмежень. Зокрема, В. Д. Седіков зазначає: неефективна внутрішня логістика підприємств, нерівномірність розміщення виробництва і споживання, перехресні вантажопотоки, низький рівень логістичного аутсорсингу – усе це послаблює системну сталість логістичних рішень [109, с. 61]. Проте потенціал залучення 2PL і 3PL провайдерів відкриває перспективу зміни конфігурації транспортно-логістичного ринку.

Ю. Антонюк акцентує, що в контексті зростання ролі автомобільного транспорту в структурі внутрішніх перевезень в Україні, стратегічна увага має зосереджуватись на управлінні якістю послуг, диверсифікації ринкових ніш, зниженні логістичних витрат і підвищенні безпеки [4, с. 87].

Щоб успішно розв'язувати логістичні проблеми транспортного підприємства, необхідно визначити, що логістику доцільно трактувати як інструмент управління ресурсним споживанням, розширений до функціоналу наскрізної організаційно-аналітичної оптимізації потокових процесів [129, с. 106]. О. Вашків акцентує, що побудова логістичних систем вантажних перевезень повинна базуватись на таких принципах: [44]

- комплексність розгляду елементів логістичної системи від зародження попиту на перевезення до його задоволення;
- обґрунтування оптимального рівня обслуговування і визначення способів його досягнення з урахуванням ефективного використання ресурсів;
- забезпечення відповідності провізної здатності рухомого складу до попиту на перевезення;
- оцінка кінцевих результатів роботи за величиною прибутку;
- організація перевезень і суміжного обслуговування клієнтів єдиною структурою, здатною приймати компетентні рішення, узгоджені з інтересами виробництва;
- достатність інформаційного забезпечення для використання обчислювальної техніки, що виступає порадником у процесі прийняття рішень;
- забезпечення кадрами, що володіють знаннями та досвідом логістичної діяльності [11, с. 42].

Логістичне управління в автотранспортній сфері демонструє високий рівень складності та варіативності через численні галузеві обмеження, які не характерні для інших типів підприємств. Автотранспортні підприємства функціонують у просторі, де поєднуються фактори зовнішнього середовища, регуляторні вимоги, технічні ресурси й інтенсивна конкуренція. У такому контексті стратегічне управління логістикою набуває особливої ваги, адже саме воно дозволяє сформувати адаптивну, економічно доцільну та системно узгоджену модель

діяльності. Розуміння і врахування специфічних особливостей логістичного управління дає змогу автотранспортним підприємствам зберігати стабільність, поєднуючи її з трансформацією наявних логістичних практик у джерело сталих конкурентних переваг.

У таблиці 1.6 представлено узагальнення ключових факторів, що визначають відмінність стратегічного управління логістикою саме для автотранспортних підприємств, у порівнянні з іншими секторами економіки [124; 101].

Таблиця 1.6

Особливості стратегічного управління логістикою автотранспортних підприємств

№	Особливість	Характеристика
1	Залежність від інфраструктури та дорожньої мережі	Врахування стану доріг, транспортної доступності, логістичних вузлів як елементів стратегічного планування
2	Управління рухом і витратами	Оптимізація маршрутів, контроль витрат пального, знос автопарку, технічне обслуговування
3	Гнучкість і адаптивність	Швидке реагування на зміни в трафіку, погоді, попиті, збоях логістичних ланцюгів
4	Конкуренція і цінова політика	Забезпечення конкурентної переваги шляхом стратегій ціноутворення і логістичної ефективності
5	Управління ризиками	Моделювання ризиків аварійності, заторів, збоїв у перевезеннях, впровадження страхових та управлінських компенсаторів

Узагальнено автором за [172; 165]

Отже, стратегічне управління логістикою в автотранспортному секторі вимагає глибокої аналітичної чутливості до зовнішніх змін і високого рівня внутрішньої узгодженості процесів. Сезонність, інфраструктурні обмеження, коливання попиту, інтенсивна конкуренція та ризики – всі ці чинники формують складну систему вимог до логістичних рішень. Ефективне стратегічне управління в цій сфері полягає не просто в адаптації до середовища, а в проактивному формуванні логістичної політики, яка випереджає очікування ринку й мінімізує наслідки потенційних загроз. У результаті, підприємства, що вбудовують логістику в стратегічне ядро своєї діяльності, здатні забезпечити

вищу якість обслуговування, стійкість до шоків і послідовне зростання своєї конкурентної позиції [176; 146].

Розробка стратегій логістичного управління в автотранспортному секторі вимагає особливої уваги до характерних умов функціонування цих підприємств. На відміну від інших учасників транспортної галузі, автотранспортні підприємства діють у високодинамічному середовищі з виразною просторовою варіативністю, залученням складних міських і міжміських маршрутів, зростаючим запитом на швидкість, точність і екологічну відповідальність логістичних операцій. У цьому контексті логістика виступає не просто інструментом, а основою стратегічного потенціалу підприємства. Врахування специфіки автотранспортного логістичного управління дозволяє глибше осмислити практичні вимоги до стратегічних рішень та створити модель логістики, здатну адаптуватися до мінливих ринкових реалій.

У таблиці 1.7 узагальнено ключові фактори, що формують специфіку логістичного управління саме в автотранспортній сфері [160; 165]:

Таблиця 1.7

**Специфіка стратегічного логістичного управління в
автотранспортних підприємствах**

№	Ознака	Характеристика
1	Транспортна інфраструктура	Доступ до дорожньої мережі забезпечує маневровість і варіативність маршрутів
2	Гнучкість та маневреність	Можливість швидкої адаптації до змін попиту та оперативної логістики
3	Міська логістика	Актуальна при обслуговуванні щільно забудованих районів з обмеженим простором
4	Цифровий контроль і зв'язок	Застосування ІТ-технологій для моніторингу, диспетчеризації і комунікації
5	Екологічна відповідальність	Необхідність мінімізації викидів, переходу до «зеленого» транспорту
6	Міжгалузеві зв'язки	Логістичне обслуговування підприємств із різних економічних сфер
7	Управління ризиками	Робота зі сценаріями заторів, погодних змін, небезпек перевезення

Сучасне стратегічне управління логістикою автотранспортних підприємств вимагає врахування як внутрішньої структури бізнес-процесів, так і складної зовнішньої екосистеми, в якій діють ці підприємства.

Узагальнену структурно-функціональну модель стратегічного управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємства подано на рис. 1.8.

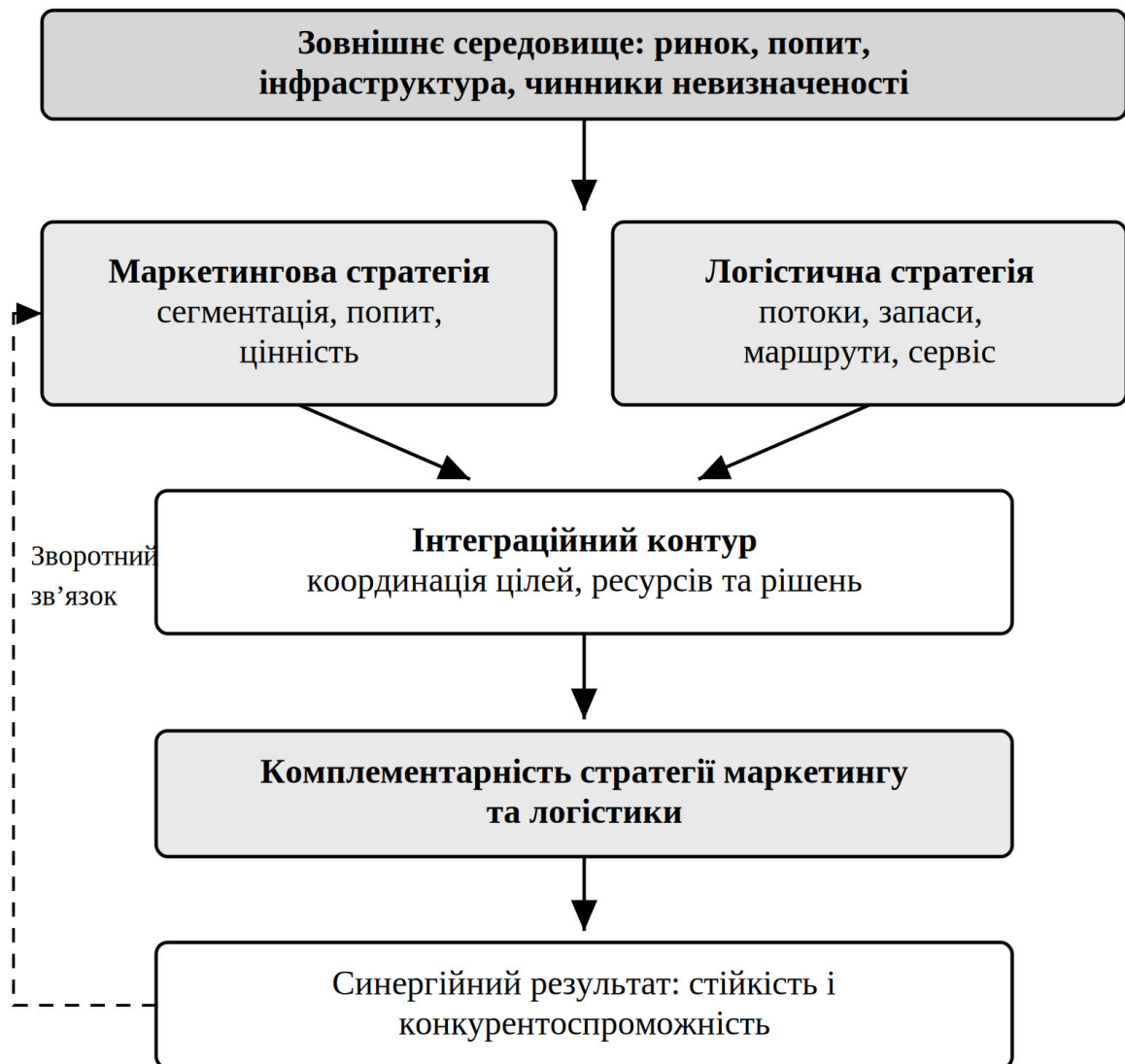


Рис. 1.8. Структурно-функціональна модель стратегічного управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємства
Сформовано автором.

Поєднання гнучкості, цифровізації, екологічної чутливості й здатності до міжгалузевої кооперації формує якісно новий рівень логістичного управління, що створює запит на управлінців зі стратегічним мисленням, адаптивністю та здатністю до кросфункціональної інтеграції в межах сучасної бізнес-моделі автотранспортного підприємства [128; 12].

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні засади забезпечення комплементарності маркетингу та логістики. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Критичний аналіз понад 50-річної наукової дискусії (Christopher, 1973 (Ellinger, 2000) Šalkovska, Krykavskyu та ін.) засвідчив, що проблема інтеграції маркетингу і логістики визнається, але жодне дослідження не вийшло на рівень стратегічної комплементарності з вимірюваними параметрами. Систематизація української школи за трьома підходами (маркетинг-логістичне забезпечення, маркетингова логістика, галузеві адаптації) виявила чотири ключові прогалини: відсутність формалізованої моделі вимірювання, недослідженість автотранспортної галузі, ігнорування умов невизначеності та розрив між прикладним і стратегічним рівнями.

2. Сконструйовано поняття «комплементарність маркетингу та логістики» і чітко розмежовано його від суміжних категорій за шістьма критеріями. На відміну від «інтеграції» (процес поєднання), «маркетинг-логістичного забезпечення» (управлінська система), «маркетингової логістики» (ієрархічна модель) та «компатибільності» (відсутність суперечностей), комплементарність є вимірюваною характеристикою синергетичного результату взаємодії рівноправних підсистем з вбудованим обліком невизначеності.

3. Виявлено особливості автотранспортної галузі як об'єкта маркетинг-логістичної інтеграції: фрагментарний ринок з низькими бар'єрами входу, незначний рівень капіталізації, високий ступінь прямої взаємодії з кінцевим споживачем, системоутворюючу роль в економіці. Ці характеристики обумовлюють особливу чутливість до розриву між маркетинговими та логістичними рішеннями і потребу у формалізованих механізмах їх узгодження.

Розділ 2. Методика аналізу комплементарності маркетингу та логістики підприємств

2.1. Структурно-функціональний аналіз маркетингово-логістичних стратегій підприємств в умовах невизначеності

Успішність стратегічного управління автотранспортним підприємством значною мірою залежить від того, наскільки скоординованими є маркетингова й логістична складові загальної стратегії. У стабільному середовищі така координація здебільшого забезпечується інституційно або інерційно – за рахунок накопиченого досвіду, налагоджених каналів комунікації та відносної передбачуваності зовнішніх умов. Проте за умов зростання невизначеності, зокрема, політичної, економічної та інфраструктурної, внутрішня структура стратегічної взаємодії зазнає суттєвих деформацій.

Підрозділ зосереджений на дослідженні того, як функціонують маркетингово-логістичні стратегії підприємств у динамічному середовищі. Мета підрозділу – реконструювати універсальну структурно-функціональну модель, визначити критичні чинники впливу невизначеності та верифікувати на емпіричних даних типові конфлікти, дисфункції й операційні збої, що виникають у межах стратегічної взаємодії. Отримані результати мають закласти аналітичну основу для наступних оцінювальних процедур, що будуть реалізовані в межах наступних підпунктів.

Універсальну структурно-функціональну модель маркетингово-логістичної стратегії підприємства подано на рис. 2.1.

У межах аналітичної інвентаризації стратегічного функціонування автотранспортних підприємств доцільно починати з реконструкції універсальної структури та функцій маркетингово-логістичних стратегій як взаємопов'язаного цілого. У фокусі аналізу – виявлення базових конструкцій, які забезпечують взаємодію маркетингової орієнтації з логістичною ефективністю, що, у підсумку, слугує передумовою для подальшої оцінки здатності підприємства адаптуватись до змін середовища. Універсальність згаданих структур виявляється у повторюваності логіки їх формування попри галузеву специфіку, тоді як

функціональні параметри дозволяють конкретизувати динаміку реалізації стратегічних рішень у стабільному середовищі.

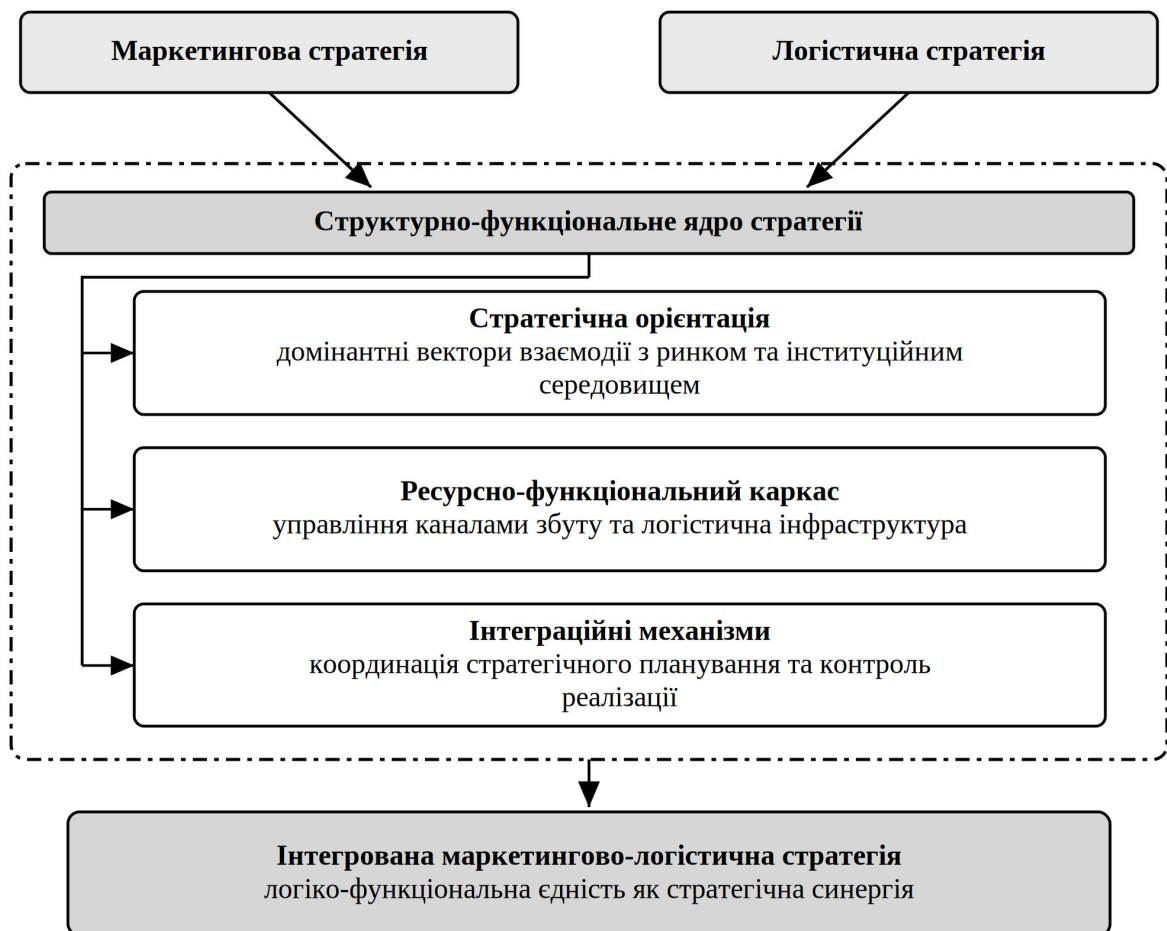


Рис. 2.1. Універсальна структурно-функціональна модель маркетингово-логістичної стратегії підприємства

Сформовано автором за результатами власних досліджень.

Системне осмислення маркетингово-логістичних стратегій передбачає виокремлення ключових елементів, що утворюють функціонально цілісну конструкцію. Теоретичне моделювання такої конструкції спирається на припущення про взаємозалежність стратегічних рішень у сфері ринку та операційного забезпечення, де кожна компонентна зона формує умови для реалізації іншої. У центрі цієї взаємозалежності – синхронізація цілей, ресурсів і функцій, що дозволяє подолати традиційний поділ між зовнішньою (маркетинг) та внутрішньою (логістика) орієнтацією підприємства.

Ключовими компонентами виступають:

- стратегічна орієнтація, що визначає домінантні вектори взаємодії з ринком та інституційним середовищем;
- ресурсно-функціональний каркас, який включає як управління каналами збуту, так і логістичну інфраструктуру;
- інтеграційні механізми, що забезпечують координацію стратегічного планування та контроль реалізації стратегічних заходів.

Теоретичні моделі, зокрема концепції value chain та SCM (supply chain management), дозволяють сформулювати уявлення про логіко-функціональну єдність маркетингу й логістики як стратегічної синергії. При цьому поняття стратегічної комплементарності слугує рамковою категорією для подальшої конкретизації механізмів узгодження та адаптації.

Функціональна взаємодія між стратегічними рівнями маркетингу та логістики визначає структурну логіку побудови спільної стратегії підприємства, в якій кожен напрям впливає на реалізацію іншого через взаємне узгодження цілей, рішень і ресурсів. Мова про багаторівневу координацію, де стратегічна комунікація між підсистемами визначає адаптивність і керованість загальної траєкторії розвитку.

На тактичному рівні маркетинг формує попит, сегментує ринок і задає параметри обслуговування клієнтів, тоді як логістика адаптує інфраструктуру, транспортні потоки та запаси до цих вимог. На операційному рівні відбувається консолідація управлінських рішень щодо обслуговування, доставки, ціноутворення та зворотного зв'язку. На стратегічному рівні встановлюється горизонт планування, визначаються цільові ринки, логістичні сценарії та маркетингові пріоритети в контексті довгострокової стійкості. Така взаємодія виявляється ефективною за умов наявності інституційного каналу координації, де обидві функції мають спільну управлінську рамку та оперують узгодженими аналітичними індикаторами. Наявність такої інтеграції забезпечує підвищення стратегічної гнучкості, зменшення транзакційних витрат і створення ціннісної пропозиції, релевантної як ринку, так і логістичним можливостям підприємства.

У стабільному інституційному та ринковому середовищі стратегічна взаємодія між маркетингом та логістикою формалізується у вигляді

стандартизованих моделей, які передбачають передбачувані сценарії розвитку, уніфіковану логіку узгодження дій і контрольовану динаміку змін. Зазначені моделі базуються на постулаті про стабільність входних параметрів – цінових коливань, попиту, регуляторного поля, і дозволяють підприємству формувати довгострокові орієнтири без потреби в постійній адаптації.

До типових моделей належать:

- функціональна модель паралельного стратегування, в якій логістика та маркетинг розвиваються в межах власних доменів із періодичним горизонтальним узгодженням цілей;
- модель стратегічного підпорядкування, де одна зі стратегій (переважно логістична) налаштовується під домінуючу маркетингову політику;
- модель інтегрованого стратегічного контуру, яка передбачає спільне планування, синхронізовану реалізацію та взаємну відповідальність за результати.

Усі зазначені моделі передбачають наявність формалізованих механізмів контролю – KPI, планових показників, бюджетних обмежень, що забезпечують стабільність функціонування. У таких умовах комплементарність реалізується в режимі регламентованої взаємодії, без потреби у гнучкому перегляді цілей або переформатуванні стратегій [144; 178].

Описані стандартизовані моделі функціонування маркетингово-логістичних стратегій демонструють ефективність лише за умов передбачуваності середовища, коли управлінські рішення ґрунтуються на стабільних параметрах попиту, інфраструктурної доступності та інституційної підтримки. Втім, із посиленням невизначеності така формалізована стратегічна архітектура починає втрачати релевантність, поступаючись місцем динамічним формам адаптації. Саме в цьому контексті виникає потреба проаналізувати трансформаційні процеси в інституційно-управлінській логіці підприємств, зосередивши увагу на зміні структурних зв'язків, логіки координації та стратегічного балансування функцій маркетингу та логістики.

Для адекватної інтерпретації впливу зовнішнього середовища на стратегічну поведінку автотранспортних підприємств необхідно здійснити

уточнення поняття «посилення невизначеності» як категорії, що описує якісну зміну управлінського контексту. У класичному розумінні невизначеність функціонує як функція неповноти інформації, мінливості умов та неможливості точного прогнозування результатів рішень. Проте в умовах радикальних зовнішніх збурень (війна, деструкція логістичних ланцюгів, регуляторні зсуви) відбувається ескалація невизначеності, яка змінює саму природу стратегічного управління.

У контексті автотранспортного підприємництва посилення невизначеності виявляється у трьох взаємопов'язаних вимірах:

- інституційному, де відбувається руйнування звичних правил гри, зменшення прозорості регуляторних процедур, фрагментація доступу до ринків;
- операційному, що характеризується непередбачуваністю транспортних маршрутів, зміною структури витрат, перебоями в постачанні;
- кадрово-технологічному, який передбачає нестачу персоналу, зниження інноваційної активності та збої у впровадженні технологічних рішень.

Відповідно, посилення невизначеності у цій сфері означає не просто зміну окремих параметрів діяльності, а глибоку дестабілізацію управлінської логіки, що вимагає перегляду стратегічних засад маркетингу й логістики в цілому.

Турбулентність середовища виступає зовнішнім збуренням і одночасно каталізатором внутрішніх зсувів у стратегічній структурі підприємства. У випадку автотранспортної галузі такі зсуви набувають критичного характеру: втрата транспортної інфраструктури, раптове звуження ринку, обмеження в паливозабезпеченні та кадрові втрати – усе це трансформує стратегічні горизонти, знижує ефективність планування та змінює логіку взаємодії маркетингових і логістичних компонентів [183; 149].

У структурному вимірі наслідки турбулентності проявляються через декомпозицію раніше інтегрованих елементів стратегій. Скасовуються стандартизовані маршрути й моделі обслуговування, втрачається стабільність у прогнозуванні попиту, а логістична система змушена перейти до фрагментованих і реактивних сценаріїв дій. З боку маркетингу – відбувається переорієнтація на

короткотермінові тактики, зниження амбітності стратегічних ініціатив, перегляд позиціонування.

Функціонально це означає втрату координаційної цілісності: логістичні рішення перестають бути підтримкою маркетингових цілей, а формуються як автономна реакція на зовнішні ризики. У результаті порушується комплементарність стратегічного рівня, і на перший план виходить потреба у розробці нових механізмів адаптивної інтеграції, що зможуть зберегти керованість у ситуації постійної змінності.

Адаптація маркетингово-логістичних стратегій до умов невизначеності вимагає системного переосмислення ролі ризиків, типології стратегічних конфліктів і характеру функціональних деформацій, які проявляються в ситуаціях надзвичайного середовищного тиску. У контексті автотранспортного підприємництва передбачається відхід від інерційного коригування планів і застосування глибокого втручання в стратегічну архітектуру з фокусом на збереження мінімальної інтегративної керованості.

Ризики тут постають як багаторівневі обмеження, що ускладнюють реалізацію цілей та спотворюють саму логіку їх формування. Конфлікти виникають між підсистемами: маркетинг вимагає експансії або переорієнтації, тоді як логістика обмежена технічними, фінансовими чи безпековими чинниками. Деформації виявляються як функціональне зміщення ролей і пріоритетів, що підриває цілісність реалізації стратегії.

У таблиці 2.1 подано узагальнену системну аналітичну структуру, що відображає основні виклики адаптації в умовах посиленої невизначеності.

Підсумовуючи, окреслені виклики сигналізують про деструкцію окремих функцій та при цьому про потребу в концептуальному переосмисленні комплементарності стратегій як адаптивної системи, що стане предметом подальшого дослідження в наступних підрозділах.

Систематизація викликів, що виникають у процесі адаптації маркетингово-логістичних стратегій до умов невизначеності, дозволяє перейти до емпіричного виміру дослідження. Саме тут відкривається можливість проаналізувати, як

задекларовані структурно-функціональні зміни реалізуються на практиці в межах конкретних організаційних конфігурацій.

Таблиця 2.1

Типологія викликів адаптації маркетингово-логістичних стратегій автотранспортних підприємств в умовах невизначеності

Категорія виклику	Конкретний прояв	Стратегічні наслідки	Інституційна потреба
Ризики середовища	раптова втрата доступу до ринків або маршрутів	переформатування цільових сегментів	розробка сценаріїв ринкової мобільності
Фінансові обмеження	зростання вартості логістичних операцій	зниження рентабельності послуг	оптимізація варіативних витрат
Конфлікт пріоритетів	несумісність цілей маркетингу і логістики	руйнування інтегрованої стратегії	формування спільних КРІ
Кадрові втрати	відтік персоналу, втрата управлінської компетенції	порушення реалізації стратегічних ініціатив	мотиваційне відновлення потенціалу
Технологічна деградація	втрата або непридатність логістичних активів	обмеження швидкості адаптації	технологічне резервування
Реактивне управління	домінування короткотермінових рішень	деформація стратегічного горизонту	впровадження стратегічного моніторингу

Узагальнено автором

З цієї метою зосередимося на аналізі поведінки стратегій у десяти реальних автотранспортних підприємствах, що дозволяє верифікувати виявлені дисфункції, оцінити ступінь стратегічної розбалансованості та окреслити траєкторії потенційної інтеграції.

З метою емпіричного виявлення конфліктів і дисфункцій маркетингово-логістичних стратегій в умовах динамічного середовища проведено поглиблене дослідження десяти діючих автотранспортних підприємств. Збір первинних даних здійснювався шляхом напівструктурованих інтерв'ю та експертного опитування управлінського персоналу (керівників підприємств, начальників відділів маркетингу, логістики та комерційних підрозділів). Для кожного підприємства зафіксовано стратегічні пріоритети, рівень інтеграції функціональних підсистем, наявні внутрішні дисбаланси та характер реакцій на

виклики зовнішнього середовища. З метою забезпечення конфіденційності та дотримання етичних вимог дослідження назви підприємств замінено умовними позначеннями (А, Б, В, Г, І, Д, Е, Є, Ж, З).

Відбір підприємств здійснено за принципом цілеспрямованої вибірки (purposive sampling), що забезпечує максимальну варіативність типів стратегічної взаємодії між маркетинговою та логістичною підсистемами. Критеріями відбору слугували: належність до автотранспортної галузі, наявність формалізованих стратегічних документів з маркетингу та/або логістики, досвід роботи в умовах воєнної та поствоєнної невизначеності, а також готовність управлінського персоналу до участі в дослідженні. Основна аналітична мета полягала не у побудові репрезентативної картини галузі, а у формуванні аналітичних кейсів, що дозволяють виявити типові конфігурації стратегічної взаємодії та характерні дисфункції, притаманні різним моделям організаційної поведінки.

У результаті дослідження ідентифіковано чотири контрастні типи організаційної поведінки, представлені десятима відібраними підприємствами (по два–три підприємства на кожен тип):

- підприємство з перевагою маркетингової орієнтації;
- підприємство з домінуванням логістичних функцій;
- підприємство з фрагментарною координацією стратегій; [101; 91]
- підприємство з частково інтегрованою маркетингово-логістичною стратегією.

Зазначена типологія, побудована на основі реальних даних, дозволяє діагностувати структурні особливості кожного підприємства (табл. 2.2), окреслити адаптивні вектори та сформулювати базу для подальшої оцінки комплементарності.

Наведена типологізація, побудована на основі фактичних даних про діяльність підприємств, слугує рамкою для подальшого аналізу функціональних розривів і потенціалу трансформації стратегій у воєнному та поствоєнному контексті. Встановлені типи підприємств демонструють різні рівні стратегічної інтегрованості та різні конфігурації дисфункцій, що виникають у процесі спроб поєднання маркетингових і логістичних рішень.

Таблиця 2.2

Характеристики досліджуваних автотранспортних підприємств за типами стратегічної взаємодії

Умовне позначення	Тип стратегічної орієнтації	Ключова характеристика	Ступінь інтеграції М-Л стратегій	Основні проблеми
Підприємство А	Маркетингова домінанта	Активне ринкове позиціонування, слабка логістика	Низький	Високі витрати, збої в обслуговуванні
Підприємство Б	Логістична концентрація	Раціоналізація витрат, обмежений ринковий імпульс	Низький	Стагнація попиту, втрата гнучкості
Підприємство В	Фрагментована стратегія	Незалежне функціонування підсистем	Дуже низький	Конфлікти цілей, управлінська розбалансованість
Підприємство Г	Часткова інтеграція стратегій	Вибіркове узгодження цілей та рішень	Середній	Періодичні збої координації, обмежена адаптивність
Підприємство І	Маркетингова домінанта	Агресивне розширення клієнтської бази та цінові акції	Низький	Зростання порожніх пробігів, перевантаження автопарку
Підприємство Д	Логістична концентрація	Пріоритет завантаження та оптимізації маршрутів	Нижчий за середній	Слабке реагування на запити ринку, втрата замовлень
Підприємство Е	Часткова інтеграція стратегій	Узгодження планів збуту та перевезень у пікові періоди	Середній	Розриви комунікації поза піковими періодами
Підприємство Є	Фрагментована стратегія	Паралельне ухвалення маркетингових і логістичних рішень	Дуже низький	Дублювання функцій, суперечливі показники
Підприємство Ж	Маркетингова домінанта	Гнучке позиціонування за обмежених логістичних можливостей	Нижчий за середній	Нестабільність сервісних стандартів
Підприємство З	Часткова інтеграція стратегій	Спільний моніторинг показників та сценарне планування	Вищий за середній	Залежність інтеграції від ключових менеджерів

Узагальнено автором

У стабільному середовищі ці дисфункції можуть залишатися латентними, проте в умовах високої турбулентності набувають критичного характеру, впливаючи як на стратегічну стійкість, так і на операційну результативність.

Проведене емпіричне дослідження дозволило виявити три ключові вектори деструкції: функціональні суперечності, координаційні конфлікти та операційні збої, які ускладнюють реалізацію цілісної маркетингово-логістичної стратегії. Для фіксації цих векторів подано три узагальнюючі таблиці (табл. 2.3–2.5), що демонструють типову динаміку проблем у межах кожного з досліджуваних підприємств.

Таблиця 2.3

Функціональні суперечності між стратегічними цілями маркетингу та логістики досліджуваних автотранспортних підприємств

Під-во	Стратегічна маркетингова мета	Стратегічна логістична мета	Тип суперечності	Характер впливу на підприємство
А	Масштабування ринку шляхом розширення географії обслуговування та запровадження індивідуалізованих сервісів	Уніфікація маршрутів, стандартизація процедур і мінімізація витрат	Пріоритети розвитку – стабілізація vs експансія	Високі витрати, зриви обслуговування, зниження прибутковості
Б	Побудова іміджу швидкого реагування через рекламну обіцянку «день у день»	Концентрація ресурсів у межах планових поставок і мінімізація ризиків	Темп реалізації – швидкість vs безпечність	Втрата довіри клієнтів через невідповідність реклами та фактичного сервісу
В	Гнучкість продуктового портфеля й часта адаптація до нішевих ринків	Опора на усталені логістичні рішення без змін інфраструктури	Гнучкість стратегій – змінність vs інерція	Неможливість задовольнити нові потреби, втрачена динаміка зростання
Г	Підтримка стабільності через довгострокові угоди з клієнтами	Локальна оптимізація маршрутів відповідно до поточних витрат	Часові горизонти – довгостроковість vs короткотермінова ефективність	Руйнування довіри контрагентів, непослідовність у виконанні зобов'язань
Г	Нарощування обсягів продажів через знижки та промоакції	Утримання граничної собівартості рейсу	Масштаб vs витрати	Ерозія маржі, понаднормові витрати на паливе
Д	Розширення спектра послуг для нових сегментів	Максимізація коефіцієнта використання парку	Диверсифікація vs стандартизація	Відмова від нетипових замовлень, звуження клієнтської бази

Продовження таблиці 2.3

Е	Гарантований сервіс у сезон пікового попиту	Резервування потужностей під піки	Вибіркова синхронізація vs рівномірність	Дисбаланс завантаження в міжсезоння
Є	Швидке тестування нових пропозицій	Збереження усталеної операційної моделі	Автономні цілі без спільного знаменника	Суперечливі пріоритети, розпорошення ресурсів
Ж	Індивідуалізація пропозиції під запит клієнта	Утримання прийняттого рівня витрат на кастомізацію	Персоналізація vs ефективність	Нерівномірна рентабельність замовлень
З	Прогнозоване зростання частки ринку	Проактивне планування потужностей під прогноз	Узгоджені, але персоналозалежні цілі	Ризик утрати узгодженості за зміни персоналу

Проведений аналіз засвідчує, що функціональні суперечності між маркетинговою та логістичною стратегіями не є випадковим явищем, а мають системний характер, зумовлений протилежністю цільових установок та горизонтів планування. У випадку підприємства А спостерігається конфлікт між прагненням до індивідуалізації сервісу та спробою стандартизувати логістичну інфраструктуру – цей розрив продукує перевантаження, збої та зниження рентабельності. Підприємство Б виявляє суперечність між маркетинговим наративом про швидкість та логістичною обережністю, тобто створює ризик репутаційної втрати. В ілюструє розрив між адаптивністю маркетингу та консервативною логістикою, що позбавляє компанію здатності до ринкових маневрів. Нарешті, Г демонструє несумісність часових пріоритетів: маркетинг формує довгострокові очікування, а логістика діє з короткотерміновою логікою [124; 113].

Відповідно, суперечності між підсистемами поглиблюють операційну нестабільність і підривають цілісність стратегічного управління. Такі суперечності вказують на необхідність цільової гармонізації стратегічних функцій, яка може бути досягнута лише через інституційно закріплену комплементарність, що постане об'єктом подальшого аналізу.

Таблиця 2.4

Координаційні конфлікти між маркетинговою і логістичною підсистемами стратегій досліджуваних автотранспортних підприємств

Під-во	Модель внутрішньої взаємодії	Формальний канал координації	Тип конфлікту	Характер впливу на стратегічну керованість
А	Адміністративна централізація	Звітність підрозділів керівнику без горизонтальних зв'язків	Вертикальне блокування ініціатив	Ініціативи логістики ігноруються, планування однобічне
Б	Сегментована структура функцій	Відсутність спільних стратегічних сесій	Комунікаційна розірваність	Рішення ухвалюються із запізненням, на основі неповної інформації
В	Автономність підрозділів	Контакт через взаємозвітність	Паралелізм рішень	Підсистеми працюють із взаємною неузгодженістю, зростають витрати
Г	Формальна координаційна група	Комітет із періодичним обговоренням	Структурна інертність	Стратегічні рішення оновлюються повільно, не встигають за змінами середовища
Г	Маркетинг ініціює акції без попереднього узгодження	Нерегулярні наради відділу збуту	Випереджальні ринкові обіцянки	Логістика діє в режимі усунення наслідків
Д	Логістика визначає межі допустимого сервісу	Щомісячні планові звіти	Домінування операційних обмежень	Маркетингові ініціативи блокуються на рівні виконання
Е	Тимчасові робочі групи на період піків	Сезонні координаційні наради	Епізодична координація	Поза піками рішення підрозділів знову розходяться
Є	Повна автономія підрозділів	Формалізований канал відсутній	Ізоляція функцій	Рішення ухвалюються без урахування взаємного впливу
Ж	Маркетинг із делегованими повноваженнями	Узгодження за фактом отриманого замовлення	Реактивна координація	Логістика підлаштовується постфактум, із затримками
З	Постійна міжфункціональна група	Регулярні спільні сесії планування	Слабко закріплена інституційно координація	Ефективність тримається на окремих особах

Узагальнено автором

Координаційні конфлікти, виявлені в межах досліджуваних підприємств, свідчать про недостатню інституціоналізацію механізмів стратегічної взаємодії між маркетинговою і логістичною функціями. Основною проблемою є те, що у всіх десяти випадках координація не виконує функції синхронізації цілей та інформаційного обміну, а фактично зводиться до або вертикальної звітності, або випадкових комунікацій.

У підприємстві А адміністративна централізація блокує зворотний вплив логістики на стратегічні маркетингові рішення, що призводить до асиметричної реалізації стратегій. У випадку Б відсутність спільних координаційних практик спричиняє ефект «глухих кутів», де підрозділи працюють із несвоєчасною чи перекрученою інформацією. У В паралельна автономія призводить до колізій у реалізації операцій – ресурси розподіляються нераціонально, а стратегічна цілісність втрачається. У Г попри наявність формального комітету спостерігається інституційна інертність: рідкісні засідання та слабкий механізм впровадження рішень нівелюють потенціал інтеграції.

Усі ці конфлікти вказують на потребу в інституційному реінжинірингу механізмів координації, що передбачає формування стабільних горизонтальних структур разом із впровадженням інтегрованих аналітичних систем, спільного планування та розподілу відповідальності. Такий підхід слугуватиме передумовою справжньої комплементарності стратегій, яка має бути змістовно концептуалізована у наступних розділах.

Операційні збої, зафіксовані на досліджуваних підприємствах, демонструють, що дефіцит стратегічної комплементарності між маркетингом та логістикою матеріалізується в тактичних провалах. У жодному з кейсів не спостерігається повноцінної реалізації стратегічного задуму на операційному рівні, що свідчить про системну ваду внутрішньої узгодженості. У випадку А ключова проблема полягає у неспівставленні маркетингової обіцянки персоналізованого сервісу зі стандартизованою логістикою, яка неспроможна підтримати таку гнучкість. Підприємство Б демонструє класичний приклад розриву між іміджем і можливостями: маркетинг задає обіцянку, яку логістика фактично не може забезпечити.

Таблиця 2.5

Операційні збої у впровадженні маркетингово-логістичних рішень на досліджуваних підприємствах

Під-во	Тип збою	Причинно-функціональний механізм	Стратегічний ефект	Операційні наслідки
А	Хронічні затримки в обслуговуванні клієнтів	Розрив між індивідуалізованими маркетинговими запитами і стандартизованою логістикою	Підрив обіцянки якості сервісу	Наростання скарг, зниження повторних замовлень
Б	Невідповідність рекламного іміджу реальній швидкості доставки	Надмірна орієнтація на іміджеву рекламу без технічної підтримки	Руйнування ринкового позиціонування	Втрата довіри, зменшення конверсії нових клієнтів
В	Несинхронізованість логістичних ресурсів із маркетинговими акціями	Відсутність планування обсягів, сезонності, промо-подій	Неможливість реалізації маркетингових стратегій	Перевантаження складів, нестача транспорту, збої в доставках
Г	Неритмічність виконання зобов'язань за контрактами	Зміни маршрутів без погодження з клієнтським відділом	Зниження довгострокової надійності	Відмова партнерів від контрактного співробітництва
Г	Зриви строків під час промоакційних піків	Попит, не підкріплений транспортним ресурсом	Розрив обіцянки доступності	Відмови від замовлень, простої на завантаженні
Д	Затримка виведення нових послуг на ринок	Підпорядкування продуктових рішень графіку завантаження	Втрата ринкового вікна	Перехід частини клієнтів до конкурентів
Е	Збої узгодження в міжсезонні переходи	Відсутність постійного регламенту взаємодії	Нерівномірна якість сервісу	Коливання рівня обслуговування протягом року
Є	Одночасні несумісні операційні рішення	Відсутність єдиного інформаційного контуру	Втрата керованості реалізацією	Повторні роботи, перевитрати ресурсів
Ж	Відхилення фактичного сервісу від обіцяного	Обіцянки випереджають логістичні можливості	Розмивання сервісного стандарту	Нерівний клієнтський досвід, окремі зриви
З	Епізодичні збої за відсутності ключових осіб	Інтеграція не закріплена регламентами	Вразливість до кадрових змін	Тимчасові провали координації при ротації персоналу

Узагальнено автором

У В простежується несинхронізованість внутрішніх календарів: маркетинг запускає акції, не маючи гарантій постачання, що веде до зриву сервісу. А у Г –

логістика змінює тактичні маршрути без комунікації з відділом клієнтів, що знижує контрактну дисципліну [173; 175].

Комплементарність стратегій ілюструється як питання не стільки планування, скільки інфраструктурної реалізації, що вимагає погодження цілей та операційної синхронізації ресурсів, процедур і відповідальності. Подальша робота має зосередитись на механізмах запобігання таким дисфункціям через цілісну організаційно-економічну інтеграцію.

Узагальнення емпіричних результатів дослідження дозволяє структурувати виявлені проблеми у вигляді типології, що відображає ключові зони розривів між маркетинговою і логістичною складовими стратегій. Мова про системну множинність дисфункцій, які, хоча й мають конкретні прояви, підпорядковуються внутрішній логіці стратегічної неузгодженості. Типологізація цих проблем відкриває можливість для побудови гіпотез щодо адаптивних сценаріїв, здатних компенсувати виявлені розриви.

Тип 1 Цільовий розрив – виникає, коли стратегічні орієнтири маркетингу та логістики налаштовані на різні горизонти (наприклад, довгострокова клієнтська лояльність проти короткотермінової економії витрат).

Тип 2 Ресурсна асиметрія – проявляється у формі невідповідності ресурсної бази логістики маркетинговим амбіціям, що призводить до перевантаження операційних підсистем.

Тип 3 Комунікаційна фрагментація – пов'язана з відсутністю системного каналу координації, що веде до паралелізму рішень і втрати інтеграції [185; 156].

Тип 4 Операційна неузгодженість – збої реалізації, пов'язані з тим, що логістика і маркетинг діють за різними часовими чи ринковими логіками.

Тип 5 Інституційна інертність – навіть у випадках формального узгодження стратегій координаційні механізми не мають оперативної сили, що знижує гнучкість підприємства.

На основі цієї типології пропонується чотири гіпотези стратегічних адаптацій:

Гіпотеза комплементарного планування – формування узгодженого стратегічного циклу між підсистемами з фіксацією спільних цілей і критеріїв ефективності.

Гіпотеза інституційного укріплення – створення інтегрованого органу або функціональної одиниці, відповідальної за координацію М-Л стратегій.

Гіпотеза ресурсно-технічної компенсації – інвестування в логістичну інфраструктуру як засіб реалізації маркетингової диференціації.

Гіпотеза сценарного моніторингу – впровадження адаптивного індикаторного моніторингу, що дозволяє оперативно узгоджувати дії підсистем у відповідь на зміни середовища.

Зазначені гіпотези відкривають простір для подальшої операціоналізації стратегічної комплементарності, яка буде концептуально й методично обґрунтована в наступних підпунктах.

Проведене дослідження реальних підприємств дозволило підтвердити наявність конфліктів і дисфункцій та поряд з цим реконструювати внутрішню логіку їхнього виникнення. Типологізація проблем та запропоновані гіпотези стратегічних адаптацій окреслили контури потенційного переосмислення комплементарності як форми організаційної узгодженості, що водночас виступає інтегрованою реактивною здатністю підприємства до змін середовища.

На цій основі постає потреба сформулювати узагальнені висновки з емпіричного дослідження, а також аналітично задати вектор наступних завдань – передусім щодо аналізу діяльності підприємств у специфічних умовах воєнного періоду та побудови моделі оцінювання комплементарності як вимірюваної категорії.

Аналіз поведінки досліджуваних підприємств у ситуації стратегічної дезінтеграції підтвердив гіпотезу про наявність системної потреби у глибокій переінтеграції маркетингових і логістичних стратегій, що потребує створення нового типу стратегічного контуру, який здатен реагувати на зростання невизначеності через внутрішню узгодженість цілей, засобів і горизонтів планування.

Основні результати дослідження демонструють:

- системну нездатність до реалізації комплексного стратегічного задуму в умовах, коли підсистеми діють із розбалансованими цілями;
- втрату адаптивності через нестачу горизонтальних інституційних каналів комунікації та координації;
- низьку ефективність реалізації стратегічних ініціатив, які не підкріплені ресурсною або операційною підтримкою з боку іншої підсистеми;
- формалізацію без інтеграції, коли наявність процедур не гарантує цілісної дії.

Виявлені характеристики засвідчують, що реальна стратегічна стійкість автотранспортного підприємства в умовах зростаючої турбулентності прямо залежить від рівня інтеграції функціональних стратегій у межах єдиної керованої системи. Саме цей висновок окреслює аналітичну рамку для наступних дослідницьких кроків, які мають бути спрямовані на виявлення специфіки стратегічного функціонування в умовах війни, а також на побудову дієвих механізмів вимірювання та забезпечення комплементарності.

Узагальнення результатів дослідження дає змогу сформулювати цілісний аналітичний ракурс, у межах якого дослідження діяльності автотранспортних підприємств у воєнний період отримує не описового, а структурно-проблемного характеру. Виявлені стратегічні дисфункції не вичерпуються умовами стабільності; навпаки, саме війна проявляє їхню глибинну природу, радикалізуючи вже існуючі розриви й паралельно ускладнюючи будь-які спроби їх подолання.

Воєнна реальність демонструє, що традиційні стратегічні горизонти втрачають сенс, поступаючись короткотерміновим сценаріям, де ключову роль відіграє не послідовність, а швидкість реагування. Ступінь невизначеності набуває системного характеру – підприємства опиняються в середовищі, де класичні логістичні маршрути стають непридатними, а доступ до ринку визначається чинниками, які не піддаються контролю. У цій ситуації формальні координаційні канали виявляються паралізованими або дестабілізованими, і

підприємство змушене шукати адаптивні способи синхронізації без опори на усталені ієрархії.

Створюється нова конфігурація ролей: маркетинг переходить у режим оперативної аналітики, логістика виконує роль критичної інфраструктурної ланки виживання, а стратегічне управління фрагментується на окремі тактичні реакції. Емпіричні результати дослідження задають пояснювальний горизонт для підпункту 2.2 та водночас визначають його фокус – виявити механізми функціонування підприємств як реактивних систем з порушеною комплементарністю та сформулювати підходи до її відновлення в межах нового інституційного ландшафту.

Результати дослідження стратегічних дисфункцій, доповнені діагностикою їхньої поведінки в умовах воєнної турбулентності, чітко окреслюють необхідність переходу від описового до формалізованого оцінювального підходу до комплементарності маркетингової та логістичної стратегій, що передбачає побудову інструментарію, який дозволяє кількісно й структурно аналізувати рівень, динаміку й стабільність узгодженості як критичного показника стратегічної стійкості підприємства.

Комплементарність у цьому контексті перестає бути декларативною ознакою управлінського ідеалу – вона функціонує як вимірювана характеристика, яка має свій внутрішній вектор розвитку, системні параметри і чітко виражену кореляцію з ефективністю адаптації до зовнішніх викликів. Такий підхід вимагає побудови багаторівневої методики, що поєднує аналіз стратегічних цілей, координативних механізмів, ресурсних відповідностей та результативних індикаторів.

У цьому контексті підпункт 2.3 здобуває нової функції, виступаючи завершальною частиною аналітичного розділу та одночасно фундаментом для подальшої операціоналізації комплементарності. У центрі уваги тут має бути розробка показників, критеріїв і методичних процедур, що дозволяють здійснювати вимірювання та порівняння різних форматів стратегічної взаємодії, фіксувати їхній динамічний потенціал і виводити на рівень практичної управлінської придатності.

Вплив чинників невизначеності на маркетингово-логістичну стратегію підприємства та його наслідки відображено на рис. 2.2.

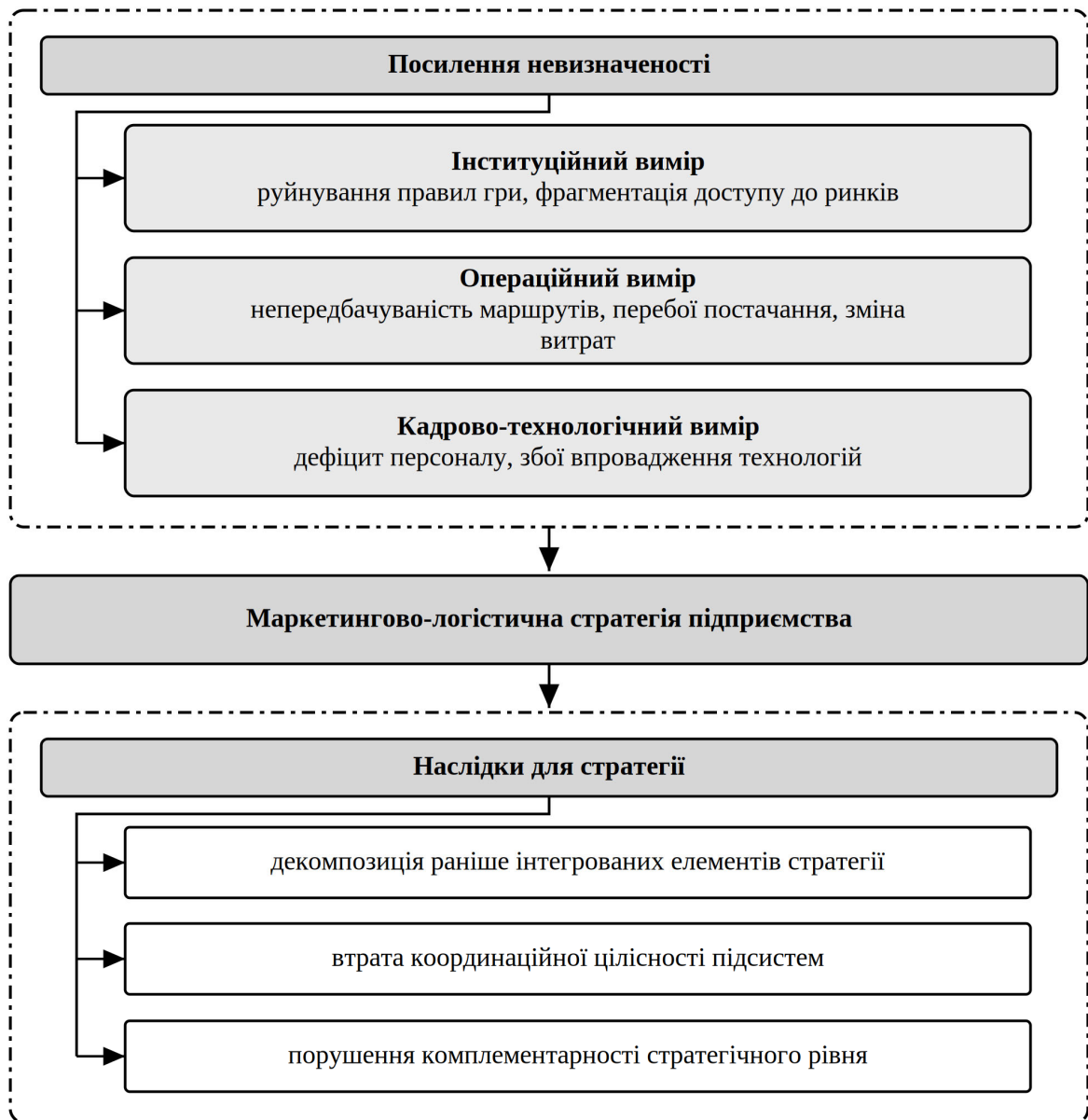


Рис. 2.2. Вплив чинників невизначеності на маркетингово-логістичну стратегію підприємства

Сформовано автором за результатами власних досліджень.

Наведена модель і схема впливу чинників невизначеності показують, що зовнішні збурення діють не ізольовано, а руйнують саму логіку поєднання маркетингової і логістичної стратегій, послідовно знижуючи рівень їх комплементарності. Інституційні, операційні та кадрово-технологічні чинники, накладаючись один на одного, спричиняють декомпозицію раніше узгоджених елементів стратегії і втрату координаційної цілісності підсистем. Перевірка цих

теоретичних положень потребує аналізу реальної практики підприємств у кризових умовах, чому і присвячено наступний підрозділ.

2.2. Аналіз маркетингово-логістичної діяльності автотранспортних підприємств України в умовах війни

Повномасштабна війна, розв'язана Росією проти України, стала безпрецедентним шоком для економіки та бізнесу. За офіційними даними, у 2022 році реальний ВВП України скоротився майже на 30%. Початковий період війни характеризувався крайнім рівнем невизначеності: сотні підприємств призупинили роботу, порушилися виробничі та збутові ланцюги, мільйони людей стали біженцями або були переміщені, що підірвало як попит, так і пропозицію на ринках. Разом з тим бізнес спробував швидко адаптуватися до нових умов. Багато компаній, які спершу поставили діяльність на паузу, вже за кілька тижнів відновили роботу, усвідомлюючи, що тривала зупинка лише ускладнить відновлення. Держава започаткувала програми релокації виробництв із зон бойових дій: протягом перших двох місяців війни понад 1170 підприємств розпочали переїзд на Захід України, причому понад 400 з них повністю або частково перевезли свої потужності, а 216 вже відновили роботу на новому місці. Основними регіонами притулку бізнесу стали відносно безпечні області Західної та Центральної України (Львівська, Закарпатська, Хмельницька, Вінницька тощо). Одночасно уряд і партнери вживали антикризових заходів: спростили податкові та регуляторні режими, а для транспортної галузі – домовилися про скасування двосторонніх дозволів на вантажні автоперевезення з рядом країн ЄС, щоб прискорити логістику. Маркетингові стратегії бізнесів були змушені зазнати радикальних змін. В умовах війни компаніям важливо демонструвати суспільну користь своєї діяльності та внесок у перемогу – споживачі критично ставляться до бізнесу «поза контекстом». Як зазначають практики, підприємство, навіть якщо його продукція не є оборонною, повинно долучатися до волонтерських чи гуманітарних проєктів, підтримувати постраждалих, допомагати армії, тобто формує лояльність і довіру споживачів у воєнний час. Маркетингові комунікації стали більш чутливими та обережними: необхідно

уникати будь-якого сприйняття експлуатації теми війни, натомість акцентувати на надійності послуг і безпеці для клієнтів. Отже, загальний бізнес-клімат воєнного часу вимагає гнучкості, етичності та швидкої адаптації як у сфері операцій, так і маркетингу [185; 85].

Автотранспортні підприємства, як частина логістичної інфраструктури, зазнали особливо сильного удару. Війна фактично перекроїла карту вантажопотоків України. Дослідження показують різке скорочення обсягів вантажних перевезень у 2022–2023 рр. та глибокі структурні зрушення на ринку. Загальний вантажообіг суттєво впав, оскільки бойові дії охопили території, де генерувалася значна частка промислових вантажів, а ризики для перевізників зросли багаторазово. Особливо постраждали морський та авіаційний транспорт (морські порти України було блоковано), авіасполучення фактично зупинено з міркувань безпеки. Частка цих видів транспорту в структурі перевезень обвалилася. Натомість роль автомобільного та залізничного транспорту зростає. Вже на початковому етапі війни автотранспорт став основним засобом доставки як військових, так і цивільних вантажів, особливо на внутрішніх та західних напрямках. Залізниця взяла на себе евакуацію людей і масове перевезення гуманітарної допомоги, а згодом, й експорт агропродукції наземними шляхами. Географія логістики змістилася: якщо раніше значна частина експортно-імпортних потоків йшла через порти Півдня та Сходу, то в умовах війни відбулася переорієнтація на західні кордони. Нові сухопутні маршрути до Польщі, Румунії, Словаччини та Угорщини стали критично важливими для зовнішньої торгівлі, хоча їх пропускна спроможність виявилася обмеженою. Такі зміни призвели до черг на кордонах, логістичного «вузького горла» для експортерів (особливо зерна до запровадження «зернового коридору» в Чорному морі), та загального росту витрат і часу доставки. Логістична система країни дещо відновилася у 2023–2024 рр., продемонструвавши адаптивність: зафіксовано приріст обсягів перевезень порівняно з провальним 2022 роком. Проте структура ринку залишається новою – із домінуванням наземних шляхів, інтеграцією з європейською транспортною мережею та досі обмеженою роллю традиційних морських маршрутів [163; 161].

Війна висвітлила низку ключових проблем і викликів у сфері транспортної логістики. Дослідники відзначають такі системні труднощі, що виникли внаслідок вторгнення [143]:

1. Значна частина кваліфікованих працівників (водії, експедитори, механіки) була мобілізована або виїхала за кордон як біженці. Галузь зіткнулася з нестачею водіїв, особливо для міжнародних рейсів. Традиційно чоловіки переважали серед водійського складу, тож компанії вимушено почали активніше наймати і навчати жінок на посади водіїв, логістів та складських працівників. За оцінками експертів, щоб закрити кадровий дефіцит, логістичні фірми перейшли до рекрутингу нетипових кандидатів і перекваліфікації персоналу. Попит на спеціалістів поступово відновлюється: якщо у лютому 2022 року на сайтах пошуку роботи налічувалося близько 6 тисяч вакансій у сфері логістики, то у березні 2022-го їх число впало вдсятеро, але вже восени 2022 року повернулося до ~3000, а станом на квітень 2023 сектор відновив приблизно 71% довоєнного рівня зайнятості. Лідерами за кількістю вакансій у 2023 році стали відносно безпечні Київська та Львівська області, а також великі промислові регіони – Дніпропетровська та Одеська; навіть прифронтowa Миколаївщина показала приріст попиту на логістів (~22%), що свідчить про поступову активізацію бізнесу там після відсунення лінії фронту [181; 173].

2. Воєнні дії спричиняли непередбачувані збої: руйнування доріг і мостів, окупація окремих територій, постійна загроза обстрілів транспортної інфраструктури. Логістичні компанії змушені були часто перебудовувати маршрути в режимі оперативної зміни рішень, уникати небезпечних зон і шукати об'їзні шляхи. Така ситуація ускладнювала планування перевезень і дотримання графіків. Як наслідок – зросла кількість затримок доставок, зривів контрактних строків. Відбулося також переконфігурування складів та хабів: багато складів на Сході та Півдні України були або знищені, або стали недоступними. Компанії переміщували логістичні центри до Центру і на Захід країни, ближче до нових маршрутів постачання. Наприклад, у Львівській, Тернопільській, Закарпатській областях у 2022–23 рр. було відкрито чимало нових складських приміщень для гуманітарних вантажів і товарів, імпортованих з ЄС. Окремою проблемою стала

дерусифікація адрес: масове перейменування вулиць та населених пунктів у 2022 році, хоч і необхідне з точки зору деколонізації, призвело до плутанини в навігаційних базах даних. У компаній виникали помилки доставки через невідповідність старих і нових назв у системах [154; 87].

За час війни транспортна інфраструктура понесла величезні збитки. Зруйновано або пошкоджено сотні мостів, тисячі кілометрів доріг, залізничні колії, логістичні центри та автопарки. Логістичні підприємства втратили значну частину своїх основних засобів (вантажівки, причеми, спецтехніку) через бойові дії, окупацію, реквізиції або банальне викрадення на захоплених територіях. За таких умов багато компаній збанкрутували або призупинили діяльність. Ті ж, що продовжували роботу, стикалися з дефіцитом транспорту і змушені були скорочувати обсяги перевезень. Брак пального та електроенергії теж став викликом: влітку-осінню 2022 року Україна зіштовхнулася з дефіцитом бензину і дизеля, ціни на пальне стрімко зросли. Логістика стала дорожчою, собівартість перевезень зростає. До того ж, восени 2022 року масовані ракетні удари по енергосистемі спричинили віялові вимкнення електрики, що порушувало роботу складів, систем зв'язку, зарядних станцій електротранспорту тощо. Узагальнюючи, матеріальні ресурси логістики опинилися під постійною загрозою, що вимагало створення резервів та планів безперервності бізнесу [156; 175].

Морська блокада України практично паралізувала експорт агропродукції та металів морем, які до війни забезпечували основну частку валютних надходжень. Спроби перевести цей експорт на суходіл виявили вразливість наземної логістики: на західних прикордонних переходах утворилися багатокілометрові черги вантажівок, залізничні перевалочні вузли (з перестановкою вагонів на Євроколію) перевантажені. Пропускна спроможність кордону стала «стелею» для зовнішньої торгівлі. Так, восени 2022 року середній час очікування фури з зерном на польському кордоні вимірювався тижнями. «Зерновий коридор» у Чорному морі, який запрацював у серпні 2022 р., тимчасово полегшив ситуацію, але його періодичне блокування та ризик обстрілів суден знову змушували експортерів шукати альтернативу. Близько 2023 року Україна та ЄС розпочали

активні кроки для інтеграції транспортних мереж: було скасовано дозволи для українських перевізників у низці країн, відкрито додаткові пункти пропуску на кордоні, реалізуються проекти будівництва євроколії до великих логістичних центрів (наприклад, колія 1435 мм до Мукачевого). Усе це спрямовано на те, щоб зняти інституційні бар'єри та розширити пропускні «ворота» для товаропотоків в ЄС.

Підсумовуючи, маркетингово-логістична діяльність у воєнний період стала надзвичайно складною та реактивною. Як зазначають фахівці, сфера логістики під час війни – одна з найбільш динамічних і чутливих до змін, потребує особливого підходу до клієнтів і партнерів. Багато автотранспортних підприємств опинилися перед вибором: або тимчасово згорнути бізнес, або шукати нові ніші та способи роботи, щоб вижити. Примітно, що попри всі негаразди деякі логістичні компанії продовжують працювати навіть під обстрілами, виконуючи критично важливі функції – доставка гуманітарної допомоги, ліків, продуктів, евакуація населення з небезпечних територій. Ці фірми проявили гнучкість та сміливість, часто перебудувавши свою стратегію «на ходу»: переорієнтували автопарк на потреби волонтерських вантажів, запустили спеціальні рейси для евакуації, переглянули маршрути на щоденній основі. У такий спосіб логістичний бізнес став нервовою системою економіки воєнного часу, забезпечуючи базове функціонування країни в тилу.

Аналіз фінансово-економічних показників провідних транспортно-логістичних підприємств України у 2023–2024 роках демонструє неоднозначну картину. З одного боку, галузь почала відновлювати обороти: сумарний дохід топ-10 логістичних компаній у 2024 році досяг \$243,7 млрд, що на 12% більше, ніж у 2023 році. Такі дані свідчать про зростання обсягів роботи або принаймні цінових індексів у логістиці. З іншого боку, прибутковість залишається проблемною – лише половина найбільших компаній змогли вийти в плюс, решта ж спрацювали зі збитками або нульовою рентабельністю. Так, державні гіганти формують понад 70% сукупного доходу галузі, але їх фінансові результати під тиском війни погіршилися. АТ «Укрзалізниця» у 2024 р. отримала рекордний виторг 102,9 млрд грн (+11% до попереднього року), проте рік завершила зі

збитком 4,19 млрд грн – воєнні ризики, руйнування колій, евакуаційні перевезення та соціальні тарифи негативно вплинули на фінансовий баланс. АТ «Укрпошта» збільшила дохід до 12,98 млрд грн, паралельно зуміла скоротити свої збитки удвічі (але все ще залишилася збитковою), адже продовжувала виконувати збиткові зобов'язання з доставки пенсій, гуманітарних посилок у віддалені райони тощо. Натомість приватний сектор виявив більшу гнучкість. Лідером серед приватних перевізників стала компанія «Нова пошта», що спеціалізується на експрес-доставках: у 2024 її дохід зріс на 23% і досяг 44,78 млрд грн, хоча чистий прибуток зменшився в 1,6 раза, до ~2,5 млрд грн. Зниження рентабельності пояснюється суттєвим збільшенням витрат (пальне, логістика в обхід небезпечних зон, інвестиції в безпеку кур'єрів тощо), але загалом попит на кур'єрсько-поштові послуги в умовах війни навіть підвищився. Багато людей потребували доставки товарів першої необхідності, ліків, військових посилок; діаспора активніше пересилала вантажі в Україну, все це підтримало сегмент експрес-логістики. Інший показовий приклад – логістична філія торговельної мережі АТБ («Логістик Юніон»), котра забезпечує постачання продуктів до магазинів. Мережа у 2024 р. наростила дохід на 29% (до 8,42 млрд грн) і отримала 3,06 млрд грн чистого прибутку, що відповідає високій маржі ~40%. Наведений кейс підтверджує: сегмент FMCG-логістики (доставка продовольства, товарів щоденного попиту) виявився відносно стійким – попит на продовольство в країні зберігається навіть у кризу, а оперативна логістика продуктів дозволила компанії утримати ефективність. Стабільно спрацювала й компанія «Лемтранс» (залізничні вантажоперевезення, група СКМ), яка орієнтується на перевезення сировини для великих промислових груп: її дохід у 2024 зріс на 3% (до 7,36 млрд грн), і вона третій рік поспіль залишається прибутковою, демонструючи, що навіть у війні є ніші відносної стабільності (перевезення руди, вугілля для металургії тощо на контрольованій території) [177].

Окрім фінансових показників, цікавими є регіональні аспекти діяльності автотранспортних підприємств у воєнний період. Як зазначалося, чимало компаній релокували офіси та техніку на Захід України. Львівщина стала

справжнім логістичним хабом: через близькість до польського кордону тут сконцентрувалися гуманітарні склади ООН, Євросоюзу, великих благодійних фондів; місцеві транспортні компанії отримали замовлення на розвезення допомоги по країні. Закарпаття, будучи тиловою областю, прийняло частину складських потужностей і навіть виробництв, що потребували логістики через сусідню Угорщину та Словаччину. Разом з тим у центральних регіонах (на Дніпропетровщині, Київщині) збереглися основні транспортні вузли, перевалочні бази, що обслуговують внутрішній ринок. Для прифронтових та деокупованих областей (Харківська, Миколаївська, частини Херсонської, Донеччини) характерною стала часткова паралізація регулярної логістики: багато місцевих автопідприємств втратили матеріальну базу, ринки збуту зменшилися через евакуацію населення. Проте вже у 2023 році, після відсунення фронту від Харкова та звільнення правобережжя Херсонщини, почалося поступове відродження місцевих перевізників – спершу для відбудови інфраструктури і доставки будматеріалів, пізніше для відновлення торговельних потоків. Такий контраст між регіонами відображається й на ринку праці: у західних та центральних областях логістичні фірми наймають новий персонал і розширюються, тоді як на прифронтових територіях бізнес все ще діє у «режимі виживання», часто виконуючи разові перевезення за волонтерські кошти або державними контрактами [182].

Воєнний час висунув на перший план необхідність тісної координації між маркетингом і логістикою на автотранспортних підприємствах. Якщо в мирних умовах маркетингова та логістична стратегії можуть часом функціонувати відносно автономно (маркетинг генерує попит і формує пропозицію, логістика забезпечує виконання обіцянок), то в умовах високої невизначеності ця автономність стала недозвеною розкішшю. Будь-який розрив між маркетинговими обіцянками і реальними логістичними можливостями миттєво бив по репутації і фінансових показниках компанії. Як підкреслюють фахівці, під час війни компанії борються вже не стільки за прибуток, скільки за лояльність клієнтів – клієнтоорієнтованість перетворюється з маркетингового гасла на питання виживання бізнесу. Практично це означає, що перевізники мають

перевершувати очікування в обслуговуванні, бути максимально прозорими й надійними в комунікаціях. Маркетингові підрозділи компаній сфери доставки і перевезень змістили акцент з просування послуг на роботу зі споживачами в кризових ситуаціях. Затримки поставок, зрив графіків через повітряні тривоги чи зміну маршрутів стали звичним явищем, і тут на перший план виходить правильно вибудована комунікація: як швидко і чесно компанія повідомить клієнта про проблему, чи запропонує альтернативу і компенсацію. Експерти радять у таких випадках одразу визнавати проблему і пояснювати її об'єктивні причини, замість виправдань, пропонувати щонайменше два варіанти вирішення (напрямку або строків доставки), навіть якщо обидва є складними, адже надання вибору заспокоює клієнта. Не менш важливо демонструвати емпатію: дати клієнту право на невдоволення та емоції, показати, що компанія розуміє його стурбованість і робить усе можливе для розв'язання ситуації. Відповідно, маркетингова функція зосередилась на підтримці довіри та задоволеності клієнтів в екстремальних умовах, тісно переплівшись з оперативною діяльністю [157].

Зі свого боку, логістичні підрозділи були змушені стати більш гнучкими та ініціативними, аби виконати ті обіцянки, які маркетинг дає клієнтам. Конкуренція на ринку перевезень у війні змістилася із площини ціни в площину сервісу та надійності. Компанії вже не могли змагатися просто зниженням тарифів (виживали ті), хто вмів тримати слово перед клієнтом, швидко адаптуватися і гарантувати безпеку вантажу. Як відзначає В.Рибіна, сьогодні виграє не найдешевший перевізник, а той, хто найнадійніший: репутація формується здатністю виконати доставку попри всі труднощі. Така логіка підсилює взаємозв'язок маркетингу і логістики: якість логістики стала маркетинговою перевагою, а ефективна комунікація – частиною логістичної послуги. Наприклад, багато автотранспортних підприємств запровадили практику регулярних апдейтів для клієнтів про статус їх вантажу в дорозі, використовуючи CRM-системи, чат-боти, SMS-оповіщення. Такий підхід виступає необхідністю, що знімає частину невизначеності для клієнта та підвищує рівень його лояльності. Деякі компанії в умовах війни пішли на

впровадження гарантійних зобов'язань: якщо доставка затримується понад обумовлений час – клієнту автоматично надається знижка чи бонус. Такий підхід, хоч і ризикований для прибутку, служить інструментом маркетингового заохочення та сигналізує про впевненість компанії у своїй логістиці [120; 163].

Варто наголосити, що комплементарність маркетингової та логістичної стратегій виявилася вирішальним чинником стійкості автотранспортних підприємств під час війни. Недостатня узгодженість між цими двома сферами призводила до тактичних провалів: наприклад, агресивна рекламна кампанія з обіцянкою швидкої доставки без фактичної спроможності виконати її в умовах дефіциту пального та водіїв лише підживляла довіру споживачів. З іншого боку, ті підприємства, які інвестували і в розвиток логістичної інфраструктури, і паралельно у прозору комунікацію та підтримку клієнтів, змогли посилити свою ринкову позицію навіть у кризовий час. Показово, що за даними опитувань, проведених після року війни, ключовими факторами вибору логістичного оператора для бізнес-клієнтів стали: надійність доставки (відсоток успішно виконаних замовлень вчасно), гнучкість та швидкість реагування на форс-мажори, а вже потім – вартість послуг. Такі дії означають, що маркетингова ціннісна пропозиція тепер будується передусім на операційній стійкості. У відповідь логістика інтегрує маркетингові підходи: персонал на «останній милі» проходить тренінги з клієнтоорієнтованості, впроваджуються єдині стандарти сервісу, спільні для відділів продажів і доставки. Відповідно, межа між маркетингом і логістикою розмилася – обидві функції працюють в унісон, щоб задовольнити нагальні потреби ринку.

Аналіз маркетингово-логістичної діяльності автотранспортних підприємств України в умовах війни засвідчив глибокі трансформації як зовнішнього середовища, так і внутрішніх підходів до управління. Повномасштабне вторгнення призвело до перманентної невизначеності, яка деконструювала усталені ланцюги постачання та моделі взаємодії з клієнтами. Галузь вантажних автоперевезень зазнала суттєвого спаду, проте поряд з цим стала гнучкішою, переорієнтувавшись на нові маршрути й формати роботи. У відповідь підприємства здійснили вимушені адаптації: релокація, диверсифікація послуг

(наприклад, транспортні компанії почали пропонувати послуги зберігання, комплектації замовлень, митного брокериджу, щоб додатково заробити у ланцюгу вартості), прискорена діджиталізація. Державна підтримка логістики в воєнний час була фокусована на усуненні «вузьких місць» – інвестиції в дороги, збільшення пунктів пропуску, інтеграція з європейською транспортною системою. Усе це створює підґрунтя для післявоєнного відновлення галузі на нових засадах.

З точки зору комплементарності маркетингу і логістики, воєнний досвід підкреслив необхідність вимірювати та активно управляти узгодженістю цих стратегій. Маркетингова та логістична діяльність мають оцінюватися як єдина інтегрована система, що забезпечує стратегічну життєздатність підприємства в турбулентному середовищі. У наступному підрозділі (2.3) розглянуто методику кількісного оцінювання рівня такої комплементарності, що дасть змогу виявляти сильні та слабкі місця у взаємодії цих функцій. Але вже зараз очевидно: компанії, які зуміли зберегти баланс між ринковою гнучкістю та операційною ефективністю, скоординувавши маркетингові меседжі зі спроможностями логістики, продемонстрували кращу стійкість. Війна фактично прискорила інституціоналізацію зв'язку маркетингу й логістики – те, що раніше було бажаною стратегічною синергією, тепер стало умовою виживання. Автотранспортний бізнес, який навчився одночасно керувати матеріальними потоками і довірою клієнтів, не просто переживе цю війну, а й закладе основу для посилення конкурентних позицій у повоєнний період.

2.3. Методика оцінювання комплементарності маркетингу та логістики підприємств

На даному етапі дослідження вкрай важливим є обґрунтування методики для оцінювання комплементарності маркетингової і логістичної стратегій автотранспортних підприємств. Мета дослідження на цьому етапі полягає в кількісному вимірюванні та аналізі ступеня взаємного доповнення (комплементарності) між маркетинговою та логістичною стратегічною

діяльністю компаній. Актуальність розробки методики обумовлена сучасними умовами господарювання, що вимагають узгодженого управління різними функціональними сферами, особливо в умовах невизначеності воєнного та поствоєнного періоду.

В рамках дослідження висунуто гіпотезу, що комплементарність стратегій є багатовимірною категорією, яка включає: (1) результативність реалізації маркетингової стратегії, (2) результативність логістичної стратегії та (3) ступінь інтеграції (узгодженості) між маркетинговою і логістичною діяльністю. Відповідно, робочі гіпотези полягають у тому, що: (а) показники ефективності маркетингу і логістики позитивно корелюють між собою; (б) наявність налагоджених інтеграційних процесів між маркетингом і логістикою приводить до покращення показників в обох сферах; (с) статистичний аналіз сукупності показників дозволить виділити окремі фактори, що відповідають трьом аспектам комплементарності.

Трикомпонентну модель комплементарності з відповідними індикаторами подано на рис. 2.3.

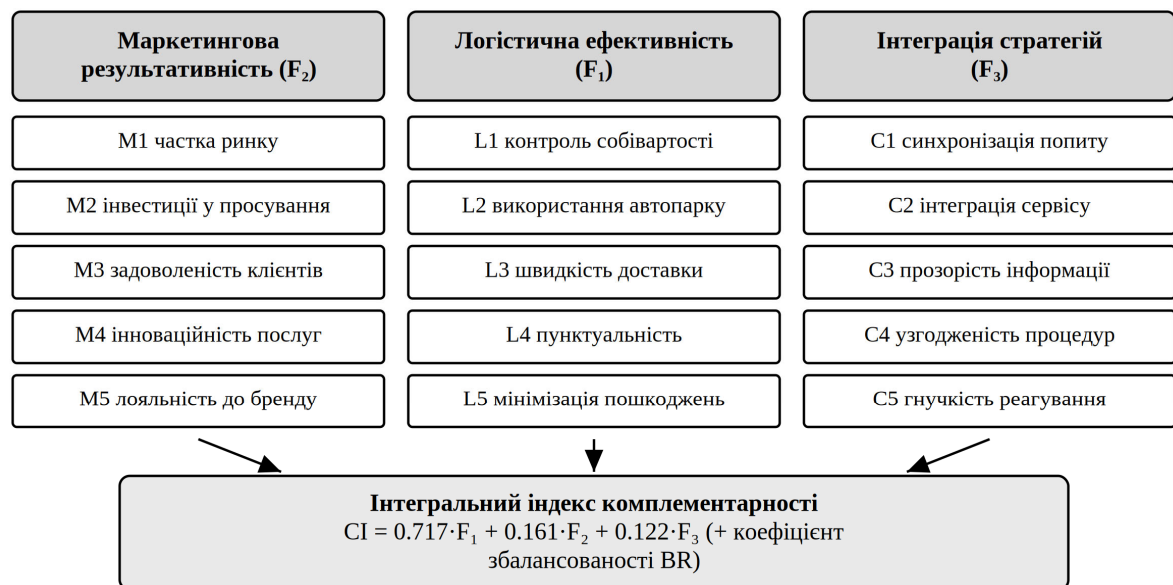


Рис. 2.3. Трикомпонентна модель комплементарності маркетингу та логістики
Сформовано автором за результатами власних досліджень.

Для маркетингової стратегії важливими показниками успіху є: зростання частки ринку, залучення та утримання клієнтів, впізнаваність і лояльність до бренду, інноваційність у пропозиції послуг, ефективність промоційних заходів.

Логістична стратегія оцінюється за критеріями операційної ефективності: собівартість і рентабельність перевезень, продуктивність використання автопарку, швидкість та своєчасність доставки, надійність (мінімізація пошкоджень вантажів). Оцінювання комплементарності відрізняється від традиційного роздільного оцінювання тим, що акцент робиться на взаємозв'язках і синергії – наскільки результати однієї сфери підсилюють результати іншої.

Інструмент дослідження (Додаток А). Для практичної оцінки комплементарності розроблено спеціальну анкету, що містить 15 тверджень, на які респонденти мали відповісти за шкалою від 1 до 5 (де 1 («повністю не згоден», 5) «повністю згоден»). Твердження сформульовані це свідчить про те, що, щоб охопити три ключові аспекти комплементарності:

Результативність маркетингової стратегії (M1–M5): M1 – чітко визначена та зростаюча частка ринку; M2 (інвестиції у просування послуг; M3) задоволеність клієнтів; M4 – впровадження інноваційних послуг; M5 (лояльність клієнтів до бренду).

Результативність логістичної стратегії (L1–L5): L1 (контроль собівартості перевезень; L2) ефективність використання автопарку; L3 – швидкість доставки; L4 – пунктуальність виконання замовлень; L5 (мінімізація пошкоджень вантажів).

Інтеграція маркетингу й логістики (C1–C5): C1 – узгодженість маркетингових прогнозів з логістичним плануванням; C2 (інтеграція сервісів для клієнтів; C3) прозорість обміну інформацією між підрозділами; C4 – узгодженість процедур і стандартів; C5 (гнучкість реагування на зміни ринку).

Опитування проведено серед менеджерів автотранспортних підприємств України. Вибірка складала 90 респондентів (по одному представнику від кожного підприємства; переважно керівники середньої та вищої ланки, обізнані зі стратегіями своїх компаній). Анкетування відбувалося протягом квітня–травня 2025 року з дотриманням принципів анонімності та добровільності участі. У результаті зібрано 90 заповнених анкет без значних пропусків даних, що забезпечило достатню базу для статистичного аналізу.

Описові статистики. Перед проведенням факторного аналізу доцільно розглянути загальну картину відповідей. На рис. 2.4 представлено середні значення балів за кожним показником (Додаток Г).

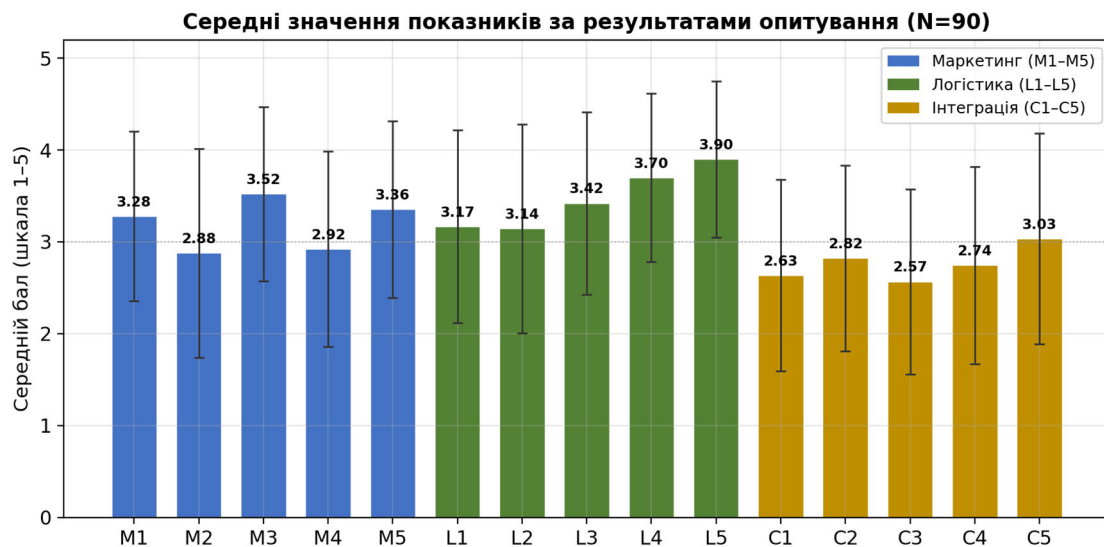


Рис. 2.4. Середні значення показників за результатами опитування (N=90)

Розраховано автором

Аналіз описових статистик виявляє характерні закономірності. Найвищі середні бали отримали логістичні показники операційної надійності: мінімізація пошкоджень вантажів (L5 = 3.90), пунктуальність доставки (L4 = 3.70) та швидкість доставки (L3 = 3.42). Серед маркетингових показників лідирують задоволеність клієнтів (M3 = 3.52) та лояльність до бренду (M5 = 3.36). Натомість інтеграційні показники демонструють найнижчі середні значення: прозорість обміну інформацією (C3 = 2.57), синхронізація маркетингових прогнозів з логістичним плануванням (C1 = 2.63), узгодженість стандартів (C4 = 2.74). Такий розподіл відповідає реальній ситуації в галузі, де операційна надійність є пріоритетом, тоді як міжфункціональна координація залишається слабкою ланкою [117; 162].

Для опрацювання результатів застосовано метод експлораторного факторного аналізу (EFA). Попередня перевірка адекватності даних підтвердила придатність вибірки (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Результати тестів КМО та Бартлетта

Показник	Значення
Критерій адекватності вибірки Kaiser-Meyer-Olkin (КМО)	0.9025
Статистика критерію сферичності Бартлетта (χ^2)	765.46
Рівень значущості (p-value)	< 0.001

Розраховано автором

Значення КМО = 0.903 характеризує вибірку як «відмінну» для факторного аналізу. Тест Бартлетта значущий ($\chi^2 = 765.46$, $p < 0.001$ (Додаток Д)), що підтверджує наявність спільних факторів у структурі даних.

Для виділення факторів застосовано метод головних компонент (РСА). Аналіз власних значень за критерієм Кайзера (eigenvalue > 1) чітко визначив три фактори (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

Власні значення факторів

№ фактора	Власне значення	Частка дисперсії, %	Кумулятивна частка, %
1	7.242	48.3%	48.3%
2	1.630	10.9%	59.1%
3	1.227	8.2%	67.3%
4	0.758	5.1%	72.4%
5	0.631	4.2%	76.6%
6	0.564	3.8%	80.4%
7	0.524	3.5%	83.8%
8	0.443	3.0%	86.8%

Розраховано автором

Усі три перші компоненти мають власні значення, що перевищують пороговий рівень 1.0, що однозначно обґрунтовує трифакторне рішення як за критерієм Кайзера, так і за скріплетом (рис. 2.5). Три виділені фактори сумарно пояснюють 67.3% загальної дисперсії даних, що є хорошим результатом для соціально-економічних досліджень.

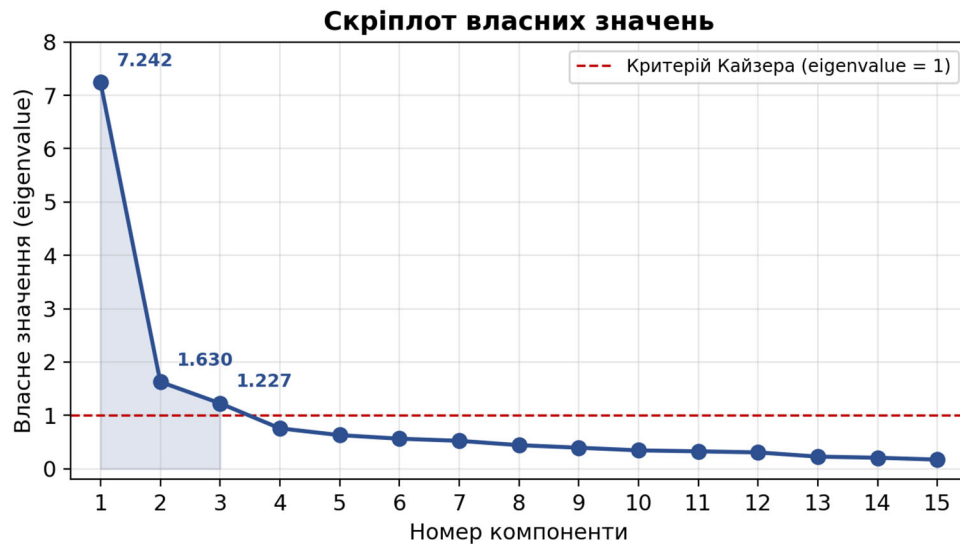


Рис. 2.5. Скріплет власних значень

Розраховано автором

Після виділення трьох факторів виконано ортогональне варімакс-обертання для чіткішого розподілу змінних за факторами. Результати обертаної факторної матриці представлено у табл. 2.8 та візуалізовано на рис. 2.6.

Таблиця 2.8

Матриця факторних навантажень після варімакс-обертання

Показник	F1 Логістична ефективність	F2 Маркетингова результативність	F3 Інтеграція стратегій
M1: Частка ринку	0.345	0.619	0.512
M2: Витрати на просування	0.022	0.870	0.072
M3: Задоволеність клієнтів	0.140	0.712	0.401
M4: Інноваційність	0.192	0.680	0.382
M5: Лояльність до бренду	0.195	0.786	0.291
L1: Собівартість перевезень	0.743	0.103	0.137
L2: Використання парку	0.705	0.102	0.423
L3: Швидкість доставки	0.769	0.244	0.149
L4: Пунктуальність	0.631	0.303	0.205
L5: Рівень пошкоджень	0.641	0.009	0.291
C1: Синхронізація попиту	0.243	0.270	0.761
C2: Інтеграція сервісу	0.111	0.211	0.822
C3: Інфо-прозорість	0.214	0.243	0.801
C4: Узгодженість SOP	0.181	0.221	0.756
C5: Гнучкість реагування	0.274	0.272	0.733

Примітка: жирним виділено навантаження ≥ 0.50 .

Розраховано автором

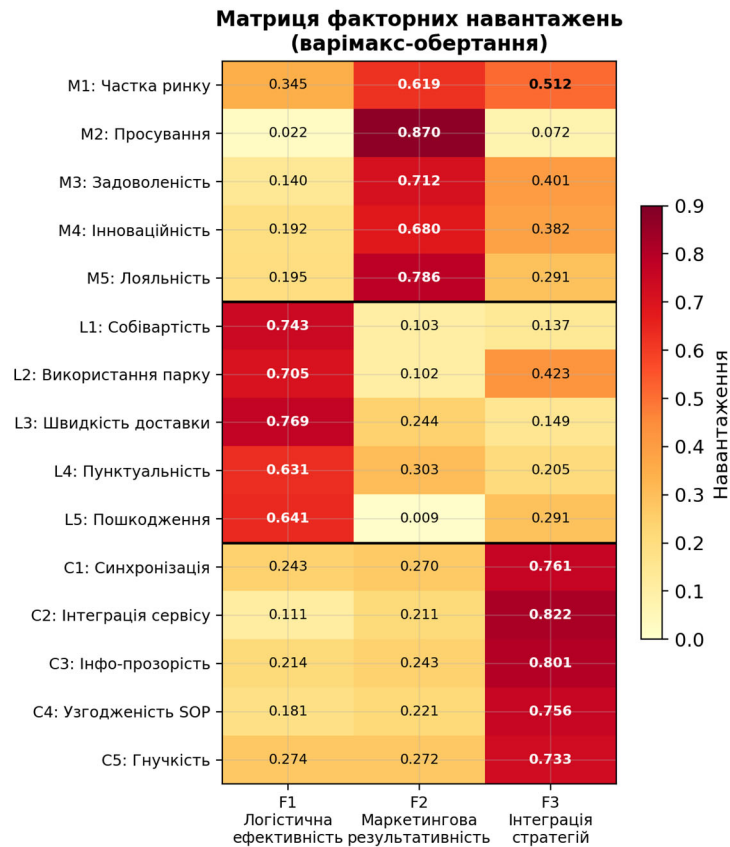


Рис. 2.6. Візуалізація матриці факторних навантажень
Розраховано автором

Результати факторного аналізу демонструють чітку та змістовно інтерпретовану структуру. Кожен блок тверджень анкети переважно навантажує саме «свій» теоретично очікуваний фактор, що підтверджує валідність розробленого інструменту [117].

Фактор 1: «Логістична ефективність» об'єднує показники, що характеризують успішність логістичних операцій. Найвищі навантаження мають L3 «швидкість доставки» (0.769), L1 «контроль собівартості» (0.743), L2 «використання автопарку» (0.705), L5 «мінімізація пошкоджень» (0.641) та L4 «пунктуальність» (0.631). Підприємства з високими значеннями цього фактору відзначаються відмінною операційною ефективністю: вчасна доставка, оптимальні витрати, раціональне використання ресурсів.

Фактор 2: «Маркетингова результативність» охоплює маркетингові показники ринкового успіху. Максимальні навантаження: M2 «інвестиції у просування» (0.870), M5 «лояльність клієнтів» (0.786), M3 «задоволеність клієнтів» (0.712), M4 «інноваційність» (0.680), M1 «частка ринку» (0.619). Цей

фактор відображає здатність компанії впроваджувати нові послуги, утримувати лояльну базу клієнтів та активно просувати свої послуги.

Фактор 3: «Інтеграція стратегій» – на відміну від попередніх досліджень, де інтеграційні показники розчинялися у маркетинговому та логістичному факторах, у нашій моделі вони формують чітко виражений окремий фактор. Найвищі навантаження: С2 «інтеграція сервісу» (0.822), С3 «прозорість обміну інформацією» (0.801), С1 «синхронізація попиту» (0.761), С4 «узгодженість стандартів» (0.756), С5 «гнучкість реагування» (0.733). Цей фактор вимірює якість координації між підрозділами – наскільки маркетинг і логістика діють як єдина система.

Особливої уваги заслуговує показник М1 «частка ринку», який має значущі перехресні навантаження на F2 (0.619) та F3 (0.512), що демонструє комплексний характер зростання ринкової частки: воно досягається синергією маркетингових зусиль і якістю міжфункціональної координації.

Алгоритм розрахунку та інтерпретації інтегрального індексу комплементарності СІ подано на рис. 2.7.

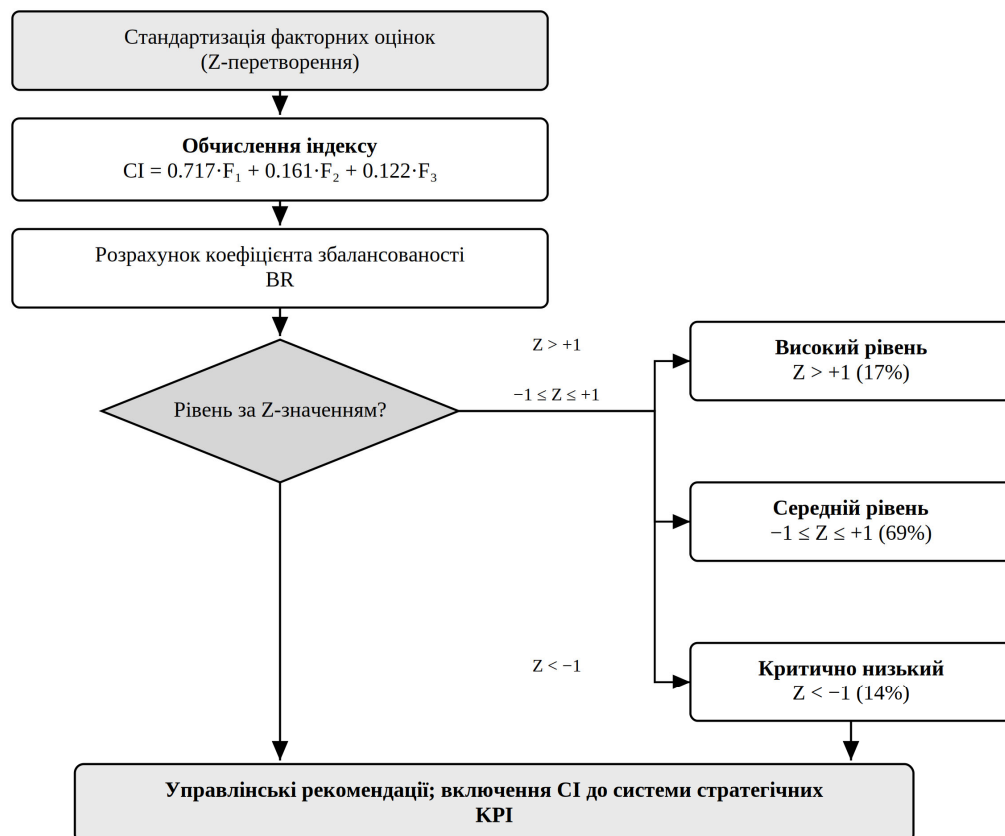


Рис. 2.7. Алгоритм розрахунку та інтерпретації індексу комплементарності СІ
Сформовано автором за результатами власних досліджень.

Для оцінки якості трифакторної моделі проаналізовано спільності (communalities) змінних (табл. 2.9, рис. 2.8) [148]:

Таблиця 2.9

Спільності (communalities) показників

Показник	Спільність	Унікальність
M1: Частка ринку	0.764	0.236
M2: Просування	0.763	0.237
M3: Задоволеність	0.686	0.314
M4: Інноваційність	0.645	0.355
M5: Лояльність	0.740	0.260
L1: Собівартість	0.582	0.418
L2: Використання парку	0.686	0.314
L3: Швидкість доставки	0.672	0.328
L4: Пунктуальність	0.533	0.467
L5: Пошкодження	0.496	0.504
C1: Синхронізація	0.711	0.289
C2: Інтеграція сервісу	0.733	0.267
C3: Інфо-прозорість	0.747	0.253
C4: Узгодженість SOP	0.653	0.347
C5: Гнучкість	0.687	0.313

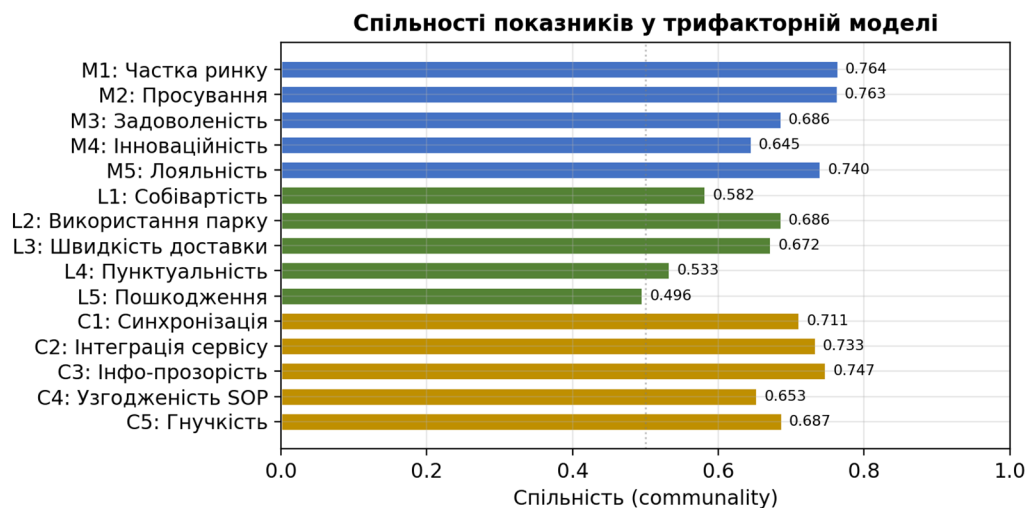


Рис. 2.8. Спільності показників у трифакторній моделі

Розраховано автором

Більшість показників мають спільності > 0.60 , що свідчить про високу пояснювальну здатність моделі. Найвищі спільності демонструють M1 (0.764), M2 (0.763), C3 (0.747), M5 (0.740) та C2 (0.733). Дещо нижчі значення

зафіксовано для L5 «рівень пошкоджень» (0.496) та L4 «пунктуальність» (0.533), що може пояснюватись впливом зовнішніх факторів (стан доріг, погодні умови), не відображених у моделі комплементарності [162].

Для отримання інтегральної оцінки рівня комплементарності кожного підприємства розраховано стандартизований індекс (Z-значення сумарного балу за всіма 15 твердженнями). Результати розподілу підприємств за рівнем комплементарності представлено на рис. 2.9.

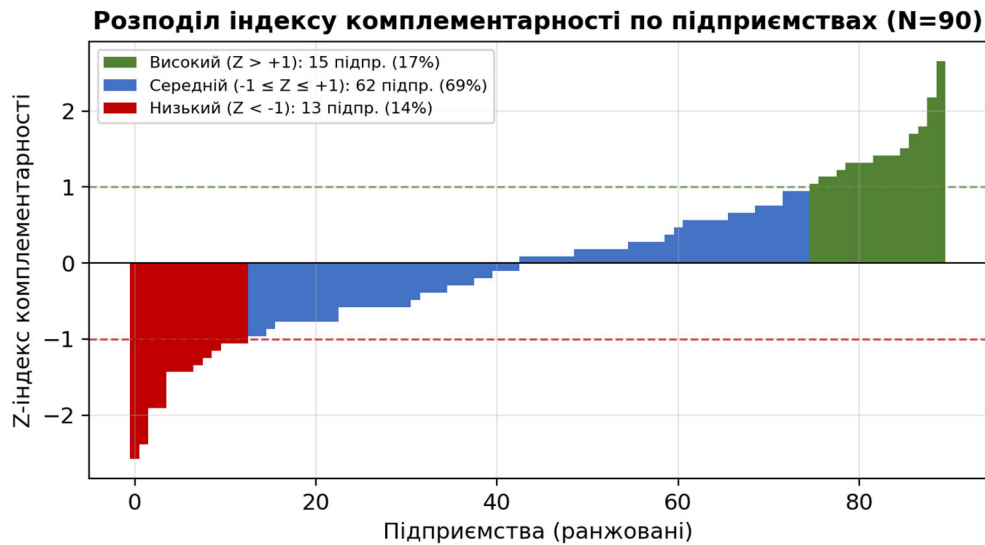


Рис. 2.9. Розподіл індексу комплементарності по підприємствах (N=90)
Розраховано автором

Розподіл підприємств за рівнем комплементарності має такий вигляд: 15 підприємств (17%) демонструють високий рівень ($Z > +1$), 62 підприємства (69%) перебувають у зоні середніх значень ($-1 \leq Z \leq +1$), а 13 підприємств (14%) мають суттєво нижчий за середній рівень ($Z < -1$). Найвищий індекс ($Z = +2.653$) отримало підприємство, де одночасно зафіксовано високі бали за всіма трьома компонентами. Найнижчий ($Z = -2.575$) – підприємство з вираженим дисбалансом між сферами.

Для поглибленого аналізу на рис. 2.10 зіставлено профілі підприємств з найвищою та найнижчою комплементарністю.

Радарна діаграма наочно ілюструє ключову різницю: підприємства-лідери демонструють збалансовано високі оцінки за всіма 15 показниками, тоді як аутсайдири мають провали, особливо в інтеграційних показниках (C1–C5). Це

підтверджує, що комплементарність, тобто не стільки абсолютний рівень розвитку окремих функцій, скільки їх збалансованість та координованість.

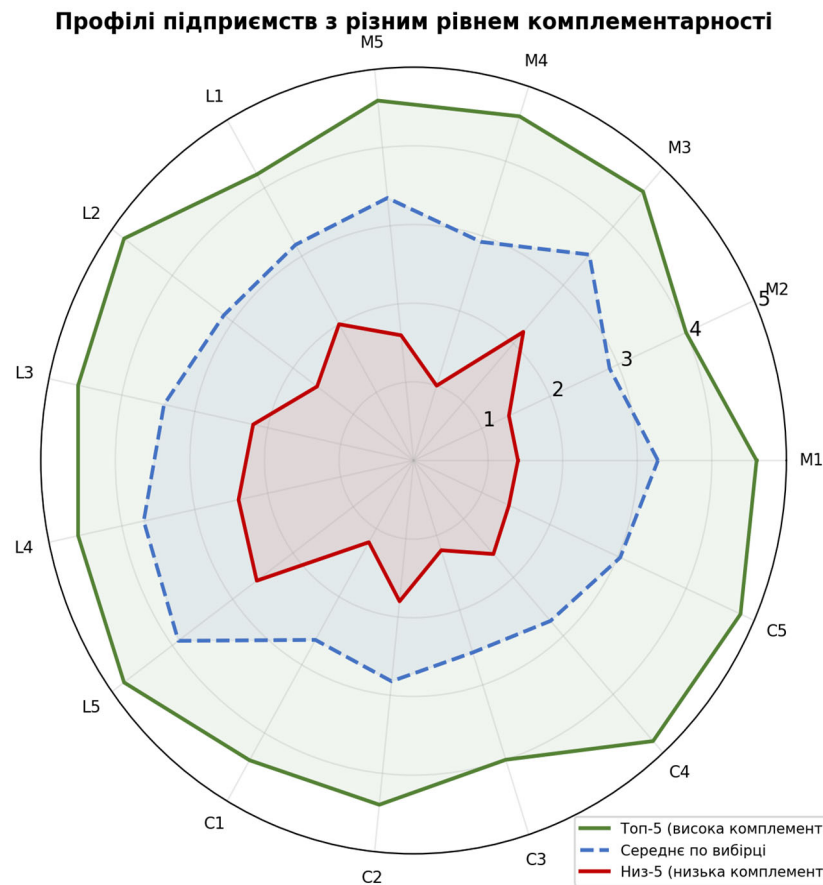


Рис. 2.10. Порівняння профілів підприємств з різним рівнем комплементарності
Розраховано автором

Кожен виділений фактор має практичне значення для керівництва підприємств:

Логістична ефективність (F1): висока оперативна ефективність залишається ключем до конкурентоспроможності. Проте логістика має бути «відкрита» для маркетингу: підприємства з найефективнішою логістикою досягли цього завдяки єдиним стандартам обслуговування та горизонтальним зв'язкам з маркетинговим підрозділом.

Маркетингова результативність (F2): обіцянки клієнтам щодо швидкої доставки, гнучких умов та комплексного сервісу мають підкріплюватися можливостями логістики. Маркетингова стратегія не повинна розроблятися ізольовано від операційних реалій.

Інтеграція стратегій (F3): попри менший внесок у загальну дисперсію, цей фактор є критичною передумовою для досягнення високих результатів за

першими двома факторами. Інвестиції в інтеграцію (CRM/SCM-платформи, міжфункціональне навчання, єдині центри планування) безпосередньо впливають на конкурентні позиції підприємства.

Факторний аналіз підтвердив гіпотезу про три складові комплементарності стратегій: маркетингову результативність, логістичну ефективність та міжфункціональну інтеграцію. Усі три фактори мають власні значення, що перевищують критерій Кайзера ($\text{eigenvalue} > 1$), що однозначно обґрунтовує трифакторну модель. Інтегральний індекс комплементарності виявив, що лише 17% досліджуваних підприємств досягають високого рівня синергії, тоді як 14% мають критичний дисбаланс між підсистемами.

Структурно-логічну схему представленої методики оцінювання комплементарності маркетингу та логістики наведено на рис. 2.11.

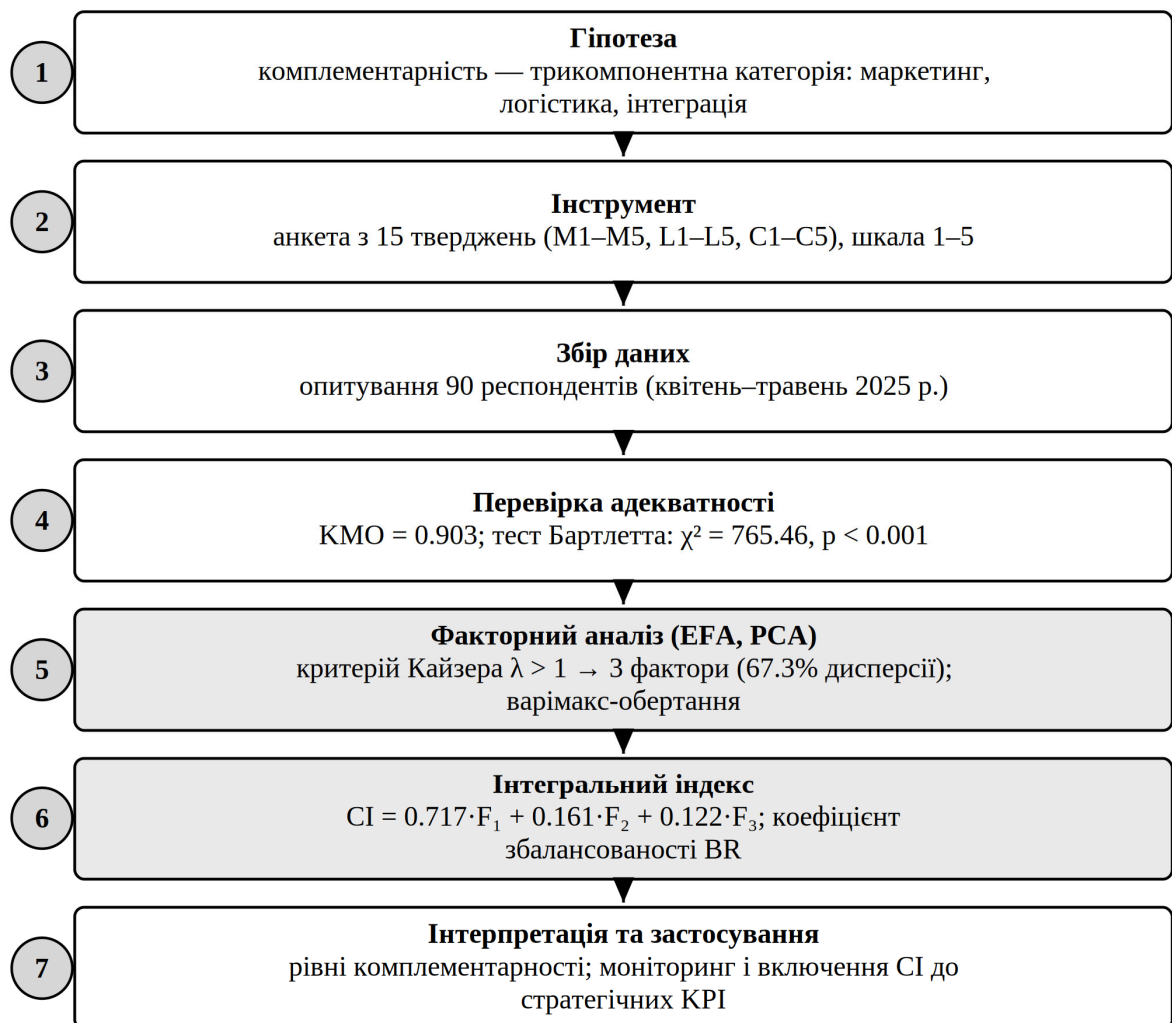


Рис. 2.11. Структурно-логічна схема методики оцінювання комплементарності маркетингу та логістики

Сформовано автором за результатами власних досліджень.

Ключовими елементами механізму забезпечення комплементарності, що буде розроблений у наступному розділі, мають стати:

- інформаційно-аналітична підсистема, що забезпечує прозорість даних і спільне планування;
- організаційні заходи для інтеграції, включаючи регламентацію взаємодії маркетингового та логістичного підрозділів;
- баланс розвитку функцій із періодичною оцінкою за допомогою розробленої методики;
- моніторинг комплементарності як окремий напрям стратегічного контролю із включенням індексу комплементарності до системи стратегічних KPI підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі розроблено методику аналізу комплементарності маркетингу та логістики автотранспортних підприємств. Основні результати:

1. Структурно-функціональний аналіз десяти діючих автотранспортних підприємств із контрастними моделями стратегічної взаємодії (маркетингова домінанта (Додаток В), логістична концентрація, фрагментована стратегія, часткова інтеграція) дозволив виявити три ключові вектори деструкції – функціональні суперечності, координаційні конфлікти та операційні збої. На цій основі побудовано типологію п'яти видів дисфункцій: цільовий розрив, ресурсна асиметрія, комунікаційна фрагментація, операційна неузгодженість та інституційна інертність.

2. Аналіз діяльності автотранспортних підприємств України в умовах війни підтвердив критичне загострення виявлених дисфункцій: обсяги вантажоперевезень скоротилися на 49% (2022 р.), логістичні маршрути зруйновано, маркетингові стратегії змушені переорієнтовуватися на нові сегменти за умов операційних обмежень. Встановлено, що підприємства з вищим рівнем міжфункціональної координації демонстрували кращу адаптивність.

3. Розроблено методику кількісного оцінювання комплементарності на основі експлораторного факторного аналізу. Опитування 90 підприємств за анкетною з 15 тверджень (КМО = 0.903, тест Бартлетта: $\chi^2 = 765.46$, $p < 0.001$) дозволило виділити три фактори із $\text{eigenvalue} > 1$: F1 «Логістична ефективність» ($\lambda = 7.242$, 48.3% дисперсії), F2 «Маркетингова результативність» ($\lambda = 1.630$, 10.9%), F3 «Інтеграція стратегій» ($\lambda = 1.227$, 8.2%). Сукупно три фактори пояснюють 67.3% загальної дисперсії.

4. Побудовано інтегральний індекс комплементарності $CI = 0.717 \cdot F_1 + 0.161 \cdot F_2 + 0.122 \cdot F_3$ та коефіцієнт збалансованості BR. Розподіл підприємств за індексом: 17% (високий рівень комплементарності, 69%) середній, 14% – критично низький. Підприємства-лідери відрізняються збалансовано високими оцінками за всіма компонентами, тоді як аутсайдери мають провали саме в інтеграційних показниках (C1–C5).

Розділ 3. Механізм досягнення комплементарності маркетингу та логістики підприємства

3.1. Принципи досягнення комплементарності маркетингу та логістики в умовах невизначеності

Розбудова сучасної системи стратегічного управління передбачає глибоке розуміння окремих функціональних сфер як передумову здатності інтегрувати їх у єдину логіку розвитку підприємства. Саме тому проблема комплементарності маркетингу та логістики набуває ключового значення, особливо в умовах радикальної невизначеності, з якою стикаються українські підприємства в період воєнної та поствоєнної трансформації економіки. Якщо в попередніх розділах дослідження було окреслено концептуальні засади і представлено методику емпіричного оцінювання рівня комплементарності, то тепер виникає потреба перейти на рівень принципів, які задають нормативні орієнтири для досягнення й утримання стратегічної узгодженості.

Комплементарність маркетингових і логістичних стратегій постає категорією, що вимагає цілеспрямованого формування і системного закріплення. Будь-яка спроба розглядати маркетинг і логістику ізольовано неминуче призводить до фрагментарності й втрати конкурентоспроможності. Маркетинг, орієнтований на створення попиту, і логістика, яка забезпечує його реалізацію, функціонують як дві сторони єдиного процесу створення цінності. У стабільному середовищі ця взаємодія може підтримуватися інерційно, за рахунок накопиченого досвіду і формалізованих процедур. Проте в умовах невизначеності інституційні схеми втрачають ефективність, і лише принципи, що мають універсальний характер, здатні забезпечити стійкість інтеграційних процесів.

Систему принципів досягнення комплементарності маркетингу та логістики наведено на рис. 3.1.

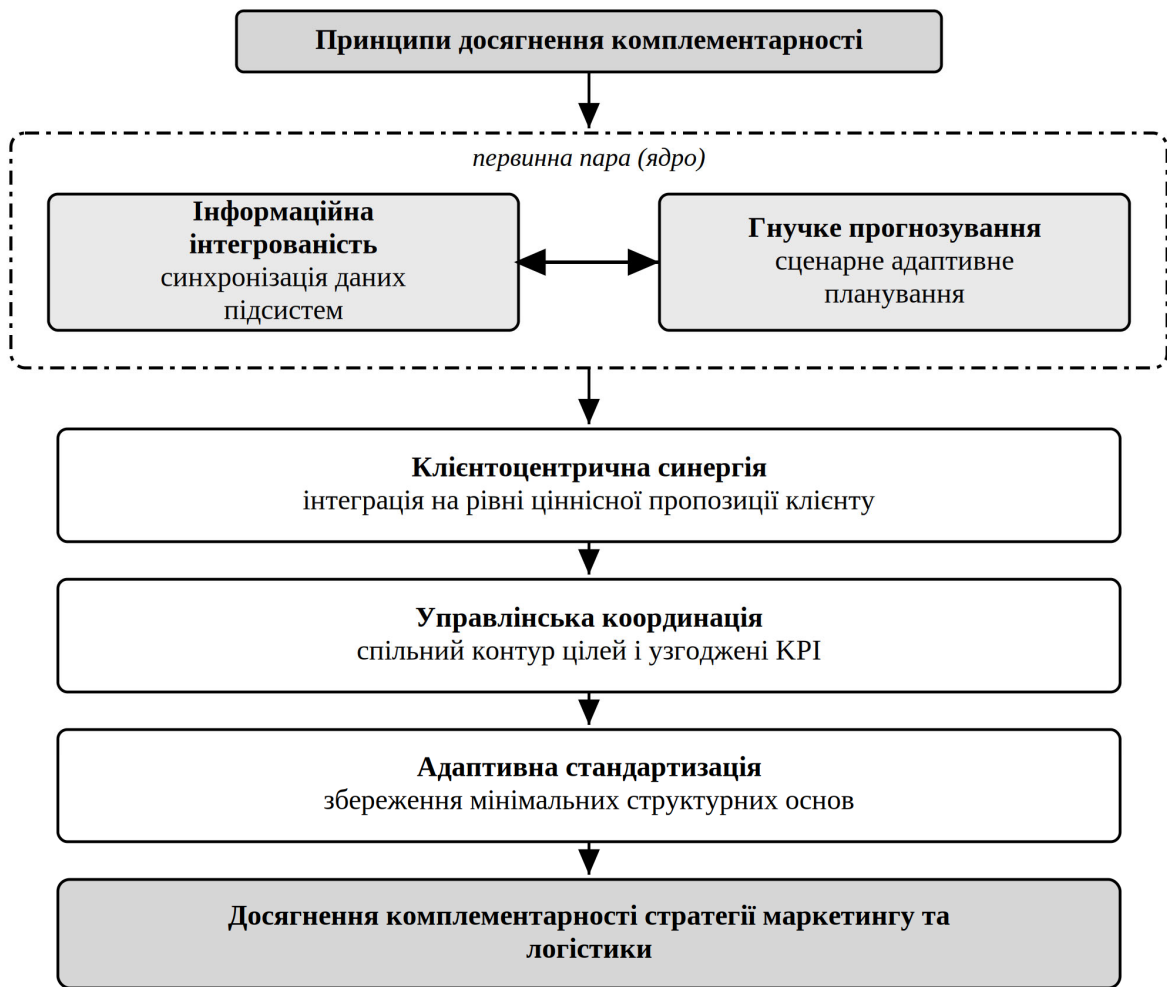


Рис. 3.1. Система принципів досягнення комплементарності маркетингу та логістики

Сформовано автором.

Особливість сучасного етапу розвитку національної економіки полягає у тому, що невизначеність стала постійною характеристикою середовища [61]. Воєнні дії, руйнування інфраструктури, непередбачуваність попиту, коливання валютних курсів та нестабільність регуляторних умов – усе це формує багатовимірний фон, який ускладнює реалізацію будь-яких довгострокових стратегій. У таких умовах підприємство не може покладатися лише на досвід минулих років або на стандартні бізнес-моделі, воно потребує принципів, здатних утримати внутрішню логіку розвитку навіть тоді, коли зовнішні умови руйнують усталені правила гри [21].

У цьому підрозділі сформульовано систему концептуальних орієнтирів, які визначають саму можливість інтегрованого управління. Відповідні орієнтири не допускають альтернативності: підприємство або діє у відповідності до принципів

і зберігає стратегічну стійкість, або ігнорує їх і опиняється в ситуації хаотичних рішень, що руйнують цілісність системи. Отже, принципи виступають не факультативним інструментом, а необхідною умовою виживання і розвитку.

Кількісні методи, розглянуті в розділі 2, дозволили оцінити рівень комплементарності на основі маркетингових, логістичних та інтеграційних критеріїв. Однак жоден індекс чи модель кластеризації не може пояснити, як досягти високого рівня синергії у практичному вимірі. Тільки система принципів здатна трансформувати емпіричні показники у регулятивні механізми, забезпечивши перехід від констатації фактів до управлінської дії.

Без принципів інтеграція маркетингу й логістики залишається випадковою та нестійкою. Формулювання відповідних принципів дозволяє створити концептуальну основу для розбудови організаційно-економічних механізмів, які будуть розглянуті у наступних частинах дослідження. Саме тут комплементарність переходить з площини емпіричного аналізу у площину нормативного управління, а стратегічна узгодженість стає цілеспрямованим результатом системної дії.

Формування принципів досягнення комплементарності маркетингу та логістики в умовах невизначеності вимагає чіткого методологічного обґрунтування. Будь-яке дослідження, яке претендує на наукову новизну і практичну значущість, має виходити за межі опису фактів або накопичення емпіричних даних. Завдання полягає у створенні системи категорій, що спрямовує управлінську дію. Саме таку функцію виконують принципи, які задають нормативну рамку для процесів інтеграції маркетингових і логістичних стратегій. Без цієї рамки підприємство залишається заручником ситуативних рішень, що не здатні забезпечити ані стійкості, ані прогнозованості розвитку.

У цьому контексті комплементарність виступає не як методологічна категорія, що вимагає системного осмислення. Маркетинг і логістика, розглянуті окремо, продукують часткові ефекти, які не гарантують зростання ефективності підприємства в умовах кризи. Лише їхня узгодженість створює передумови для нової якості управління, що поєднує ринкову орієнтацію з операційною надійністю. Разом з тим сама логіка невизначеності робить цей процес

нестабільним і вимагає концептуального апарату, здатного перетворювати хаотичні зміни середовища на впорядковану систему управлінських дій [43-5] [124; 101].

Розробка принципів неможлива без формалізації. Саме тому вже на етапі постановки проблеми необхідно зафіксувати інтегративну функцію, що визначає комплементарність як результат взаємодії трьох груп факторів: маркетингових параметрів, логістичних параметрів і впливу невизначеності, що можна виразити через базову формулу:

$$C = f(M, L, U),$$

де C позначає рівень комплементарності, M – сукупність маркетингових параметрів (сегментація, ціноутворення, комунікації), L – логістичні параметри (інфраструктура, транспортні потоки, управління запасами), U – множину факторів невизначеності, які дестабілізують систему.

Представлена модель демонструє, що комплементарність є функціонально залежною категорією: зміни у маркетинговій сфері чи у логістичному блоці, як і вплив зовнішньої турбулентності, неминуче відображаються на її рівні. Принципи, які формулюються у межах цього підрозділу, мають концептуальну та прикладну вагу, адже визначають спосіб, у який підприємство може керувати цими взаємозв'язками та утримувати систему у стані рівноваги, навіть коли невизначеність сягає критичних масштабів.

Методологічна рамка пропонувано підрозділу ґрунтується на категоричному твердженні: без чітких принципів комплементарність неможлива, а її досягнення передбачає реалізацію системної логіки, що має універсальну основу і разом з тим враховує специфіку воєнної та поствоєнної економіки України [128; 12].

Методологічне значення принципів полягає у тому, що вони формують логічний міст від емпіричних результатів до управлінських рішень [169]. У попередньому розділі було показано, як за допомогою факторного аналізу, кластеризації та інтегральних індексів можна виміряти рівень комплементарності. Проте сама по собі кількісна оцінка не відповідає на запитання, яким чином забезпечується і підтримується синергія між

маркетингом і логістикою. Для цього необхідна категоріальна рамка, здатна перетворити результати вимірювань у регулятивні орієнтири. Саме у цій точці виникає завдання сформулювати принципи, які окреслюють логіку побудови та функціонування інтегрованої стратегії.

Принципи виконують подвійну функцію. З одного боку, вони закріплюють аналітичні висновки на рівні теоретичної моделі, забезпечуючи наукову валідність дослідження. З іншого – формують безпосередню основу для управлінської практики, оскільки дозволяють трансформувати абстрактні категорії у конкретні орієнтири діяльності підприємства. Без принципів комплементарність залишається випадковим результатом збігу сприятливих обставин; із принципами вона здобуває характеру усвідомленої і керованої стратегії.

Умови невизначеності роблять таке нормативне підґрунтя ще важливішим [164]. Якщо у стабільному середовищі підприємство може спиратися на накопичений досвід і рутинні практики, то в кризових ситуаціях цей ресурс вичерпується. Турбулентність зовнішнього середовища руйнує інерційні моделі, тому лише системні принципи здатні забезпечити сталість управлінської логіки [136]. Такі принципи виконують роль концептуальних «опор», що підтримують баланс між маркетингом і логістикою навіть за умов руйнування традиційних зв'язків, і набувають особливої ваги у контексті воєнної та повоєнної економіки України, оскільки дозволяють відновлювати порушені процеси та формувати підґрунтя для нової моделі економічного розвитку, де інтеграція маркетингових і логістичних стратегій виступає ключовим чинником конкурентоспроможності. Категоричність принципів полягає у відсутності альтернатив: підприємство, яке ігнорує вимогу комплементарності, прирікає себе на фрагментарність і втрату ринкових позицій. Принципи комплементарності є необхідною умовою стратегічного управління, трансформують емпіричні вимірювання у практичні орієнтири та забезпечують інтеграцію двох критично важливих сфер діяльності (маркетингу й логістики) в єдину систему, здатну функціонувати у будь-яких середовищних умовах.

Усвідомлення комплементарності як методологічної категорії веде до необхідності розглядати її у формі безперервного процесу. Класичні підходи до інтеграції маркетингу та логістики часто ґрунтувалися на уявленні про раз і назавжди визначений баланс між двома підсистемами [166]. Проте досвід функціонування підприємств у динамічному середовищі переконує, що такий баланс завжди тимчасовий і потребує постійного перегляду. Саме тому комплементарність слід розуміти як рухому рівновагу, що формується під впливом численних факторів і постійно підлягає адаптації.

Маркетинг у цій взаємодії виконує роль генератора попиту, формує вектори клієнтських очікувань і задає ціннісні орієнтири для підприємства. Логістика, у підсумку, забезпечує матеріальне втілення цих орієнтирів через організацію потоків, управління ресурсами і контроль виконання зобов'язань. Коли ці дві сфери перебувають у взаємній узгодженості, виникає синергетичний ефект: маркетинг створює обіцянку для споживача, а логістика забезпечує її реалізацію. Утім, синергія не є гарантованою; вона завжди піддається впливу факторів зовнішньої невизначеності, які здатні деформувати внутрішню рівновагу [36; 113].

Щоб адекватно відобразити таку динаміку, доцільно використовувати модель, яка фіксує залежність рівня комплементарності від часу. У найзагальнішому вигляді її можна представити так:

$$\frac{dC}{dt} = \alpha M(t) + \beta L(t) - \gamma U(t),$$

де $\frac{dC}{dt}$, швидкість зміни рівня комплементарності, $M(t)$ (динаміка маркетингових зусиль), $L(t)$ (динаміка логістичних процесів), $U(t)$ – сила зовнішніх дестабілізуючих чинників, а α, β, γ – коефіцієнти впливу відповідних змінних.

Рівняння демонструє фундаментальну особливість комплементарності: вона постійно змінюється. Підприємство не може розраховувати на те, що досягнутий рівень інтеграції залишиться незмінним; будь-які зміни на ринку, у транспортній інфраструктурі або в регуляторному середовищі миттєво змінюють співвідношення сил.

Динамічний характер комплементарності передбачає наявність часових рівнів, у межах яких реалізується інтеграція маркетингових і логістичних стратегій. На короткотерміновому рівні підприємство реагує на зміну ринкових сигналів: коригує ціни, змінює маршрути перевезень, перебудовує систему комунікацій зі споживачами. Реакції мають оперативний характер, однак саме вони визначають здатність зберегти клієнтську довіру у кризових ситуаціях [168]. На середньостроковому рівні формується адаптивна логіка узгодження: маркетинг уточнює позиціонування продукту і коригує обсяги пропозиції, а логістика синхронізує потоки з оновленими прогнозами. Довгостроковий рівень передбачає стратегічне бачення, де маркетингові орієнтири і логістичні можливості інтегруються у єдиний план розвитку. Комплементарність виявляється багаторівневий процес, у якому тактичні реакції, операційні узгодження і стратегічне планування формують єдину динамічну систему [1; 121].

Важливо підкреслити, що невизначеність у цьому контексті виконує як деструктивну, так і стимулюючу функцію [170]. Турбулентність зовнішнього середовища змушує підприємства переглядати усталені моделі поведінки і шукати нові способи взаємодії між маркетингом і логістикою. Ті організації, які здатні перетворювати хаотичні зміни на ресурс адаптації, отримують суттєві конкурентні переваги. Такий підхід означає, що принципи комплементарності повинні бути спрямовані і на стабілізацію внутрішніх процесів, і на використання невизначеності як каталізатора розвитку. У цьому сенсі комплементарність варто розуміти як процес постійної трансформації, у якому маркетинг і логістика узгоджуються між собою і спільно реагують на виклики середовища, перетворюючи їх на джерело інноваційної динаміки.

Комплементарність маркетингу та логістики в умовах стабільного економічного середовища має характер упорядкованої взаємодії, що ґрунтується на стандартизації та інституційному забезпеченні. У такій ситуації ключовою є передбачуваність: маркетингова політика формує відносно стабільні параметри попиту, а логістика забезпечує їх виконання на основі усталених маршрутів, уніфікованих технологій і регламентованих процедур. Узгодженість між

маркетингом і логістикою відображається у низькому рівні транзакційних витрат, ефективному використанні ресурсів і збереженні балансу між ринковою орієнтацією та операційною ефективністю.

У стабільному режимі комплементарність набуває форми інституційної практики, яка закріплюється у вигляді внутрішніх стандартів і корпоративних правил. Стандарти забезпечують формалізовану інтеграцію: маркетингові плани враховують логістичні можливості, а логістичні процеси налаштовуються на задоволення стабільно прогнозованих потреб ринку. При цьому рівень ризику залишається мінімальним, оскільки зміни середовища не виходять за межі допустимих коливань. У такій ситуації комплементарність функціонує як механізм підтримання рівноваги, що дозволяє підприємству досягати сталих фінансових результатів без необхідності у радикальних коригуваннях.

У кризових умовах комплементарність перестає бути стабільною інституційною практикою і має адаптивного характеру. Турбулентність зовнішнього середовища – війна, деструкція логістичних ланцюгів, різкі зміни попиту – руйнує стандартизовані моделі координації. У результаті підприємство опиняється в ситуації, коли традиційні механізми узгодження маркетингу й логістики втрачають релевантність, а баланс між ними потребує постійного перегляду. Особливо відчутною стає втрата узгодженості інформаційних потоків: маркетинг не може формувати адекватні прогнози без даних про стан логістики, а логістика втрачає здатність ефективно організовувати процеси без точних прогнозів з боку маркетингу. Як наслідок, саме інформаційна сфера стає критичною точкою, де відбувається або руйнування, або відновлення комплементарності.

Для пояснення цієї логіки можна використати модель порогового переходу [88; 90]:

$$C_{\text{кр}} = \begin{cases} C_{\text{ст}}, & U < U_{\text{кр}}, \\ f(M, L) - \delta I, & U \geq U_{\text{кр}}, \end{cases}$$

де $C_{\text{кр}}$, комплементарність у кризі, $C_{\text{ст}}$ (її рівень у стабільному режимі), U (інтенсивність зовнішньої невизначеності), $U_{\text{кр}}$ (порогове

значення), після якого традиційні моделі руйнуються, I (ступінь дезінтеграції інформаційних потоків), а δ – коефіцієнт їхнього впливу на загальний рівень комплементарності.

Модель демонструє, що у кризі комплементарність стає функцією здатності підприємства мінімізувати втрати інформаційної узгодженості та створювати нові канали координації. Отже, виживання і конкурентоспроможність у кризових умовах безпосередньо залежать від того, чи вдасться перетворити хаос середовища на стимул для розвитку інтегрованих механізмів управління.

Розгортання принципів досягнення комплементарності логічно впливає з усвідомлення її динамічного і кризового характеру. Якщо у стабільному середовищі достатньо інституційних стандартів, то в умовах невизначеності виникає потреба у принципах, які діють як концептуальні орієнтири, здатні утримати систему від дезінтеграції і, водночас, не мають функції регламенту. Натомість їх завдання полягає у формуванні логіки, яка забезпечує безперервність взаємодії маркетингових і логістичних компонентів навіть за відсутності стабільних зовнішніх умов.

Перший крок у формуванні цієї логіки стосується інформаційної сфери, яка виявилась досить вразливою у кризових ситуаціях: дезінтеграція даних призводила до руйнування координації, а без синхронізованих потоків інформації жодна форма стратегічної взаємодії не могла зберігати ефективність. Звідси впливає принцип інформаційної інтегрованості, який визначає узгодженість маркетингових і логістичних процесів через єдиний інформаційний контур, сутність якого полягає у тому, що жодне управлінське рішення не може розглядатися у відриві від даних про стан суміжної підсистеми [91; 116].

Наступним логічним кроком є виокремлення принципу гнучкого прогнозування. Якщо маркетинг і логістика існують у режимі динамічної інтеграції, то прогнозування не може ґрунтуватися на жорстких і незмінних моделях. Функція цього принципу полягає у створенні сценаріїв, які адаптуються до мінливих умов середовища. Гнучкість прогнозів забезпечує підприємству здатність випереджати зміни, що стає особливо цінним у воєнних і поствоєнних реаліях.

Зазначені принципи – інформаційної інтегрованості та гнучкого прогнозування – утворюють первинну пару, де інформація дає основу для прогнозів, а прогнози формують критерії для збору і систематизації інформації. Такий взаємозв'язок створює ядро комплементарності, яке не дозволяє системі розпастися навіть у разі масштабних зовнішніх збурень.

Формування повної системи принципів передбачає вихід за межі первинної пари «інформація – прогнозування». Наступним рівнем стає принцип клієнтоцентричної синергії – справжня інтеграція маркетингу та логістики відбувається на рівні ціннісної пропозиції для клієнта. Саме клієнт визначає, чи має система ознаки цілісності: якщо обіцяні маркетингом параметри сервісу збігаються з реальною логістичною доставкою, комплементарність стає очевидною і вимірюваною. Тому орієнтація на кінцевого споживача є основа її перевірки та головний критерій успішності.

Наступним виділимо принцип управлінської координації, який передбачає, що маркетинг і логістика мають бути інтегровані у спільний управлінський контур, де цілі, ресурси та результати вимірюються за допомогою узгоджених KPI. Розглядається створення єдиної управлінської логіки, у якій рішення однієї підсистеми автоматично враховують обмеження та можливості іншої. Зазначений принцип забезпечує довгострокову стабільність комплементарності, перетворюючи її з ситуативної реакції на стійкий механізм розвитку.

Завершальним виділимо принцип адаптивної стандартизації, зміст якого полягає у збереженні мінімальних структурних основ навіть у ситуації радикальної невизначеності. Підприємство може змінювати маршрути, скорочувати горизонти планування, змінювати маркетингові акценти, але воно не повинно втрачати базових стандартів взаємодії. Адаптивна стандартизація гарантує, що будь-яка трансформація буде вписана у певний набір інваріантів, що утримують систему в єдиному управлінському полі [125; 92].

Взаємодія всіх зазначених принципів може бути виражена через інтегральний індекс комплементарності:

$$CI = w_1 I_{inf} + w_2 I_{flex} + w_3 I_{cust} + w_4 I_{coord} + w_5 I_{std},$$

де I_{inf} (індикатор інформаційної інтегрованості), I_{flex} (гнучкого прогнозування), I_{cust} , клієнтоцентричної синергії, I_{coord} (управлінської координації), I_{std} , адаптивної стандартизації; w_i – вагові коефіцієнти, що відображають їхню відносну важливість. Індекс надає можливість формалізувати комплексний характер комплементарності та виміряти її рівень як у кількісному вимірі, так і у концептуальному, через відображення системної взаємодії принципів.

Запровадження принципів комплементарності відкриває простір для осмислення інтеграційного ефекту. Мова про якісно новий результат, що виникає не як проста сума маркетингових і логістичних зусиль, а як їхня синергія. Маркетинг, орієнтований на створення попиту, і логістика, спрямована на його задоволення, у взаємодії продукують додану вартість, якої не існує при їхньому функціонуванні окремо. Ефект такої взаємодії стає особливо відчутним у кризових умовах, коли інтегрованість дозволяє підприємству утримувати ринкові позиції попри різке зростання ризиків і витрат.

Інтеграційний ефект можна виразити через функцію мультиплікативного підсилення результату. Якщо розглядати доходи підприємства як R , а його операційні витрати як C_{op} , то рівень ефективності за відсутності комплементарності обчислюється як $R - C_{op}$. Однак, коли система працює у режимі інтегрованих принципів, до цього результату додається коефіцієнт синергії, який посилює базовий ефект:

$$E = (1 + CI) \cdot (R - C_{op}),$$

де E – інтеграційний ефект, а CI – інтегральний індекс комплементарності, що відображає ступінь реалізації принципів.

Формула демонструє, що навіть за однакових доходів і витрат підприємства з різним рівнем комплементарності показують різну результативність. Чим вищий індекс, тим сильніше мультиплікативний ефект, і тим відчутніше зростає кінцева рентабельність. З цього випливає, інтеграція стратегій стає інструментом виживання у кризових умовах і разом з тим механізмом стійкого нарощування фінансових результатів.

Інтеграційний ефект комплементарності набуває повного значення лише тоді, коли розглядається в управлінському горизонті. Мовимо про перехід від разових результатів до стійкої траєкторії розвитку підприємства, яка визначається не випадковими збігами, а системною логікою. Реалізація принципів забезпечує фінансові вигоди у короткотерміновому періоді і формує організаційний каркас, здатний витримувати тиск зовнішньої невизначеності. У цьому сенсі комплементарність функціонує як основа довгострокової життєздатності підприємства, що дозволяє не просто зберігати позиції у кризових умовах, але й розширювати їх у фазі відновлення.

Важливо наголосити, що управлінський горизонт комплементарності виходить за межі суто економічних результатів і охоплює також соціальну та інституційну сфери: стабільна координація маркетингу й логістики сприяє підвищенню довіри клієнтів, зміцненню репутації та поліпшенню взаємодії з державними і міжнародними партнерами. У контексті воєнної та повоєнної економіки України цей горизонт має особливе значення, адже інтеграція стратегій створює фундамент для відбудови, залучення інвестицій та формування нової інституційної архітектури.

Принципи, що були сформульовані, виконують роль концептуальної основи для побудови організаційно-економічного механізму, який стане предметом розгляду надалі. Отже, управлінський горизонт комплементарності визначає напрямок подальшого дослідження, разом з тим закріплюючи її як обов'язкову умову конкурентоспроможності підприємств у кризовому та відновлювальному середовищі.

Завершуючи виклад, доцільно підкреслити, що принципи комплементарності утворюють цілісну методологічну рамку, здатну перетворювати емпіричні результати на практичні орієнтири і функціонують як логічні вузли, які утримують єдність маркетингових і логістичних процесів у ситуаціях, коли традиційні механізми координації перестають бути ефективними, що особливо актуально в умовах підвищеної невизначеності, коли інерційні схеми управління руйнуються, а підприємство потребує нової системи координат для ухвалення рішень.

У цьому контексті принципи виконують ще одну важливу функцію: інтегрують попередні аналітичні етапи дослідження у цілісну концептуальну конструкцію. Методики вимірювання комплементарності, представлені у попередньому розділі, окреслили кількісні параметри та визначили рівні інтеграції. Проте лише на рівні принципів ці параметри отримують змістову інтерпретацію і стають частиною управлінської логіки.

Логіко-структурну схему взаємозв'язку принципів забезпечення комплементарності подано на рис. 3.2.

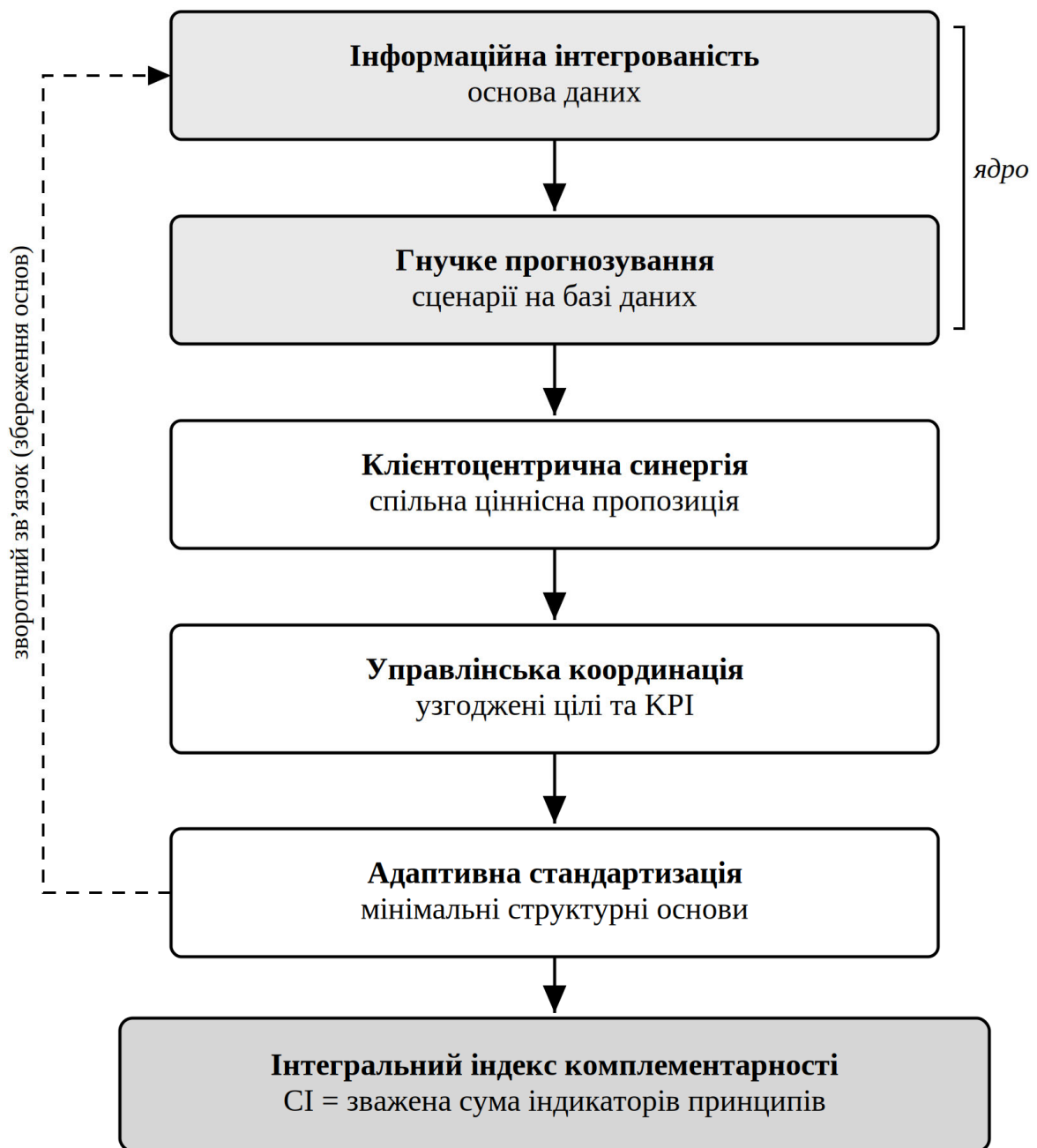


Рис. 3.2. Логіко-структурна схема взаємозв'язку принципів забезпечення комплементарності

Сформовано автором.

Розглянуті принципи утворюють цілісну систему, у якій інформаційна інтегрованість і гнучке прогнозування формують ядро, а клієнтоцентрична синергія, управлінська координація та адаптивна стандартизація надбудовуються над ним, спільно забезпечуючи досягнення комплементарності. Завдяки їхньому взаємозв'язку абстрактна категорія комплементарності набуває конкретного управлінського змісту і піддається кількісному вимірюванню через інтегральний індекс. Проте реалізація цих принципів на практиці можлива лише за наявності відповідних маркетингових, техніко-технологічних і кадрових умов, обґрунтуванню яких присвячено наступний підрозділ.

3.2. Обґрунтування маркетингових, техніко-технологічних і кадрових умов для досягнення комплементарності маркетингу та логістики підприємства

Перехід від концептуально сформульованих принципів комплементарності до їхньої практичної реалізації потребує обґрунтування тих умов, що визначають життєздатність інтегрованої стратегії автотранспортного підприємства. Принципи, розкриті у попередньому підрозділі, встановлюють категоріальну рамку та фіксують стратегічні орієнтири, проте самі собою вони не здатні забезпечити результативність, якщо не підкріплені матеріальними, організаційними та людськими ресурсами. У цьому полягає фундаментальна особливість комплементарності: вона не може залишатися абстрактною нормативною конструкцією, адже її сила вимірюється здатністю проявлятися у щоденних управлінських рішеннях та операційних процесах [119; 65].

Структурну схему трьох груп умов досягнення комплементарності наведено на рис. 3.3.

Автотранспортне підприємство функціонує у багатовимірному середовищі, де зіштовхуються стратегічні плани маркетингу, обмеження логістичної інфраструктури, вимоги клієнтів і непередбачувані виклики

зовнішнього середовища. За таких умов жодна стратегічна координація не може бути ефективною без опори на базові умови, що визначають можливість реалізації принципів.

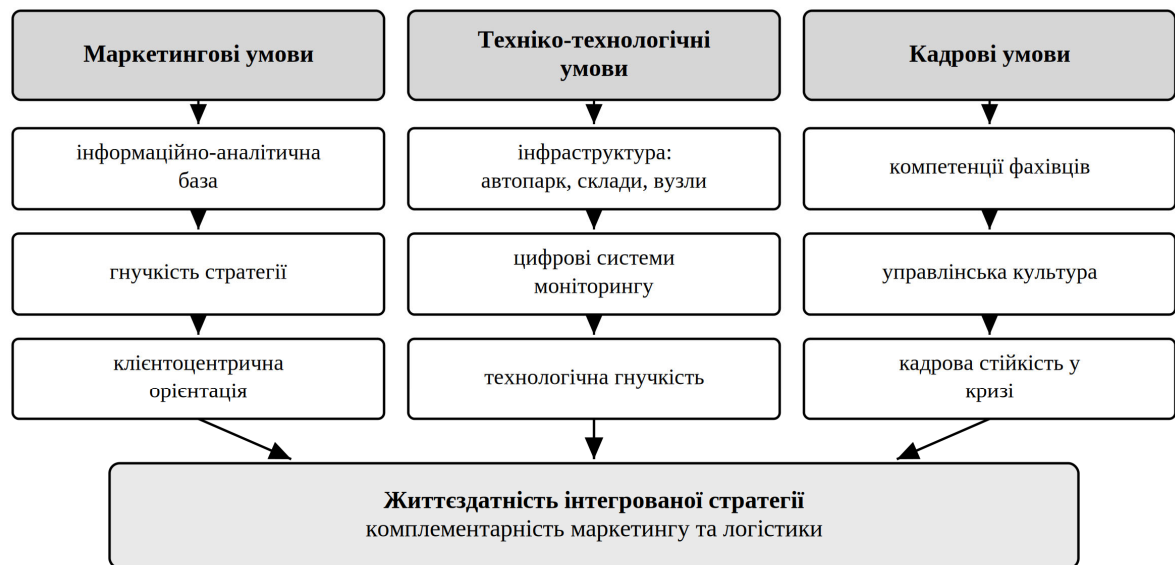


Рис. 3.3. Структурна схема трьох груп умов досягнення комплементарності
Сформовано автором.

Маркетингові умови забезпечують підприємству розуміння ринкових сигналів і формування адаптивної пропозиції; техніко-технологічні створюють матеріальну платформу, яка робить виконання цих сигналів можливим; кадрові умови гарантують стійкість і мобільність системи, надаючи людський капітал для її функціонування [103; 116].

Саме у поєднанні цих трьох груп умов принципи набувають практичного змісту [43]. Без маркетингової аналітики неможливо забезпечити клієнтоцентричну орієнтацію; без технологічної інфраструктури втрачається здатність реалізувати навіть найточніше прогнозування; без кадрового ресурсу будь-яка модель координації залишиться лише схемою. Відповідно, розгляд умов становить безпосереднє продовження попереднього теоретичного аналізу, перетворюючи категоріальні орієнтири на конкретні механізми виживання і розвитку підприємства в умовах невизначеності [182; 121].

Обґрунтування ролі умов у досягненні комплементарності виходить із розуміння того, що будь-яка управлінська система функціонує на межі між нормативною логікою та прикладною практикою. Принципи, сформульовані у

попередньому підрозділі, виконують функцію теоретичних координат, які окреслюють напрям руху. Проте підприємство має спиратися на ресурсні та організаційні передумови, що забезпечують реалізацію цієї логіки у реальному економічному середовищі [123]. Саме цим пояснюється значення маркетингових, техніко-технологічних і кадрових умов, які перетворюють концептуальні положення на інструменти щоденної управлінської практики [154; 87].

Зазначені умови становлять своєрідну практичну основу, яка визначає можливість існування комплементарності як життєздатної стратегії. Якщо відсутня маркетингова аналітика, то система не має змоги ідентифікувати зміни попиту та прогнозувати поведінку клієнтів. Якщо техніко-технологічна інфраструктура не відповідає вимогам ринку, будь-які маркетингові плани залишаються декларативними. Коли ж кадровий потенціал вичерпується, інтеграційні механізми втрачають функціональність. Лише поєднання умов різної природи гарантує реальність досягнення комплементарності [183; 149].

Важливо наголосити, що мова про взаємопов'язану систему. Кожна група умов взаємодіє з іншими і втрачає ефективність, якщо розглядати її у відриві. Взаємозалежність робить аналіз умов обов'язковим етапом дослідження: принципи інтеграції задають напрямок, а умови визначають можливість руху. Без цього поєднання підприємство приречене на формальність у своїх стратегіях і втрату здатності реагувати на виклики невизначеності.

Особливого значення питання умов характеризується у воєнній та поствоєнній економіці України, де невизначеність перестала бути винятковим явищем і перетворилася на постійну характеристику середовища [21]. Автотранспортні підприємства стикаються із руйнуванням інфраструктури, дефіцитом ресурсів, непередбачуваними коливаннями попиту, кадровими втратами і паралельно з новими вимогами клієнтів, які очікують безперебійного та якісного сервісу навіть у критичних обставинах. У цих умовах абстрактні принципи комплементарності не можуть бути достатньою опорою, адже підприємство вимушене щодня перевіряти свою стійкість у практичній площині. Тому саме маркетингові, техніко-технологічні та кадрові умови стають тим

«полем реальності», яке визначає здатність компанії впроваджувати стратегічну інтеграцію [164].

Розгляд цих умов у перспективі воєнної та поствоєнної економіки дозволяє побачити їхню критичну вагу для виживання підприємства. Маркетингові умови стають каналом адаптації до змін у поведінці споживачів і формують основу для розширення клієнтської бази [136-9]. Техніко-технологічні умови перетворюються на вирішальний фактор ефективності та безпеки: від якості транспортних засобів і цифрових систем управління залежить здатність підприємства функціонувати у зоні ризику. [170-13]. Кадрові умови визначають здатність колективу протистояти стресовим навантаженням і водночас освоювати нові моделі роботи [184-19]. Відтак формується контекст, у якому принципи, описані у попередньому підрозділі, набувають змістового наповнення та переходять у площину реальних управлінських дій [44; 38].

Отже, комплементарність не може бути досягнута без належних умов, адже саме вони забезпечують зв'язок між концептуальною логікою і практичною можливістю її реалізації. У подальшому розглядатимуться три основні групи умов – маркетингові, техніко-технологічні та кадрові, кожна з яких має власну вагу і при цьому утворює частину єдиної системи.

Маркетингові умови досягнення комплементарності визначають вихідну точку інтеграційної логіки. Саме маркетинг задає параметри попиту, формує стандарти сервісу і окреслює вектори поведінки підприємства на ринку. У цьому сенсі він виступає своєрідним «першим рівнем» комплементарності: без чіткого усвідомлення очікувань клієнтів і їхньої динаміки жодна логістична система не може функціонувати результативно. Попит створює каркас, у межах якого відбувається операційна діяльність, а його адекватне прогнозування визначає здатність підприємства підтримувати баланс між маркетинговою орієнтацією та логістичною спроможністю.

Автотранспортне підприємство особливо гостро відчуває залежність логістики від маркетингових сигналів. Коли ринок демонструє нестабільність, саме маркетинг повинен забезпечити аналітику, що дозволяє передбачити зміни у попиті та запропонувати адаптивні сценарії. Відповідні сценарії

перетворюються на орієнтири для логістики, яка організовує транспортні потоки, планує маршрути і розподіляє ресурси відповідно до актуальних потреб клієнтів. У такий спосіб маркетингові умови виконують роль координатної системи, яка забезпечує узгодженість внутрішніх рішень із зовнішнім середовищем.

Варто підкреслити, що завдання маркетингу не обмежується фіксацією поточного попиту і полягає у формуванні нових очікувань і створенні такої пропозиції, яка не просто відповідає наявним потребам, але й випереджає їх. У цьому сенсі маркетинг стає драйвером інноваційної логіки, а логістика має забезпечити її матеріальне втілення. Тому маркетингові умови виступають передумовою, і каталізатором комплементарності: вони задають імпульс, на який логістика реагує організацією відповідних операційних процесів.

Фундаментом маркетингових умов комплементарності виступає інформаційна база, яка визначає якість прогнозування та ефективність управлінських рішень. Жодна логістична система не здатна діяти результативно без адекватних даних про структуру попиту, сезонні коливання, рівень платоспроможності клієнтів і географічний розподіл ринку. Для автотранспортного підприємства ця залежність особливо виражена, адже навіть мінімальні похибки у прогнозах миттєво трансформуються у надлишкові витрати пального, простої транспорту чи втрату замовлень. Отже, інформаційне забезпечення виступає первинною умовою, яка визначає можливість побудови інтегрованої системи маркетингу і логістики.

Якість прогнозування залежить і від обсягу зібраних даних, і від їхньої структурованості та здатності до оперативного оновлення. У стабільному середовищі підприємство може спиратися на історичні тренди, проте в умовах невизначеності таке покладання стає небезпечним. Середовище змінюється швидше, ніж накопичуються статистичні ряди, а отже прогнози повинні будуватися на поєднанні кількісних моделей із якісними оцінками, що вимагає від маркетингової системи володіння аналітичними інструментами і здатності працювати з неповними даними, трансформуючи невизначеність у набір управлінських сценаріїв.

У цьому контексті закладається точка входу до комплементарності: аналітичні індикатори, сформовані маркетингом, стають безпосередніми орієнтирами для логістики. Якщо прогнози недостатньо точні, логістична система втрачає здатність планувати ефективно; якщо інформація запізнюється, підприємство реагує із запізненням, а отже втрачає конкурентні позиції. Отже, маркетингові умови не можуть зводитися лише до стратегічного бачення попиту: вони мають включати розвинену систему збору й обробки даних, яка формує основу для оперативного й довгострокового узгодження з логістикою [92; 22].

Ключовим елементом маркетингових умов, що визначають рівень комплементарності, є гнучкість стратегії. У стабільних умовах підприємство може дозволити собі діяти за відносно сталими моделями: плани продажів коригуються поступово, а логістика налаштовується на прогнозовані потоки. Проте у ситуації невизначеності маркетинг втрачає право на інерційність. Завданням стає створення системи, здатної швидко змінювати пріоритети, перебудовувати цінову політику, адаптувати канали комунікації та одночасно синхронізувати ці зміни з можливостями логістики.

Гнучкість маркетингової стратегії не означає хаотичність. Навпаки, вона потребує чітких механізмів узгодження, які дозволяють інтегрувати зміни у спільний управлінський контур. Якщо маркетинг змінює структуру пропозиції, логістика повинна відразу відреагувати оптимізацією маршрутів і графіків. Якщо маркетинг акцентує увагу на новому сегменті клієнтів, логістика зобов'язана створити умови для їх якісного обслуговування. Це свідчить, що гнучкість полягає у здатності швидко знаходити нову рівновагу між маркетинговими сигналами і логістичними можливостями.

Автотранспортне підприємство особливо гостро відчуває потребу у такій гнучкості. У воєнних та поствоєнних умовах воно може стикатися з різкою зміною попиту: з одного боку, знижується активність окремих сегментів, з іншого – з'являються нові логістичні виклики, пов'язані з відбудовою. Тільки маркетингова стратегія, що вміє оперативно реагувати на такі коливання, здатна зберегти комплементарність і забезпечити узгодженість з логістикою. Гнучкість

стає критерієм, що відрізняє формальне планування від реальної інтеграційної здатності підприємства.

Техніко-технологічні умови утворюють матеріальний каркас комплементарності, без якого будь-яка маркетингова стратегія залишається декларативною. Для автотранспортного підприємства це насамперед інфраструктурна база, яка охоплює рухомий склад, ремонтні потужності, складські приміщення, систему управління транспортними потоками. У стабільних умовах така база сприймається як природне тло, проте в умовах невизначеності вона перетворюється на визначальний фактор ефективності. Коли попит коливається, а маршрути перевезень порушуються, саме технічна спроможність автопарку і гнучкість інфраструктури вирішують, чи здатне підприємство виконати обіцянки, які задекларував маркетинг.

Важливо зазначити, що технічні умови, тобто не просто кількісний показник наявності основних засобів, а також їх якісні параметри: ступінь зношеності автопарку, рівень його енергоефективності, відповідність екологічним стандартам, надійність систем технічного обслуговування. Зазначені параметри безпосередньо впливають на здатність підприємства реагувати на маркетингові сигнали. Якщо ринок вимагає швидкого і регулярного транспортування, а технічний стан автопарку не дозволяє витримувати графік, комплементарність руйнується. Тому технічна база виступає визначальним чинником у структурі інтеграції.

Інфраструктурний аспект також охоплює складські потужності та транспортно-логістичні вузли, які формують просторовий контур підприємства, а їх наявність і функціональність забезпечують здатність логістики відповідати на зміну маркетингових орієнтирів. Якщо маркетинг розширює географію обслуговування або переорієнтовує підприємство на нові сегменти, лише інфраструктурна гнучкість здатна зробити ці рішення реальними. Відповідно, техніко-технологічні умови визначають межі, в яких можливе досягнення комплементарності, і без них будь-який стратегічний план перетворюється на абстракцію.

Сучасні техніко-технологічні умови неможливо звести лише до фізичної інфраструктури чи кількості транспортних засобів. У добу цифрової трансформації визначальним фактором стає рівень технологічного оснащення, який забезпечує підприємству можливість інтеграції маркетингових і логістичних рішень у єдиний управлінський контур. Ідеться насамперед про системи моніторингу, цифровізації та автоматизації, які створюють передумови для оперативного реагування на зміну попиту. Без цих технологій маркетинг і логістика залишаються двома паралельними потоками, що не здатні синхронізуватися у режимі реального часу.

Цифрові системи моніторингу транспортних потоків дозволяють забезпечити прозорість операцій і створюють базу для аналітики, яку використовує маркетинг. Коли підприємство володіє точними даними про стан транспорту, маршрути, навантаження та витрати, воно може коригувати свою маркетингову політику з урахуванням реальних можливостей логістики. Автоматизовані системи управління перевезеннями, також, зменшують часовий лаг між маркетинговим рішенням і його логістичною реалізацією, завдяки чому клієнт отримує не просто обіцянку сервісу, а підтверджений технологіями результат.

Відзначимо також важливість продуманої інтеграції цифрових інструментів із системами прогнозування. Якщо маркетинг генерує сценарії розвитку попиту, логістика через автоматизовані модулі може одразу перевірити їхню здійсненність і оптимізувати використання ресурсів. У такий спосіб техніко-технологічні умови стають інтелектуальною інфраструктурою підприємства, створюють той рівень адаптивності, що дозволяє підприємству перетворювати невизначеність на контрольований набір сценаріїв, зберігаючи комплементарність навіть за умов радикальних зовнішніх змін.

ТТУ не слід розглядати як статичний набір ресурсів, зафіксований одного разу, адже їх особливість полягає у динамічному характері, що визначається як внутрішнім розвитком підприємства, так і зовнішніми викликами. Автотранспортна галузь у кризових умовах особливо відчуває потребу у постійній адаптації: технології, які були достатніми вчора, сьогодні можуть

виявитися застарілими, а завтра – повністю непридатними. У цьому сенсі техніко-технологічні умови виступають адаптивним ресурсом комплементарності, здатним забезпечити виживання підприємства в умовах радикальної невизначеності [125; 50].

У кризовому середовищі – зруйнованих маршрутах, блокованих логістичних вузлах, перебоях у постачанні пального чи запчастин – саме технологічна гнучкість визначає, чи зможе підприємство виконати свої маркетингові зобов'язання. Інноваційні рішення, наприклад застосування альтернативних маршрутів із GPS-моніторингом, використання цифрових платформ для координації перевізників чи залучення нових технологій діагностики транспорту, перетворюють невизначеність на контрольований процес. Там, де відсутня технологічна мобільність, комплементарність руйнується, адже логістика не встигає реагувати на маркетингові сигнали.

Більш того, динамічність техніко-технологічних умов визначає можливість формувати довгострокову стратегію розвитку. Підприємства, що інвестують у модернізацію автопарку, впровадження автоматизованих систем і цифрових інструментів управління, створюють базу для стабільної комплементарності навіть після завершення кризового періоду. Як наслідок, техніко-технологічні умови виконують подвійну функцію: вони дозволяють утримати інтеграцію у короткостроковому вимірі й закладають стратегічний потенціал для подальшого розвитку, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги у поствоєнній економіці.

Не менш важливу складову інтеграційної логіки, ніж маркетингові чи техніко-технологічні визначають кадрові умови комплементарності. Якщо інформаційна база й інфраструктура формують структурний каркас стратегії, то саме люди наповнюють його змістом і забезпечують життєздатність системи. Персонал виступає носієм знань, досвіду та управлінської культури, без яких неможливе функціонування ні маркетингових, ні логістичних процесів. Автотранспортне підприємство особливо залежне від професійності кадрів, адже кожне управлінське рішення і кожна операція безпосередньо впливають на здатність забезпечити обіцяний клієнту сервіс.

У маркетинговому аспекті кадрові умови означають наявність фахівців, здатних аналізувати ринок, будувати прогнози та трансформувати інформацію у дієві стратегії. Фахівці відповідають за виявлення змін попиту та формування ціннісних пропозицій, які слугують орієнтиром для логістики. У логістичному вимірі кадрові умови включають водіїв, диспетчерів, технічних працівників і менеджерів, які організовують і контролюють перевезення. Компетентність персоналу визначає, чи перетвориться маркетинговий план на реальний результат.

Тому кадрові умови створюють міст між стратегічним рівнем і операційною практикою. Навіть за наявності точних прогнозів і сучасної інфраструктури підприємство втрачає здатність до комплементарності, якщо його персонал не володіє достатніми компетенціями або не готовий діяти в умовах невизначеності. Саме тому кадрова складова функціонує як стратегічний ресурс, який визначає якість усієї системи інтеграції.

Слід зазначити, що кадрові умови комплементарності виходять далеко за межі сукупності індивідуальних компетенцій працівників, адже вони охоплюють також управлінську культуру, яка визначає стиль взаємодії між підрозділами, рівень комунікації та здатність до колективного ухвалення рішень. У ситуації, коли маркетинг і логістика мають діяти як інтегровані елементи єдиної стратегії, саме культура управління стає визначальним чинником: вона або стимулює координацію, або породжує бар'єри, що знижують ефективність.

Управлінська культура виявляється у способі постановки завдань, у рівні прозорості обміну інформацією, у ступені довіри між підрозділами. Якщо маркетинг орієнтований на створення попиту, а логістика – на його задоволення, то узгодження цих процесів можливе лише за умови, що працівники відчують себе частиною спільного контексту. Тому кадри є носіями цінностей і практик, які визначають, чи буде досягнута комплементарність на рівні системи.

Для автотранспортного підприємства питання управлінської культури має ще одну специфіку. Інтеграція відбувається у режимі високих ризиків і стресових ситуацій. Персонал має вміти діяти у кризових обставинах, підтримувати дисципліну і разом з тим залишатися гнучким. Культура управління, яка поєднує

чіткість регламентів із відкритістю до адаптацій, стає необхідною умовою збереження комплементарності. Без неї підприємство втрачає здатність до скоординованих дій, а отже принципи інтеграції, сформульовані на теоретичному рівні, залишаються нездійсненими у практичному вимірі.

Кадрова стійкість у кризових умовах є вирішальним чинником, який визначає, чи зможе підприємство зберегти комплементарність маркетингу й логістики. Якщо у стабільному середовищі кваліфікація персоналу забезпечує передбачувану ефективність, то у період невизначеності вона перетворюється на гарантію виживання. Водії, диспетчери, маркетологи й менеджери мають діяти у режимі підвищеного ризику, приймати рішення в умовах дефіциту інформації, швидко опановувати нові інструменти. Саме кадрова мобільність і здатність до навчання стають тими властивостями, що дозволяють інтеграційній системі залишатися працездатною навіть у критичних ситуаціях.

У воєнних і поствоєнних реаліях кадрова складова набуває ще більшої ваги. Частина персоналу може бути втрачена через мобілізацію чи міграцію, інша – зазнає психологічного виснаження. У такій ситуації підприємство має створювати умови для постійного професійного розвитку, внутрішньої ротації та перепідготовки. Коли маркетинг потребує швидкого аналізу нових сегментів, а логістика стикається з порушенням маршрутів, саме підготовлений персонал здатен адаптуватися, забезпечуючи виконання принципів інформаційної інтегрованості, гнучкого прогнозування і управлінської координації [128; 36].

Здатність діяти в умовах ризику, тобто питання індивідуальної компетентності, але також і системної кадрової політики. Якщо підприємство інвестує у підготовку кадрів, створює програми адаптації та підтримки, воно формує кадровий потенціал, який перетворює невизначеність на керований виклик. У протилежному випадку навіть найдосконаліша техніка чи найточніші маркетингові прогнози не реалізуються, оскільки відсутній людський ресурс для їхнього втілення.

Маркетингові, техніко-технологічні та кадрові умови не слід сприймати як три незалежні блоки, що існують паралельно. Утворюється взаємопов'язана система, у якій кожна складова має значення лише у поєднанні з іншими.

Маркетинг задає вектори попиту й формує стандарти сервісу, але ці стандарти залишаються лише декларацією без технологічної інфраструктури, яка здатна їх реалізувати. Техніка й технології, також, не можуть функціонувати автономно: без кваліфікованих кадрів вони перетворюються на пасивний ресурс, а без маркетингових орієнтирів – на набір операцій, що позбавлені стратегічного сенсу. Кадри також не здатні самотійно забезпечити ефективність: їхні компетенції мають бути спрямовані на обслуговування як технологічних процесів, так і маркетингових потреб.

Системна взаємозалежність означає, що умови формують інтеграційне середовище, у якому відбувається постійний обмін інформацією, ресурсами та функціями. Якщо маркетинг визначає необхідність освоєння нового сегмента, техніко-технологічна база повинна швидко перебудувати маршрути чи модернізувати транспорт, а кадрова система – підготувати фахівців для нових завдань. Якщо технічна інфраструктура зазнає модернізації, маркетинг має врахувати це у своїй ціннісній пропозиції, а кадри – опанувати нові інструменти. Коли ж відбуваються зміни у кадровому складі, підприємство повинно адаптувати і маркетингову стратегію, і технологічні процеси під новий баланс компетенцій.

Інтеграційна логіка поєднання умов полягає у їхній взаємній детермінації. Вони підсилюють одна одну, але й втрачають значення у разі дезінтеграції. Дослідження умов не слід зводити до аналізу окремих факторів, потрібне системне бачення, у якому маркетингові, техніко-технологічні та кадрові елементи постають як частини єдиного управлінського механізму, що забезпечує досягнення комплементарності у реальному економічному середовищі.

Інтеграційна логіка умов передбачає взаємне підсилення складових та паралельно демонструє вразливість системи у разі ослаблення будь-якого елемента. Комплементарність функціонує як цілісна конструкція, де дефіцит у маркетинговій, техніко-технологічній чи кадровій сфері миттєво трансформується у загальне зниження ефективності. Якщо маркетингова аналітика втрачає здатність до точного прогнозування, то логістика отримує хибні орієнтири й починає діяти всліпу. Якщо технічна база не оновлюється,

жодні маркетингові зусилля не компенсують неможливості виконати обіцянки клієнтам. Якщо кадрова система зазнає втрат або не забезпечує достатньої мобільності, технології та маркетинг залишаються без живого ресурсу, здатного підтримати їх у дії.

Взаємозалежність робить систему одночасно сильною і крихкою. Сила проявляється у здатності акумулювати різні ресурси в єдиній логіці та досягати синергії, яку не можна отримати від ізольованого розвитку. Поряд з цим вона крихка, бо порушення одного елемента ланцюга здатне зруйнувати весь механізм. Управлінська увага повинна бути зосереджена на розвитку окремих умов та на забезпеченні їхньої збалансованості. Кожна умова втрачає сенс, якщо не підкріплена іншими, і тому слабкість одного компонента потребує не локальної, а системної компенсації.

У кризовому середовищі ця закономірність проявляється ще різкіше. Військові ризики, руйнування інфраструктури, дефіцит кадрів чи непередбачувані коливання попиту здатні паралізувати роботу підприємства, якщо хоча б одна група умов не витримує навантаження. Тому інтеграційна логіка поєднання умов вимагає постійного моніторингу їхнього стану й готовності до швидкого реагування. Збалансований розвиток маркетингових, техніко-технологічних і кадрових передумов стає не просто бажаним, а життєво необхідним для збереження комплементарності та конкурентоспроможності підприємства.

У системному аналізі умов комплементарності виникає потреба формалізувати її у вигляді моделі, здатної відобразити динамічний характер інтеграції. Попередні міркування показали, що маркетингові, техніко-технологічні та кадрові чинники взаємно підсилюють або послаблюють один одного, формуючи єдину рамку для реалізації принципів, викладених у попередньому підрозділі. Однак традиційне уявлення про просту суму чи навіть мультиплікативний ефект виявляється недостатнім, оскільки не враховує ані часової мінливості цих умов, ані впливу зовнішньої невизначеності. Тому доцільно застосувати більш складну конструкцію, яка здатна пояснити і взаємодію підсистем, і роль контекстуальних збурень.

Загальний рівень комплементарності можна подати через динамічну функцію, що враховує взаємозалежність умов та їхню чутливість до невизначеності:

$$CI(t) = (M_{um}(t)^\alpha \cdot T_{um}(t)^\beta \cdot K_{um}(t)^\gamma)^{\frac{1}{\alpha+\beta+\gamma}} \cdot e^{-\lambda U(t)}.$$

У цій моделі $CI(t)$ позначає інтегральний індекс комплементарності у момент часу t ; змінні M_{um} , T_{um} , K_{um} відображають стан маркетингових, техніко-технологічних і кадрових умов відповідно; коефіцієнти α, β, γ фіксують вагу кожної з груп умов у формуванні загальної інтеграції; $U(t)$ характеризує рівень зовнішньої невизначеності, тоді як λ відображає чутливість підприємства до цього фактора.

Логіка моделі полягає в тому, що комплементарність формується як результат збалансованої взаємодії трьох підсистем. Використання геометричного середнього з вагами дозволяє уникнути спотворень, адже жодна умова не може бути компенсована надлишком іншої: низьке значення будь-якого елемента автоматично знижує загальний індекс. Такий підхід коректно відображає системний характер комплементарності, де слабка ланка послаблює всю конструкцію. Разом з тим динамічність моделі вказує на те, що кожна умова змінюється у часі, реагуючи на інвестиції, організаційні реформи чи зовнішні виклики [125; 92].

Важливим доповненням є стохастичний фактор невизначеності, виражений через експоненціальний множник. Навіть високі значення умов не гарантують стабільної інтеграції, якщо інтенсивність зовнішніх загроз досягає критичних рівнів. У цьому випадку загальний індекс падає, що пояснює феномен руйнування комплементарності у кризові моменти підприємства, які здатні інвестувати у технології, підтримувати кваліфікацію кадрів і забезпечувати розвиток маркетингових систем, знижують чутливість до невизначеності, що відображається у зменшенні коефіцієнта λ .

Інтерпретація моделі демонструє кілька важливих висновків. У кризових умовах, коли значення $U(t)$ різко зростає, навіть добре збалансовані умови можуть не витримати навантаження, і комплементарність швидко падає. Однак

стратегічні інвестиції у техніко-технологічну базу чи кадровий потенціал дозволяють підвищувати відповідні коефіцієнти й тим самим зміцнювати систему. У фазі відновлення вагу набувають маркетингові умови, адже саме вони визначають здатність підприємства завойовувати нові сегменти і перетворювати їх на стабільне джерело попиту. Як наслідок, модель фіксує загальний рівень комплементарності та пояснює, чому в одних випадках інтеграція витримує випробування невизначеністю, а в інших – руйнується. Модель робить можливим прогнозування сценаріїв розвитку й оцінку ефективності управлінських рішень, переводячи абстрактну категорію комплементарності у площину вимірюваної та керованої величини [13; 121].

Аналіз умов комплементарності демонструє, що вони виконують функцію матеріалізації принципів, окреслених у попередньому підрозділі. Якщо принципи визначають стратегічні орієнтири – інформаційну інтегрованість, гнучке прогнозування, клієнтоцентричну синергію, управлінську координацію та адаптивну стандартизацію, то умови формують той ґрунт, на якому ці орієнтири перетворюються на практику і роблять можливим перехід від категоріальної рамки до конкретних управлінських дій, без чого комплементарність залишалася б лише концептуальною схемою.

Маркетингові умови забезпечують здатність системи відслідковувати зміни у попиті та реагувати на них, створюючи реальні орієнтири для логістики. Техніко-технологічні умови гарантують матеріальне виконання цих орієнтирів, перетворюючи аналітику на конкретні маршрути, потоки і транспортні операції. Кадрові умови формують людський ресурс, здатний інтегрувати ці процеси і підтримувати їх у режимі безперервності. У поєднанні ці три групи умов створюють контекст, у якому принципи комплементарності перестають бути абстрактною логікою і набувають вигляду організаційної практики.

Роль цих умов набуває особливої ваги в умовах воєнної та поствоєнної економіки. Саме вони визначають, чи зможе підприємство перетворити невизначеність на ресурс адаптації, чи навпаки зазнає дезінтеграції. Без належних маркетингових досліджень логістика позбавлена координат, без

сучасних технологій неможливе виконання обіцянок клієнтам, без кадрової стійкості будь-яка система руйнується під тиском ризиків.

Завершуючи аналіз умов досягнення комплементарності, необхідно підкреслити, що їхня функція виходить далеко за межі внутрішнього забезпечення підприємства. Умови визначають здатність підприємства виконувати поточні маркетингові й логістичні завдання та формують стратегічний простір розвитку, у якому реалізується вся логіка інтеграції, унаслідок чого умови виконують роль перехідної ланки між нормативними принципами, сформульованими у 3.1, та організаційно-економічним механізмом, який стане предметом розгляду у наступному підрозділі.

У цьому сенсі взаємодія маркетингових, техніко-технологічних та кадрових передумов не варто розглядати як три паралельні напрями розвитку створює середовище, у якому принципи комплементарності можуть набувати конкретної форми, а механізми – отримувати практичне наповнення. Якщо у попередньому підрозділі було доведено, що комплементарність є категорією нормативного рівня, то за результатами поточного дослідження стає очевидним, що її досягнення можливе лише за умови збалансованого розвитку ресурсної бази підприємства.

Модель взаємодії умов забезпечення життєздатності інтегрованої стратегії подано на рис. 3.4.

Подана модель засвідчує, що маркетингові, техніко-технологічні та кадрові умови діють не самостійно, а у взаємній детермінації, і саме найслабша з них визначає загальний рівень життєздатності інтегрованої стратегії. Така структура унеможливорює компенсацію відставання за однією групою умов за рахунок інших і вимагає їх збалансованого розвитку. Забезпечення балансу в умовах постійних зовнішніх збурень потребує наявності самих умов і дієвого організаційно-економічного механізму, здатного узгоджувати та підтримувати їх, обґрунтуванню якого присвячено наступний підрозділ.

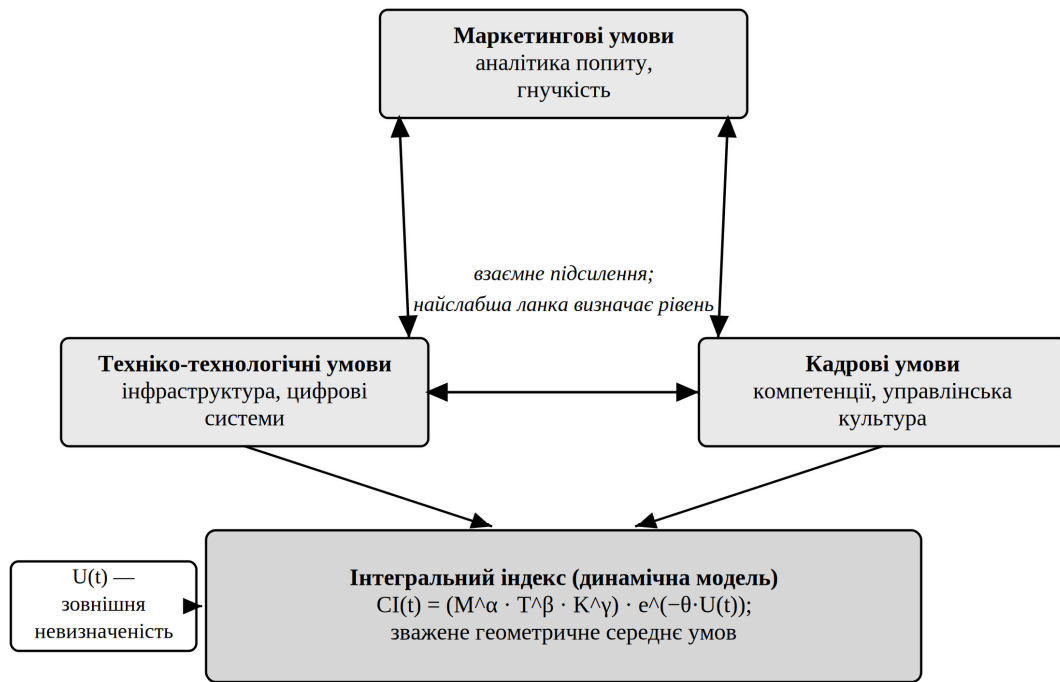


Рис. 3.4. Модель взаємодії умов забезпечення життєздатності інтегрованої стратегії

Сформовано автором за результатами власних досліджень.

3.3. Організаційно-економічний механізм забезпечення комплементарності маркетингу та логістики автотранспортного підприємства в умовах війни і повоєнний період

Воєнні та повоєнні умови спричинили стійкий дисбаланс між маркетинговими та логістичними компонентами діяльності автотранспортних підприємств (АТП). Військові дії зумовили різке звуження або повну втрату окремих ринків, що трансформувало структуру попиту, змінило географію транспортних потоків і спричинило нерівномірність попиту на послуги перевезень. Маркетингові підрозділи були змушені оперативно переорієнтовувати стратегії на нові сегменти, при цьому логістичні системи стикнулися з обмеженою доступністю інфраструктури, змінами маршрутів, зростанням витрат та нестачею ресурсів.

Ускладнення можливості синхронізації маркетингових прогнозів із реальними логістичними можливостями підприємства зумовлене формуванням відкладеного попиту, нерівномірним відновленням інфраструктури та

поступовим поверненням конкурентів на ринок у повоєнний період. У результаті виникають розриви між стратегічними рішеннями щодо позиціонування та обсягів обслуговування і фактичною спроможністю логістичних потужностей, що підвищує ризики невиконання зобов'язань перед клієнтами, знижує операційну ефективність і погіршує фінансові результати АТП.

Умови високої турбулентності, сформовані війною та наслідками руйнування інфраструктури, вимагають від автотранспортних підприємств постійної адаптації стратегічних рішень. Дефіцит ключових ресурсів (паливо, запчастини, кадрові ресурси), зростання витрат і нерівномірність логістичних потоків ускладнюють реалізацію стабільних операційних моделей. Одночасно змінюється структура попиту: відбуваються коливання обсягів перевезень, переорієнтація клієнтів на інші ринки, зміна вимог до швидкості та надійності доставки. Доступність ринків є непостійною, що обмежує можливості прогнозування та змушує підприємства застосовувати гнучкі підходи до планування. За цих умов стратегічна адаптація необхідна для утримання конкурентних позицій, збереження клієнтських сегментів та забезпечення операційної стійкості.

Аналітичні результати розділу 2 засвідчили наявність дисбалансів у маркетинговій та логістичній діяльності АТП, а також недостатню інтегрованість управлінських рішень, що ускладнює досягнення стратегічних цілей підприємства. Виявлені проблеми мають системний характер і пов'язані з порушенням інформаційних зв'язків, різними горизонтами планування, фрагментарністю рішень та ресурсоємністю їх реалізації. Такі особливості формують потребу в інструментальному механізмі, здатному узгоджувати стратегічні контури обох підсистем. Перехід до механізму логічно впливає із потреби сформувати цілісну систему управління, що забезпечує взаємозалежність рішень, мінімізує внутрішні протиріччя та оптимізує реакцію підприємства на зовнішні виклики.

Організаційно-економічний механізм виконує функцію інтегратора між маркетинговою та логістичною стратегіями, забезпечуючи їх узгодженість на рівні цілей, ресурсів і операційних рішень. Такий підхід дозволяє знизити

конфліктність між підрозділами, що виникає через різні критерії ефективності та відмінні пріоритети. Механізм формує єдиний контур планування, стандартизовані інформаційні потоки та узгоджені параметри оцінювання результатів, унаслідок чого підприємство отримує синергетичний ефект, що проявляється у підвищенні предиктивності попиту, стабілізації операційних процесів та раціональному використанні ресурсів. Застосування механізму створює умови для стійкого управління в умовах невизначеності та підвищує здатність підприємства адаптуватися до структурних змін ринку.

Передумови формування організаційно-економічного механізму впливають із сукупності чинників, встановлених у попередньому аналітичному блоці. Воєнні та повоєнні умови спричинили порушення стабільності ринкового середовища, що проявилось у зміні структури попиту, зниженні передбачуваності клієнтських потоків та втраті окремих логістичних напрямів. Одночасно зростає ресурсний тиск: дефіцит палива, нестача технічних компонентів, нерівномірність доступу до інфраструктури. Маркетингові та логістичні підсистеми реагують на ці зміни з різною швидкістю та різними інструментами, що збільшує ймовірність внутрішніх стратегічних розривів.

Результати аналізу показали, що існуючі управлінські підходи не забезпечують належного рівня синхронізації між прогностичними оцінками маркетингу та операційними можливостями логістики. Фрагментарність планування, неузгоджені цикли прийняття рішень та нерівномірність інформаційних потоків формують ризик неадекватного реагування на зміни середовища. Підприємства стикаються з необхідністю приймати рішення у режимі високої невизначеності, що вимагає інтегрованої системи управління, здатної забезпечити системність та узгодженість стратегій [88; 101].

Отже, передумови для розроблення механізму охоплюють: потребу у вирівнюванні стратегічних горизонтів, необхідність стандартизації інформаційних зв'язків, підвищення адаптивності логістичних рішень до маркетингових вимог, а також скорочення внутрішньої конфліктності між підрозділами. Наявність цих передумов об'єктивно формує вимогу до створення

цілісного механізму, який здатний інтегрувати функціональні рішення у межах єдиної управлінської системи.

Мета механізму – забезпечити узгодженість стратегічних рішень маркетингу і логістики для підтримання стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності автотранспортного підприємства у воєнних умовах і періоді відновлення. Механізм має спрямовувати роботу підсистем на досягнення спільних цільових орієнтирів, мінімізувати ризики розривів у плануванні та забезпечити можливість оперативної корекції рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

На основі результатів факторного аналізу (підрозділ 2.3) побудовано формалізовану модель оцінювання комплементарності, яка дозволяє кількісно виразити рівень узгодженості маркетингової та логістичної стратегій і використовувати його як керуючий параметр організаційно-економічного механізму.

Факторний аналіз виділив три латентні фактори: F1 (логістична ефективність), F2 (маркетингова результативність), F3 (інтеграція стратегій). Інтегральний індекс комплементарності CI визначається як зважена сума нормалізованих факторних оцінок:

$$CI = w_1 \cdot F_1 + w_2 \cdot F_2 + w_3 \cdot F_3$$

де F_1, F_2, F_3 – стандартизовані факторні оцінки підприємства (Z-значення); w_1, w_2, w_3 – вагові коефіцієнти, що визначаються часткою поясненої дисперсії кожного фактора:

де λ_i – власне значення i-го фактора. Підставляючи отримані емпіричні значення:

Формула індексу комплементарності набуває вигляду:

$$CI = 0,717 \cdot F_1 + 0,161 \cdot F_2 + 0,122 \cdot F_3. \quad (3.1)$$

Значення CI інтерпретується за шкалою стандартних відхилень: $CI > +1.0$ відповідає високому рівню комплементарності, $-1.0 \leq CI \leq +1.0$ – середньому, $CI < -1.0$ – низькому (критичному).

Коефіцієнт збалансованості (Balance Ratio). Високий CI може досягатися за рахунок однієї домінантної складової при провалі інших. Для контролю збалансованості введено додатковий коефіцієнт:

$$BR = 1 - \sigma(F_1, F_2, F_3) / \sigma_{\max}, \quad (3.6)$$

де $\sigma(F_1, F_2, F_3)$ – стандартне відхилення трьох факторних оцінок підприємства; $\sigma_{\max}$ – максимально можливе відхилення (визначається емпірично як квантиль 0.95 розподілу σ по вибірці). При $BR \rightarrow 1$ підприємство має збалансований розвиток; при $BR \rightarrow 0$ – критичний дисбаланс між компонентами.

Скоригований індекс комплементарності:

$$CI^* = CI \cdot BR, \quad (3.2)$$

Пропонований скоригований індекс пеналізує підприємства з високим сумарним балом, але різким дисбалансом між маркетинговою, логістичною та інтеграційною складовими. CI^* використовується як основний керуючий параметр механізму.

Нижче запропонована система завдань (табл. 3.1) відображає ключові напрями, за якими має бути структуровано організаційно-економічний механізм забезпечення комплементарності маркетингу та логістики автотранспортного підприємства.

Таблиця 3.1

**Завдання організаційно-економічного механізму забезпечення
комплементарності маркетингу та логістики автотранспортного
підприємства**

№	Завдання механізму	Деталізація підзавдань
1	Синхронізація стратегічних орієнтирів маркетингової та логістичної підсистем	1.1. Узгодження довгострокових цілей підсистем. 1.2. Формування єдиного стратегічного горизонту планування. 1.3. Встановлення правил трансформації маркетингових прогнозів у логістичні плани.
2	Формування інтегрованого інформаційно-аналітичного простору	2.1. Об'єднання даних про попит, маршрути, ресурси. 2.2. Забезпечення єдиних форматів передачі та оброблення інформації. 2.3. Створення спільних цифрових панелей моніторингу для підрозділів.

3	Узгодження операційних рішень та параметрів планування	3.1. Уніфікація процедур формування планів перевезень. 3.2. Встановлення алгоритмів взаємного коригування маркетингових та логістичних параметрів. 3.3. Регламентація переходу від стратегічних сценаріїв до оперативних графіків.
4	Забезпечення ресурсної збалансованості між підсистемами	4.1. Пріоритезація використання технічних та фінансових ресурсів. 4.2. Встановлення диспетчерських правил розподілу автопарку. 4.3. Створення механізму узгодження кадрових потреб підрозділів.
5	Підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх змін	5.1. Розробка процедур оперативної реконфігурації маршрутів. 5.2. Впровадження тригерів переходу між сценаріями попиту. 5.3. Формування резервних логістичних схем на випадок інфраструктурних обмежень.
6	Зменшення конфліктності між функціональними підрозділами	6.1. Встановлення єдиних критеріїв оцінювання результатів. 6.2. Введення спільних KPI для маркетингу та логістики. 6.3. Формування комунікаційних протоколів для погодження рішень.
7	Гармонізація фінансових параметрів стратегічних рішень	7.1. Урахування логістичної собівартості у маркетингових планах. 7.2. Інтеграція бюджетів підрозділів у спільний фінансовий контур. 7.3. Перехід до повної системи витрат (full-cost) при стратегічному плануванні.
8	Формування системи моніторингу та контролінгу комплементарності стратегій	8.1. Розробка індикаторів відповідності стратегічних рішень. 8.2. Впровадження регулярного аналізу відхилень. 8.3. Створення коригувальних механізмів з фіксованими правилами реагування.
9	Забезпечення циклічності планування та інтеграції сценарного підходу	9.1. Регламентація періодичності перегляду стратегій.

		9.2. Розробка сценаріїв розвитку середовища. 9.3. Інтеграція сценарних параметрів у систему рішень АТП.
10	Удосконалення комунікаційної взаємодії у стратегічних контурах управління	10.1. Формування вертикальних і горизонтальних каналів координації. 10.2. Встановлення протоколів швидкого повідомлення про зміни. 10.3. Оптимізація міжфункціональних нарад та процедур погодження.

Розроблено автором

Сформовані завдання впливають із визначених у попередніх підрозділах проблемних зон та характеризують ті ділянки управлінської взаємодії, де несинхронізованість рішень створює найбільший вплив на ефективність функціонування підприємства. Деталізація підзавдань дозволяє конкретизувати функціональний зміст механізму, забезпечуючи можливість його подальшої інституціоналізації, процедуризації та інтеграції у систему стратегічного управління.

Структуризація завдань механізму формує методологічну основу для його побудови та практичного впровадження. Кожне завдання окреслює окремий напрям інтеграції маркетингових і логістичних рішень, а сукупність підзавдань визначає операційну логіку функціонування механізму.

При формуванні принципів організаційно-економічного механізму ми спираємося на раніше досліджені принципи досягнення комплементарності маркетингу та логістики в умовах невизначеності. Принципи визначають логіку узгодження стратегічних рішень, забезпечують стійкість управлінських процесів за наявності зовнішніх ризиків та слугують методологічною основою для побудови механізму, здатного інтегрувати маркетингові й логістичні підсистеми в єдину адаптивну структуру.

Структура організаційно-економічних механізмів формується на основі поєднання функціональних елементів, що забезпечують узгоджене виконання цілей та завдань управлінської системи. У загальному вигляді вона вибудовується як система взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує визначену роль у процесі координації, планування, аналізу та реалізації

управлінських рішень. Базою для структурування є встановлені принципи функціонування, що визначають межі взаємодії та критерії узгодженості між елементами механізму.

Формування структури передбачає ідентифікацію ключових суб'єктів управління, їх повноважень та відповідальності, а також визначення потоків інформації, які забезпечують обмін даними між підсистемами. Центральне місце займає координаційний блок, що інтегрує рішення різного рівня: стратегічного, тактичного й операційного. Паралельно виділяються інформаційно-аналітична підсистема, яка акумулює та трансформує дані для прийняття рішень, і ресурсна підсистема, що забезпечує їх реалізацію.

Важливою складовою є механізми горизонтальної та вертикальної взаємодії, які регламентують порядок погодження рішень і забезпечують їх узгодженість у часі. Структура механізму також включає контур контролю та оцінювання, який фіксує відповідність результатів поставленим цілям і забезпечує можливість корекції управлінських дій. Загалом структура таких механізмів формується з урахуванням динаміки зовнішнього середовища та необхідності забезпечення адаптивності управління [125; 44].

Система суб'єктів механізму охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх учасників, які беруть участь у формуванні, узгодженні та реалізації стратегічних рішень маркетингу та логістики, а їх структура визначає розподіл відповідальності, рівні впливу на управлінські процеси та характер взаємодії між підсистемами.

1. Стратегічний центр управління підприємства – виконує функції формування стратегічних орієнтирів, ухвалення ключових рішень та узгодження довгострокових цілей маркетингової та логістичної стратегій; забезпечує інтеграцію механізму у загальну систему управління підприємством та контролює відповідність рішень корпоративним пріоритетам.

2. Маркетинговий підрозділ – відповідає за аналітику ринку, формування попитових прогнозів, сегментацію, розробку пропозицій для клієнтів, визначення умов обслуговування та параметрів позиціонування; рішення

маркетингового підрозділу формують стратегічний запит на логістичну спроможність і задають вимоги до планування перевезень.

3. Логістичний підрозділ – забезпечує планування маршрутів, управління автопарком, розподіл транспортних ресурсів, організацію операцій та контроль їх виконання; маркетингові плани трансформуються у реальні технологічні схеми та формують межі операційної здатності підприємства.

4. Фінансово-економічний підрозділ – здійснює калькуляцію витрат, оцінку економічної доцільності рішень, формує бюджети та контролює фінансові ризики; участь цього підрозділу забезпечує збалансованість між ринковими можливостями та ресурсними обмеженнями.

5. Інформаційно-аналітична система (ІТ-блок) – забезпечує збір, обробку та інтеграцію даних, формує інформаційні панелі, підтримує аналітичні моделі прогнозування та контролю; служить технічною основою для реалізації комплементарності стратегій.

6. Підсистема контролінгу та управління ризиками – відповідає за моніторинг відповідності стратегічних та операційних рішень, аналіз відхилень, оцінку ризиків і формування коригувальних заходів.

7. Зовнішні контрагенти – до них належать постачальники, замовники, логістичні партнери, інфраструктурні оператори та регуляторні органи; їх параметри діяльності формують зовнішні обмеження й можливості для механізму, впливаючи на точність прогнозів та наявність логістичних рішень.

Інформаційні потоки в організаційно-економічному механізмі становлять основу взаємодії між суб'єктами та забезпечують узгодженість стратегічних і оперативних рішень. Їх формування передбачає встановлення напрямів руху даних, визначення їх змістового наповнення, регулярності оновлення та відповідальності за їх опрацювання. Потоки інформації з маркетингової підсистеми відображають параметри попиту, характеристики клієнтських сегментів, прогнозні обсяги перевезень та очікувані умови обслуговування. Дані трансформуються у вхідні параметри логістичного планування, що охоплюють можливості автопарку, доступність маршрутів, ресурсні обмеження та операційні графіки.

У зворотному напрямі логістичні підрозділи формують інформацію про фактичні спроможності, технологічні обмеження, часові нормативи, витратні параметри та ризики, що можуть впливати на виконання маркетингових планів. Фінансово-економічний блок інтегрує дані з обох підсистем, забезпечуючи їх оцінку за критеріями економічної доцільності, рентабельності та ресурсної збалансованості. Паралельно ІТ-підсистема конвертує всі інформаційні потоки у стандартизований цифровий формат, створюючи єдине середовище аналітики та моніторингу.

Система потоків інформації формує замкнений контур обміну даними, у межах якого маркетингові оцінки, логістичні можливості та фінансові параметри узгоджуються у режимі постійної взаємодії, забезпечуючи комплементарність стратегій та можливість своєчасної корекції управлінських рішень.

Координаційний блок забезпечує узгодженість рішень, що приймаються на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління, виконуючи роль центрального елемента механізму. Єдиний контур планування формується як простір, у межах якого стратегічні орієнтири трансформуються у тактичні завдання та подальші операційні дії. Координаційний блок забезпечує взаємозв'язок між підсистемами, узгоджує горизонти планування, визначає пріоритетність дій і контролює відповідність операційних процесів стратегічним цілям підприємства, завдяки чому він виступає інструментом стабілізації управлінської логіки в умовах невизначеності.

Інформаційно-аналітична підсистема виконує функцію накопичення, структуризації та трансформації даних, необхідних для обґрунтування рішень у всіх блоках механізму. Система забезпечує безперервний моніторинг зовнішнього середовища, стану ресурсів, параметрів попиту та операційної діяльності. На основі отриманих даних формуються аналітичні моделі, прогнози та оцінки, що дозволяють коригувати стратегії та оперативні плани. Її робота створює інформаційне підґрунтя для інтеграції маркетингових та логістичних рішень і зменшує рівень невизначеності в управлінні [183; 149].

Ресурсна підсистема забезпечує матеріально-технічні, фінансові та кадрові умови реалізації узгоджених рішень, перетворюючи стратегічні й тактичні плани

у конкретні операційні дії. Можливості використання автопарку, доступність фінансових ресурсів, забезпечення персоналом і матеріалами, а також контроль їх розподілу формуються в межах цього підрозділу. Завдяки ресурсній підсистемі механізм здобуває прикладної реалізованості, оскільки саме вона забезпечує виконання рішень з урахуванням фактичних обмежень та внутрішньої стійкості підприємства.

Розподіл обмеженого бюджету B між маркетинговою (αM), логістичною (αL) та інтеграційною (αC) підсистемами формалізується як задача максимізації CI^* за бюджетного обмеження:

$$\max CI^* = \sum w_i \cdot F_i(\alpha_i \cdot B) \quad (3.8)$$

$$\text{при обмеженні: } \alpha M + \alpha L + \alpha C + \alpha R = 1, \quad \alpha_i \geq 0$$

за обмежень:

де αR – частка резервування, мінімальне значення якої залежить від сценарію ($\alpha R_{\min} = 0.20$ для кризового, 0.15 для обмеженої стабільності, 0.10 для відновлення). Функції $F_1(\cdot)$, $F_2(\cdot)$, $F_3(\cdot)$ відображають залежність факторних оцінок від обсягів фінансування відповідних підсистем. За умови лінійної апроксимації цих функцій задача зводиться до задачі лінійного програмування.

Функція управлінського впливу визначається як:

$$U(t) = g(\alpha M, \alpha L, \alpha C, B), \quad (3.9)$$

де $g(\cdot)$ – функція трансформації ресурсних вкладень у приріст факторних оцінок підприємства.

Функція зовнішніх збурень має вигляд:

$$\varepsilon(t) = h(SI(t), \Delta SI(t)), \quad (3.10)$$

де $h(\cdot)$ – функція впливу нестабільності зовнішнього середовища; $\Delta SI(t) = SI(t) - SI(t-1)$. При $SI < T_1$ збурення максимальні; при $SI > T_2$ – мінімальні.

На основі розв'язання задачі та експертних оцінок визначено рекомендовані пропорції розподілу ресурсів (табл. 3.2, рис. 3.5).

У кризовому сценарії пріоритетом є логістична спроможність (55% бюджету) та максимальне резервування. З переходом до стабільності зростає частка маркетингу та інтеграції. У сценарії відновлення максимізується частка маркетингу (40%) та інтеграції (20%), що відповідає стратегії зростання.

Таблиця 3.2

Рекомендований розподіл ресурсного бюджету за сценаріями

Компонент	Кризовий	Обмежена стабільність	Відновлення
Маркетинг (αM)	15%	30%	40%
Логістика (αL)	55%	40%	30%
Інтеграція (αC)	10%	15%	20%
Резерв (αR)	20%	15%	10%

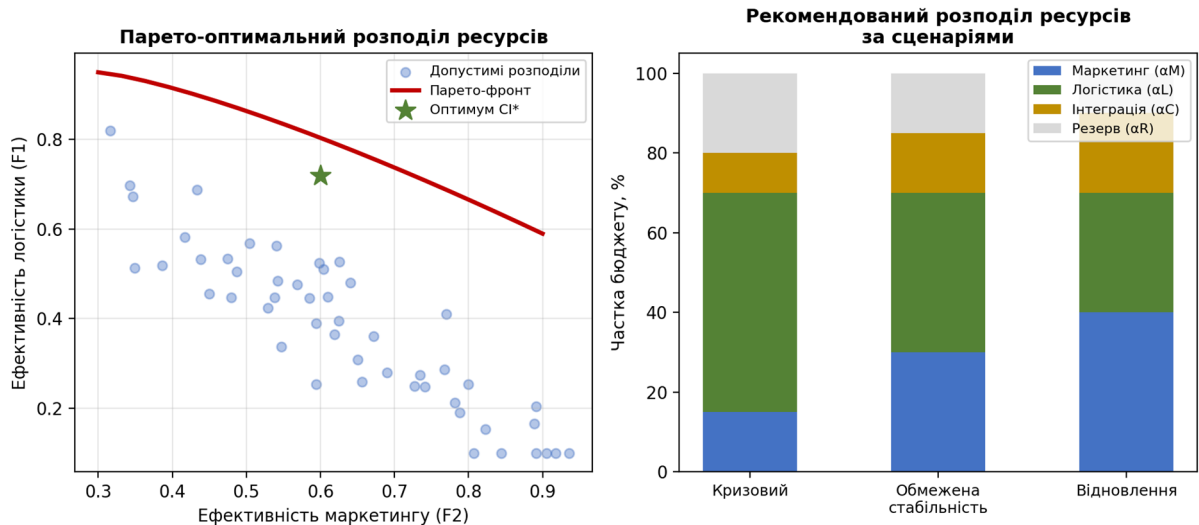


Рис. 3.5. Парето-оптимальний розподіл ресурсів та рекомендовані пропорції за сценаріями

Розраховано автором

Нижче представлена матриця, що формалізує взаємодію між підрозділами механізму та відображає блоки, через які здійснюється координація, обмін інформацією, ресурсна підтримка й операційна інтеграція рішень (табл.3.3).

Структурно-функціональну схему організаційно-економічного механізму забезпечення комплементарності подано на рис. 3.6.

Механізми горизонтальної та вертикальної взаємодії визначають порядок узгодження рішень між підрозділами та формують послідовність їх реалізації у часі. Вертикальна взаємодія забезпечує рух рішень від стратегічного рівня до тактичного й операційного, встановлює ієрархію відповідальності та регламентує процедури передавання завдань між рівнями управління. Через вертикальні механізми відбувається деталізація стратегічних орієнтирів, доведення параметрів планів до виконавців та передавання зворотної інформації про виконання і відхилення.

Таблиця 3.3

Матриця взаємодії між підрозділами в організаційно-економічному механізмі

Підрозділ / Підсистема	Стратегічний центр	Маркетинговий підрозділ	Логістичний підрозділ	Фінансово-економічний блок	Інформаційно-аналітична підсистема	Контролінг і ризики
Стратегічний центр	–	A,C	A,C	A,B	B	B,C
Маркетинговий підрозділ	A,C	–	A,C,D	C,D	B,C	C,D
Логістичний підрозділ	A,C	A,C,D	–	B,C	B,C	C,D
Фінансово-економічний блок	A,B	B,C	B,C	–	B	B,C
Інформаційно-аналітична підсистема	B	B,C	B,C	B	–	B,C
Контролінг і ризики	B,C	C,D	C,D	B,C	B,C	–

Умовні позначення:

A – Координаційний блок, забезпечує узгодження рішень, визначення пріоритетів, трансформацію стратегічних орієнтирів у тактичні та операційні плани.

B – Інформаційно-аналітичні зв'язки, передача даних, формування звітності, моделі, інформаційна підтримка прогнозування та оцінювання [124; 113].

C – Ресурсна взаємодія, узгодження потреб у ресурсах, доступності техніки, фінансів і персоналу, а також розподіл ресурсів між підрозділами.

D – Операційно-технологічна взаємодія, передача завдань на виконання, інтеграція операційних процесів, синхронізація графіків та забезпечення виконання маркетингових планів логістичними засобами.

Горизонтальна взаємодія забезпечує узгодження рішень між підрозділами одного рівня, усуває дублювання функцій і синхронізує діяльність маркетингу, логістики, фінансів та аналітичних служб. Такі механізми передбачають погодження параметрів планів, спільну оцінку ресурсних потреб, узгодження строків виконання та коригування операційних дій у режимі поточної діяльності, забезпечуючи узгодженість рішень у межах одного часово-операційного горизонту.

Сукупність горизонтальних і вертикальних механізмів формує цілісну систему регламентації управлінських дій, що забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і операційних рішень у часі та створює необхідні умови

для реалізації комплементарної взаємодії між маркетинговою й логістичною підсистемами.

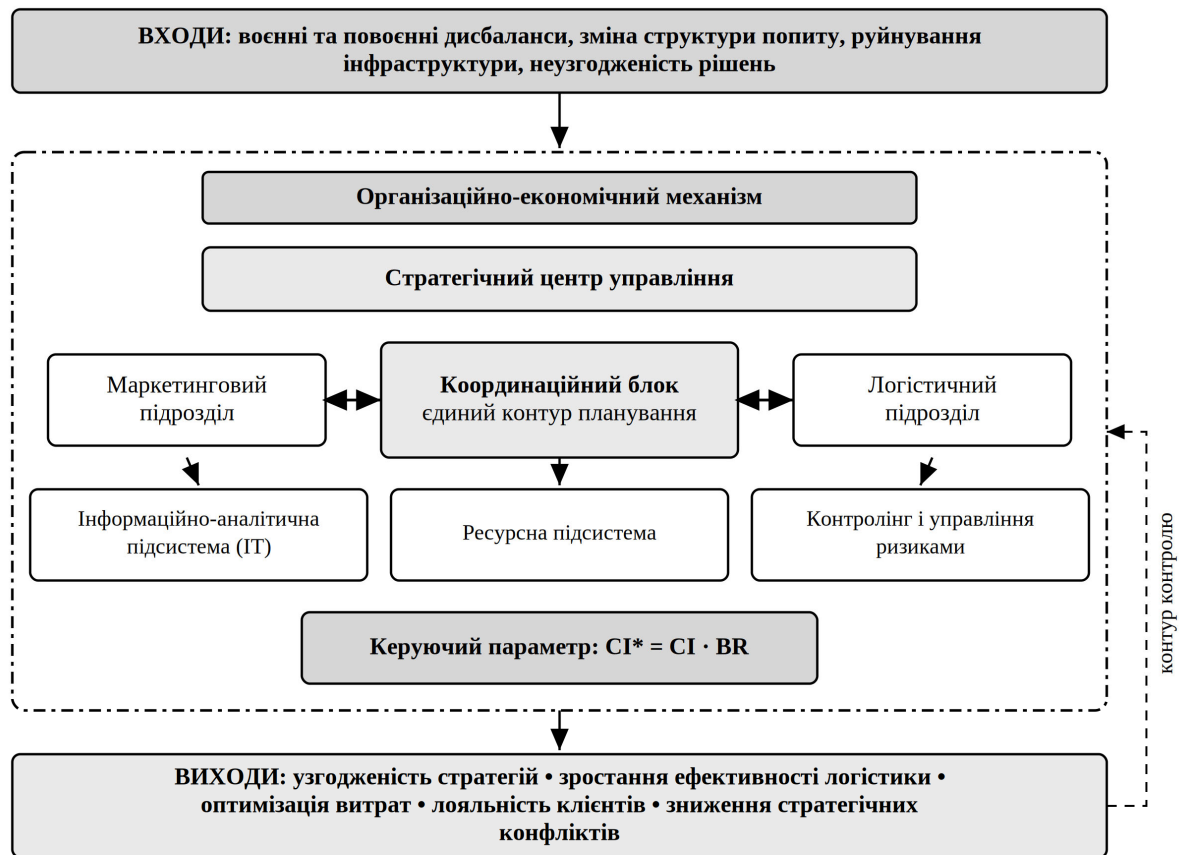


Рис. 3.6. Структурно-функціональна схема організаційно-економічного механізму забезпечення комплементарності маркетингу та логістики
Сформовано автором за результатами власних досліджень.

Нижче подано класифікацію саме вертикальних і горизонтальних механізмів, тобто їх внутрішні види та форми прояву. Така класифікація виступає деталізацією двох ключових груп взаємодії, а не загальною систематизацією механізмів.

1. За напрямом руху рішень:

- нисхідні (top-down) – передавання стратегічних орієнтирів, нормативів, планових показників, обмежень та пріоритетів від керівництва до виконавчих рівнів [128; 13].

- висхідні (bottom-up) – передавання інформації про виконання, відхилення, ресурсні потреби, ризики та пропозиції знизу до стратегічного рівня.

2. За ступенем формалізації

- регламентовані вертикальні механізми – діють через положення, стандарти, інструкції, процедури планування та звітності.

- гнучкі вертикальні механізми – включають адаптивні цикли корекції рішень, скорочені канали узгодження та швидке інформування про зміни.

3. За часовим горизонтом впливу

- стратегічні вертикальні механізми – трансформують місію та цілі у стратегічні програми маркетингу й логістики.

- тактичні вертикальні механізми – узгоджують сезонні плани, ресурси та операційну політику.

- операційні вертикальні механізми – регулюють погодження поточних графіків, маршрутів, завантаження парку та реагування на відхилення.

4. За інструментами реалізації

- планово-бюджетні механізми – доведення планів, бюджетів і нормативів [181; 157].

- контрольно-звітні механізми – звітність про виконання, КРІ, аудит операцій.

- ризик-орієнтовані механізми – передавання сигналів про ризики та необхідність корекції.

Класифікація горизонтальних механізмів:

1. За характером взаємодії між підрозділами

- координуючі механізми – узгодження параметрів планів між маркетингом, логістикою, фінансами та ІТ.

- інтеграційні механізми – спільне формування рішень (спільні наради, кросфункціональні групи).

- компенсаційні механізми – узгодження навантаження, перерозподіл ресурсів, балансування рішень.

2. За інформаційним навантаженням

- аналітичні механізми – обмін прогнозами, даними моніторингу, моделювання сценаріїв.

- операційні механізми – погодження графіків, змін, маршрутів, завантаження [173; 156].

- інфраструктурні механізми – спільне використання інструментів, платформ і баз даних.

3. За ступенем регулярності

- постійні механізми – встановлені регламенти взаємодії, регулярні координаційні наради, цикли планування.

- разові механізми – застосовуються для вирішення конкретних проблем, конфліктів або швидкої корекції дій.

- ініціативні механізми – взаємодія за запитом підрозділів у відповідь на зміни у середовищі.

4. За інструментальною природою

- цифрові механізми – спільні інформаційні системи, dashboards, автоматизовані модулі синхронізації даних.

- організаційні механізми – кросфункціональні команди, робочі групи, горизонтальні ланцюги командування.

- процедурні механізми – правила узгодження, протоколи погодження планів, стандарти реагування.

Контур контролю та оцінювання у межах організаційно-економічного механізму виконує функцію постійного відстеження відповідності стратегічних, тактичних і операційних рішень встановленим цілям та параметрам комплементарності маркетингової й логістичної діяльності. Формування цього контуру ґрунтується на поєднанні процедур моніторингу, аналізу відхилень, оцінювання результативності та ухвалення коригувальних рішень на основі стандартизованих індикаторів [13; 121].

Основою роботи контуру є система показників, що охоплює як маркетингові (точність прогнозування попиту, рівень задоволеності клієнтів, виконання комерційних умов), так і логістичні параметри (своєчасність доставок, завантаженість автопарку, витратність операцій). Додатково включаються інтегровані KPI, що фіксують ступінь узгодженості дій між підрозділами: відповідність запланованих обсягів реальним можливостям логістики, збіг графіків та маршрутів з маркетинговими зобов'язаннями, баланс ресурсного забезпечення.

Контур контролю функціонує у циклічному режимі. На першому етапі здійснюється збір та верифікація даних, які надходять від маркетингу, логістики, фінансів та інформаційно-аналітичної підсистеми. Другий етап охоплює аналітичну обробку інформації, порівняння фактичних показників із плановими та визначення величини відхилень. На третьому етапі проводиться інтерпретація результатів, що дає змогу ідентифікувати причини невідповідностей: дефіцит ресурсів, помилки прогнозування, зміни зовнішнього середовища, неузгодженість планів або операційні збої.

Контур включає також механізми корекції, які передбачають оперативне внесення змін у плани, перерозподіл ресурсів, коригування маркетингових стратегій або адаптацію логістичних операцій. Для них встановлюються чіткі регламенти реагування, що забезпечують мінімізацію часу між фіксацією відхилення та управлінською дією.

Завершальною складовою є зворотний зв'язок, що передає результати контролю стратегічному центру та відповідним підрозділам для перегляду рішень і вдосконалення механізму, унаслідок чого формується саморегулювальний контур, здатний підтримувати стабільність роботи підприємства в умовах високої турбулентності та забезпечувати реальну узгодженість стратегій маркетингу й логістики.

Індекс комплементарності змінюється в часі під впливом управлінських рішень (U) та зовнішніх збурень (ε). Дискретна модель у часі (t – квартали):

$$CI(t+1) = CI(t) + \alpha \cdot U(t) - \beta \cdot \varepsilon(t) + \gamma \cdot [CI^* - CI(t)], \quad (3.3)$$

де α – коефіцієнт чутливості CI до управлінських рішень ($0 < \alpha < 1$); β – коефіцієнт впливу зовнішніх збурень ($\beta > 0$); γ – швидкість корекції (параметр зворотного зв'язку, $0 < \gamma < 1$); $U(t)$ – вектор управлінських впливів у період t (інвестиції в інтеграцію, реструктуризація, навчання); $\varepsilon(t)$ – інтенсивність зовнішніх збурень (вимірюється через індекс стабільності середовища SI).

Для кількісного вимірювання зовнішніх умов введено композитний індикатор Індекс стабільності середовища (SI):

$$SI = (I_{\text{інфр}} \cdot I_{\text{рес}} \cdot I_{\text{поп}} \cdot I_{\text{рег}})^{(1/4)}, \quad (3.4)$$

де $I_{\text{інфр}}$ – індекс доступності інфраструктури (0–1); $I_{\text{рес}}$ – індекс ресурсного забезпечення (0–1); $I_{\text{поп}}$ – індекс стабільності попиту (0–1); $I_{\text{рег}}$ – індекс регуляторної прозорості (0–1). Використання середнього геометричного забезпечує чутливість до провалу будь-якого з чотирьох індикаторів: навіть якщо три з них високі, різке зниження одного суттєво знижує SI.

Структура організаційно-економічного механізму формується з урахуванням динаміки зовнішнього середовища, оскільки саме зміни ринкових, інституційних та інфраструктурних умов визначають вимоги до швидкості реагування та гнучкості управління. Воєнні та повоєнні фактори, коливання попиту, зміна логістичних маршрутів, ризики доступності ресурсів і регуляторні обмеження створюють ситуацію, у якій стабільні, раз і назавжди задані управлінські структури стають неефективними. Тому механізм повинен бути побудований відповідно, щоб забезпечувати можливість варіативної перебудови взаємодій між підсистемами, включення нових функціональних блоків або перерозподілу навантаження між існуючими.

Адаптивність управління забезпечується через поєднання гнучких процедур планування, оперативних каналів комунікації, сценарних підходів до ухвалення рішень та механізмів коригування стратегічних і тактичних параметрів. Структура механізму передбачає можливість оперативного переналаштування потоків інформації, зміну інтенсивності вертикальної чи горизонтальної взаємодії та переформатування ролей окремих суб'єктів залежно від зміни зовнішніх умов.

Модель взаємодії маркетингової та логістичної стратегій описує порядок узгодження ринкових орієнтирів із фактичними операційними можливостями автотранспортного підприємства. Її структура забезпечує перетворення даних про попит, сегменти ринку та умови обслуговування на логістичні плани, узгоджені з ресурсами, маршрутами та технологічними обмеженнями. Модель функціонує як послідовна система обміну інформацією та корекції рішень, що підтримує стабільність та передбачуваність управлінських дій.

Обмін інформацією між маркетингом і логістикою здійснюється у вигляді регулярних та стандартизованих потоків даних. Маркетинговий підрозділ

передає прогнози попиту, інформацію про структуру споживання, параметри ринку та вимоги клієнтів. Логістичний підрозділ надає відомості про технічний стан автопарку, завантаженість маршрутів, доступні ресурси, тривалість виконання операцій та можливі обмеження. Дані з обох підсистем інтегруються в єдиному аналітичному середовищі, що дозволяє забезпечувати узгодженість планів та зменшувати ризик неадекватного прогнозування.

Інтеграція стратегічних цілей передбачає встановлення спільних орієнтирів для маркетингової та логістичної діяльності. Маркетинг формує кількісні та якісні цільові показники, пов'язані з охопленням сегментів, рівнем попиту та умовами ринку. Логістика оцінює можливість їх реалізації з позиції пропускну здатності, ресурсної забезпеченості та інфраструктурних умов. Узгоджений стратегічний контур забезпечує відповідність між запланованими ринковими результатами та реальними операційними можливостями. На цій основі формуються спільні показники ефективності, що фіксують ступінь виконання узгоджених рішень [22; 125].

Узгодження параметрів здійснюється у форматі операційного поєднання маркетингових вимог і логістичних можливостей.

I. Попит → планування перевезень. Прогнози попиту визначають необхідні обсяги перевезень. Логістика перевіряє їх на відповідність доступним ресурсам і формує плани завантаження та маршрути.

II. Сегментація ринку → вибір логістичних маршрутів. Виділені сегменти задають пріоритети напрямів. Логістична підсистема адаптує маршрути відповідно до структури споживання.

III. Ціноутворення → собівартісна логістична модель. Рівні цін узгоджуються з логістичною собівартістю. Логістика формує дані про витрати, необхідні для обґрунтованого ціноутворення.

IV. Політика обслуговування клієнтів → SLA / KPI логістики. Показники якості обслуговування визначають параметри логістичної роботи: своєчасність, надійність, стабільність виконання. Встановлені SLA і KPI узгоджуються з фактичними можливостями виконання операцій.

Узгодженість зазначених параметрів забезпечує безперервність переходу від маркетингових рішень до логістичних дій, знижує ризик конфліктів між підсистемами та підвищує точність планування.

Теоретичні передумови створення механізмів корекції ґрунтуються на концепціях адаптивного, ризик-орієнтованого та ситуаційного управління, що передбачають здатність системи змінювати параметри функціонування відповідно до коливань зовнішнього середовища. У воєнний та повоєнний періоди ці підходи набувають особливого значення, оскільки традиційні моделі стійкої роботи підприємств не забезпечують належного рівня гнучкості та швидкості реагування.

В основі передумов лежить уявлення про підприємство як про динамічну систему, що функціонує у середовищі підвищеної невизначеності. Згідно із загальносистемним підходом, здатність до самокорекції та підтримання керованості визначається наявністю механізмів зворотного зв'язку, адаптивних контурів та модулів оперативного переналаштування. Узгодження між підсистемами маркетингу та логістики здійснюється з урахуванням змінних зовнішніх умов і внутрішніх ресурсних можливостей.

Концепції *resilience* та антикрихкості підкреслюють необхідність зберігати працездатність у період стресу та підвищувати ефективність механізмів унаслідок впливу зовнішніх потрясінь. У цьому контексті механізми корекції розглядаються як інструменти підвищення стійкості системи, що дозволяють підтримувати узгодженість стратегічних рішень навіть у разі значних змін у логістичній інфраструктурі чи ринкових умовах.

Теорія сценарного управління формує ще одну передумову – необхідність моделювання альтернативних стратегій та створення системи пріоритетів, що дозволяє швидко переходити між режимами роботи залежно від інтенсивності впливу зовнішніх факторів. Забезпечується здатність підприємства адаптувати маркетингові та логістичні рішення у реальному часі [124; 101].

Узагальнюючи, теоретичні передумови формують методологічну основу для впровадження механізмів адаптації, переналаштування стратегій і

визначення пріоритетів, що забезпечують стійке функціонування автотранспортного підприємства в умовах воєнних і повоєнних викликів.

Наведені нижче механізми узагальнюють способи реагування автотранспортного підприємства на ключові виклики воєнного та повоєнного середовища, формуючись на основі виявлених ризиків, обмежень ресурсного забезпечення та змін у ринковій і регуляторній ситуації. У таблиці подано систематизацію цих механізмів за змістом, призначенням та очікуваним управлінським ефектом, що дозволяє інтегрувати їх у загальний організаційно-економічний механізм підприємства.

Алгоритм функціонування механізму в умовах війни та повоєнного відновлення подано на рис. 3.7.

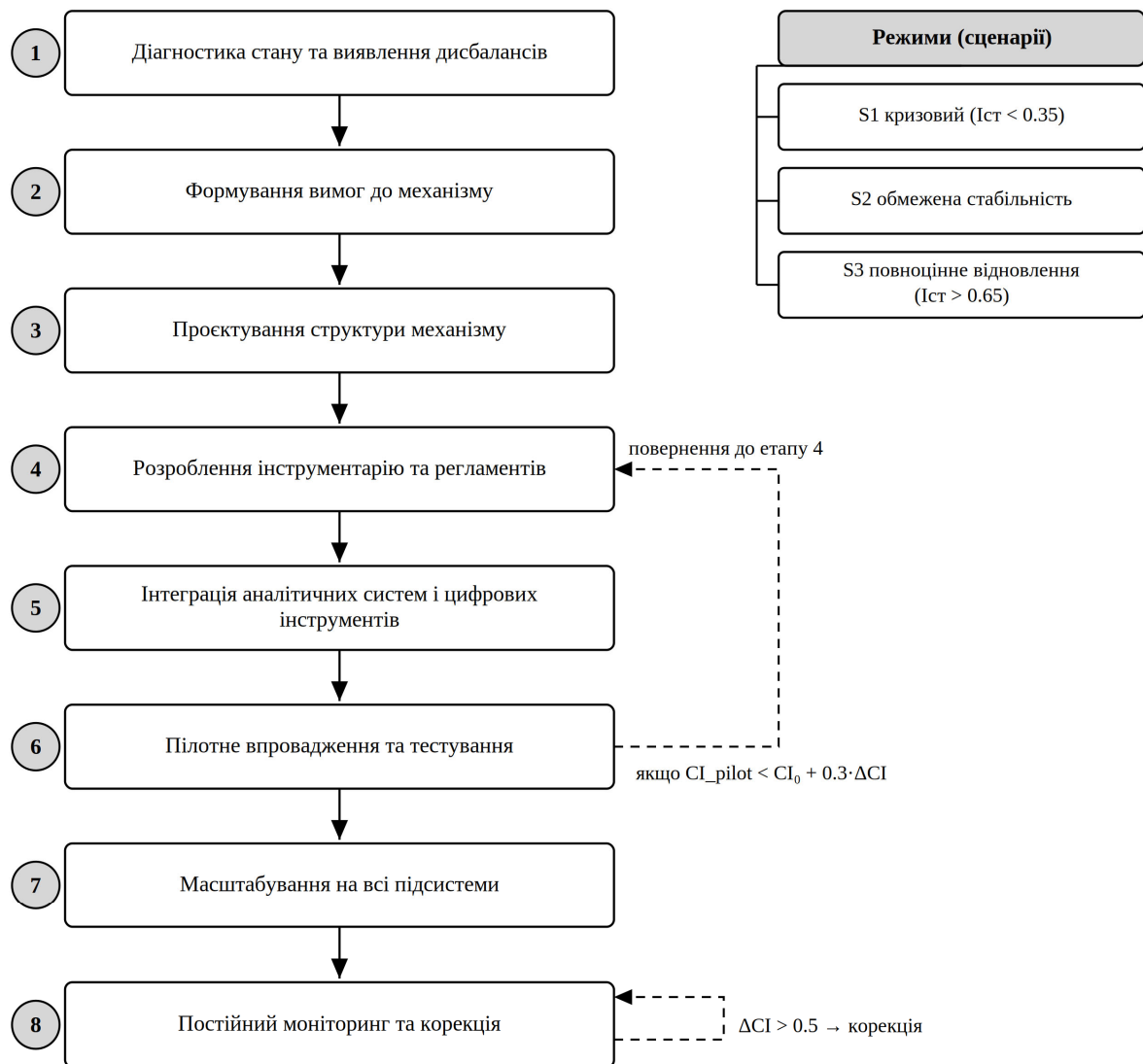


Рис. 3.7. Алгоритм функціонування механізму в умовах війни та повоєнного відновлення

Сформовано автором за результатами власних досліджень.

Систематизація механізмів корекції забезпечує основу для їх подальшої інтеграції у стратегічні та операційні процеси підприємства. Структура адаптивних дій формується на підставі вищевикладеного, щоб підтримувати стабільність та виконуваність маркетингових і логістичних стратегій у турбулентних умовах. Сукупність механізмів формує інструментарій, здатний забезпечити стійкість, гнучкість і керованість автотранспортного підприємства під час воєнних і поствоєнних трансформацій.

Характеристика механізмів корекції представлена у табл.3.4.

Щодо очікуваних результатів функціонування організаційно-економічного механізму відзначимо таке. У загальному, наведені результати відображають системний ефект від узгодження маркетингових і логістичних рішень в умовах воєнного та повоєнного середовища та демонструють, яким чином інтеграція підсистем впливає на стійкість і ефективність діяльності автотранспортного підприємства. Насамперед очікується підвищення адаптивної стійкості, що проявляється у здатності підприємства швидко перебудовувати операції, коригувати параметри планування та стабілізувати логістичні процеси під впливом зовнішніх коливань.

Таблиця 3.4

Деталізована характеристика механізмів корекції на умови воєнного та повоєнного середовища

№	Механізм	Зміст механізму	Цільове призначення	Очікуваний управлінський ефект
1	Механізм адаптації до ризиків дефіциту палива	передбачає моніторинг доступності палива, формування альтернативних маршрутів забезпечення, оптимізацію витрат пального, впровадження норм споживання та створення резервів.	забезпечення безперервності роботи автопарку за умов перебоїв постачання.	зменшення затримок, підвищення стійкості операційних процесів.
2	Механізм реагування на руйнування інфраструктури	включає оперативне оновлення логістичних схем, перенаправлення маршрутів, використання резервних доріг та адаптацію графіків.	мінімізація втрат часу та ресурсів при зміні доступності інфраструктури.	підтримання виконання зобов'язань за умов обмеженої інфраструктури.

3	Механізм корекції на коливання попиту	базується на постійному оновленні прогнозів, адаптації планів перевезень, гнучкому перерозподілі ресурсів та використанні сценарних моделей.	підвищення точності планування при нестабільності ринку.	зниження ризику недозавантаження чи перевантаження автопарку.
4	Механізм компенсації втрат персоналу (релокація, мобілізація)	охоплює перерозподіл функцій, навчання персоналу, впровадження дистанційних форм роботи та посилення автоматизації.	збереження операційної спроможності за умов кадрового дефіциту.	підвищення гнучкості та продуктивності трудових процесів.
5	Механізм адаптації до змін регуляторних вимог	передбачає постійний моніторинг нормативних змін, оперативну корекцію внутрішніх процедур, оновлення звітності та стандартів.	забезпечення відповідності законодавству та уникнення штрафних ризиків.	підвищення правової захищеності підприємства.
6	Механізм оперативного переналаштування маркетингової стратегії	здійснюється через корекцію сегментації, оновлення пропозиції, зміни каналів комунікації та адаптацію цінових рішень.	підтримання релевантності комерційної діяльності в нестабільних умовах.	підвищення відповідності ринковому попиту та умовам воєнного часу.
7	Механізм оперативного переналаштування логістичної стратегії	охоплює перегляд логістичних маршрутів, режимів роботи автопарку, пріоритетності перевезень та обсягів послуг.	забезпечення виконуваності маркетингових планів у змінених умовах.	підвищення стійкості виконання операційних процесів.
8	Механізм системи пріоритетів (resilience-priority mapping)	передбачає ранжування напрямів діяльності, клієнтів, маршрутів та ресурсів за критеріями критичності та стійкості.	оптимізація використання обмежених ресурсів у періоди пікової турбулентності.	зменшення втрат продуктивності та підвищення керованості підприємства.

Розроблено автором

Завдяки інтегрованому контуру обміну даними механізм забезпечує скорочення часу реакції на зміну попиту, наявність ресурсних обмежень чи інфраструктурні порушення, що є критичним у воєнних умовах.

Подальшим важливим результатом є зростання ефективності логістичних процесів. Узгодження прогнозів попиту та логістичних можливостей дозволяє оптимізувати завантаження автопарку, мінімізувати простої, підвищити стабільність маршрутів і покращити використання часу та ресурсів. Ефект

підсилюється завдяки механізмам контролю та корекції, які забезпечують постійне відстеження відхилень і своєчасне внесення змін у планові та операційні рішення.

Оптимізація витрат і підвищення маржинальності перевезень є результатом більш точного узгодження ринкових орієнтирів із фактичними ресурсними можливостями. Зменшення непродуктивних витрат, пов'язаних із дублюванням операцій або невідповідністю між ринковими зобов'язаннями й логістичною спроможністю, сприяє підвищенню фінансової ефективності діяльності. Удосконалення собівартісних моделей і прозорість планування також формують умови для більшої рентабельності перевезень.

Підвищення лояльності клієнтів та прискорення виходу на ринки досягається завдяки стабільності й передбачуваності рівня обслуговування. Узгодження SLA і KPI забезпечує відповідність між маркетинговими обіцянками та фактичним виконанням логістичних операцій, зміцнюючи позиції підприємства на ринку та формуючи конкурентну перевагу в умовах післявоєнного відновлення.

Зменшення стратегічних конфліктів між підрозділами є ще одним важливим результатом функціонування механізму. Завдяки чітко визначеним ролям, прозорим процедурам взаємодії та спільним критеріям оцінювання узгодженість дій підрозділів зростає, що знижує ризик управлінських конфліктів і сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень. У підсумку підприємство отримує узгоджену, гнучку та більш керовану систему, здатну підтримувати стабільність навіть у надзвичайно нестабільних умовах [92; 50].

Алгоритм упровадження організаційно-економічного механізму забезпечення комплементарності маркетингу та логістики передбачає послідовність дій, спрямованих на формування узгодженої системи управління, адаптованої до воєнних і повоєнних умов функціонування автотранспортного підприємства. Алгоритм подано як логічно завершений процес від діагностики проблем до стабільного функціонування механізму.

I. Діагностика поточного стану та виявлення дисбалансів. На першому етапі проводиться оцінювання взаємодії маркетингової та логістичної підсистем,

аналізуються існуючі процеси планування, обміну інформацією та виконання операцій. Ідентифікуються зони неузгодженості: розриви між прогнозами та можливостями, надлишкові витрати, непослідовність рішень, конфлікти між підрозділами. Формується вихідна точка для побудови механізму.

II. Формування вимог до механізму. На основі результатів діагностики визначаються цілі, функції та структурні компоненти майбутнього механізму. Уточнюється необхідний рівень адаптивності, гнучкості, швидкості реагування, а також вимоги до обміну інформацією, контролю та узгодження рішень. Фактори воєнного середовища (ризик, обмеження, інфраструктурні збої) включаються у систему вимог як обов'язкові.

III. Проєктування структури механізму. Етап передбачає визначення суб'єктів, інформаційних потоків, механізмів взаємодії та контурів управління. Створюється модель вертикальних і горизонтальних комунікацій, окреслюються координаційний, інформаційно-аналітичний, ресурсний та контрольний блоки. Структура проєктується з урахуванням принципів адаптивності й можливості швидкого коригування.

IV. Розроблення інструментарію та регламентів взаємодії. Уточнюються форми обміну даними, стандартні операційні процедури, правила узгодження рішень, терміни планових циклів та механізми контролю. Створюються алгоритми обробки даних, оновлення прогнозів, розподілу ресурсів та корекції дій. Визначаються ключові показники ефективності та критерії відповідності.

V. Інтеграція аналітичних систем та цифрових інструментів. Здійснюється налаштування інформаційно-аналітичної системи для автоматизації збору, аналізу та візуалізації даних. Підключаються модулі прогнозування, контролю відхилень, оцінювання ресурсів, ризик-аналізу та сценарного моделювання. Забезпечується стандартизація форматів інформації.

VI. Пілотне впровадження та тестування. Механізм впроваджується у тестовому режимі на обраних напрямках діяльності. Перевіряється фактична узгодженість планів, оперативність реагування, стабільність інформаційних потоків та якість прийняття рішень. Виявляються недоліки, уточнюються регламенти та коригуються модулі взаємодії.

VII. Масштабування механізму на всі підсистеми. Після успішного тестування механізм поширюється на весь комплекс маркетингових і логістичних процесів. Встановлюється загальна система управління, єдина база даних, інтегрований плановий цикл. Забезпечується синхронізація між структурними підрозділами та стабільність роботи в умовах динамічного середовища.

VIII. Постійний моніторинг та корекція. Створюється регулярний цикл оцінювання: порівняння планових і фактичних показників, аналіз відхилень, оцінювання результативності та адаптація механізму відповідно до змін зовнішніх умов. У разі необхідності оновлюються маршрути, прогнози, параметри планування, пріоритети ресурсів.

Кожен етап алгоритму впровадження доповнюється кількісними контрольними точками, що дозволяє оцінювати прогрес впровадження механізму (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Контрольні точки впровадження механізму

Етап	Контрольний показник	Цільове значення
1. Діагностика	CI_0 (початковий індекс)	Фіксація базового рівня
2. Формування вимог	CI^* (цільовий індекс)	$CI^* = CI_0 + \Delta CI_{\text{цільове}}$
3. Проектування структури	Повнота покриття KPI	$\geq 80\%$ визначених KPI
4. Розроблення регламентів	Ступінь формалізації	100% процедур задокументовано
5. Інтеграція IT-систем	Час оновлення даних	≤ 24 год (оперативний цикл)
6. Пілотне впровадження	CI_{pilot}	$CI_{\text{pilot}} \geq CI_0 + 0.3 \cdot \Delta CI_{\text{цільове}}$
7. Масштабування	$CI(t)$ по всіх підрозділах	$CI \geq CI_0 + 0.6 \cdot \Delta CI_{\text{цільове}}$
8. Моніторинг та корекція	$\Delta CI = CI(t) - CI^* $	$\Delta CI \leq 0.5$ (зона допуску)

Якщо на етапі пілотного впровадження (етап 6) значення CI_{pilot} не досягає порогу $CI_0 + 0.3 \cdot \Delta CI_{\text{цільове}}$, алгоритм передбачає повернення до етапу 4 для корекції регламентів та інструментарію. На етапі постійного моніторингу (етап 8) відхилення $\Delta CI > 0.5$ ініціює цикл діагностики причин (зовнішні збурення vs внутрішні дисфункції) та відповідну корекцію.

Алгоритм поєднує діагностичний, проектний, технічний, організаційний та контрольний етапи, що разом забезпечують побудову стійкого, узгодженого та

адаптивного механізму. Упровадження здійснюється поступово, із мінімальним ризиком для операційної діяльності, і дозволяє підприємству підвищити ефективність, скоротити витрати та адаптуватися до складних зовнішніх умов.

Сценарний аналіз реалізації організаційно-економічного механізму за різними режимами зовнішнього середовища наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Сценарний аналіз реалізації організаційно-економічного механізму				
№	Сценарій	Характеристика середовища	Ключові управлінські рішення	Очікувані результати
1	«Кризовий» (активні бойові дії)	висока турбулентність; руйнування інфраструктури; перебої з паливом; різкі коливання попиту; обмеження пересування; значні ризики для персоналу	• максимальна адаптація логістичних маршрутів у режимі реального часу; • жорсткий пріоритет критичних перевезень; • мінімізація маркетингової активності та концентрація на поточному попиті; • розширення резервування ресурсів; • посилений контроль ризиків	• забезпечення базової операційної спроможності; • утримання ключових клієнтів; • зниження втрат та збитків; • підтримання функціонування підприємства
2	«Обмежена стабільність» (часткове відновлення інфраструктури та попиту)	часткове відновлення транспортних коридорів; помірна стабілізація ринку; дефіцит ресурсів зберігається; маркетингові можливості розширюються; зростає конкуренція	• відновлення планових циклів у спрощеному форматі; • перегляд сегментації ринку; • оптимізація маршрутів і завантаження; • розширення пропозиції послуг у межах доступних ресурсів; • запуск інструментів підвищення сервісу	• зростання ефективності перевезень; • зменшення витрат; • повернення клієнтів; • поліпшення передбачуваності логістичних процесів
3	«Повноцінне відновлення»	стабілізація інфраструктури;	• повноцінна інтеграція	• підвищення маржинальності;

	(синергетична інтеграція та розширення ринків)	зростання попиту; розширення можливостей ринку; збільшення конкуренції; поява довгострокових інвестицій	маркетингової та логістичної стратегій; • розвиток нових ринків та напрямів перевезень; • оптимізація бізнес-моделі; • інвестування в оновлення автопарку й IT-систем; • розширення системи KPI та SLA	• зростання частки ринку; • формування стійкої конкурентної переваги; • посилення цифрової трансформації підприємства
--	--	---	--	---

Розроблено автором

Порівняння управлінських рішень за трьома сценаріями подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Порівняльна таблиця управлінських рішень за сценаріями

Компонент управління	Кризовий	Обмежена стабільність	Повноцінне відновлення
Планування	реактивне, короткострокове	комбіноване тактико-операційне	стратегічно-орієнтоване, прогнозне
Маркетинг	орієнтація на збереження попиту	оптимізація пропозиції та каналів	розширення ринків та інноваційні продукти
Логістика	маршрути «виживання», мінімальні обсяги	оптимізація маршрутів і завантаження	структурна модернізація і масштабування
Ресурси	режим економії, резервування	поступове відновлення ресурсної бази	інвестиції та розвиток
Ризики	максимальна концентрація на критичних ризиках	контроль відхилень та індикаторів стабілізації	стратегічний ризик-менеджмент
Клієнти	підтримання ключових	повернення та розвиток портфеля	розширення, нові сегменти

Розроблено автором

Параметри тригерів переходу між сценаріями наведено в табл. 3.8.

Перехід між сценаріями формалізується через систему порогових значень композитних індикаторів.

Таблиця 3.8

Параметри тригерів переходу між сценаріями (threshold indicators)

Група індикаторів	Ключові тригери переходу «Кризовий → Обмежена стабільність»	Ключові тригери переходу «Обмежена стабільність → Повноцінне відновлення»
Інфраструктура	часткове відновлення ключових маршрутів; відсутність блокувань; стабілізація пропускної здатності	повне відновлення інфраструктури; прогнозована доступність маршрутів
Ресурси	відновлення 50–60% постачання палива; стабілізація запасів	повне відновлення ресурсного забезпечення; можливість інвестицій
Попит	стабільне зростання протягом кількох циклів	відновлення докризових обсягів або їх перевищення
Регуляторне середовище	зниження адміністративних обмежень	стабільність правил та появи стимулюючих програм
Операційна спроможність	стабільне виконання 70% планових перевезень	стале виконання повного обсягу операцій та можливість масштабування

Розроблено автором

Визначення поточного сценарію здійснюється за правилом:

де $T_1 = 0.35$ та $T_2 = 0.65$ – порогові значення індексу стабільності. Для уникнення хаотичного перемикавання між сценаріями застосовується гістерезис:

Функція визначення поточного сценарію формалізується як:

$$S_j(t) = f(SI(t), CI^*(t), OP(t), Res(t), BR(t)), \quad (3.7)$$

де $S_j(t)$ – ідентифікатор активного сценарію ($j=1$ кризовий, $j=2$ обмежена стабільність, $j=3$ повноцінне відновлення); $OP(t)$ – операційна продуктивність; $Res(t)$ – рівень ресурсного забезпечення.

Додатково перехід обумовлюється виконанням операційних критеріїв (табл. 3.9, рис. 3.8).

Представлені результати сценарного аналізу дозволяють узгодити логіку функціонування організаційно-економічного механізму з різними режимами зовнішніх умов та забезпечити його стійкість у довгостроковій перспективі. Порівняння управлінських рішень у межах трьох сценаріїв демонструє, як механізм трансформується залежно від рівня доступності інфраструктури, ресурсів, попиту та регуляторних вимог.

Таблиця 3.9

Формалізовані критерії переходу між сценаріями

Індикатор	Кризовий → Стабільність ($T_1 = 0.35$)	Стабільність → Відновлення ($T_2 = 0.65$)
SI (індекс стабільності)	$SI \geq 0.35$ (≥ 2 кварт.)	$SI \geq 0.65$ (≥ 2 кварт.)
Операційна продуктивність ОП	$ОП \geq 70\%$ планових перевезень	$ОП \geq 95\%$ планових перевезень
Ресурсне забезпечення	$\geq 50\%$ нормативного рівня	$\geq 90\%$ нормативного рівня
Індекс комплементарності CI^*	$CI^* \geq -1.0$	$CI^* \geq +0.5$
Коефіцієнт збалансованості BR	$BR \geq 0.40$	$BR \geq 0.60$

Примітка: перехід відбувається за умови одночасного виконання всіх критеріїв відповідного стовпця.

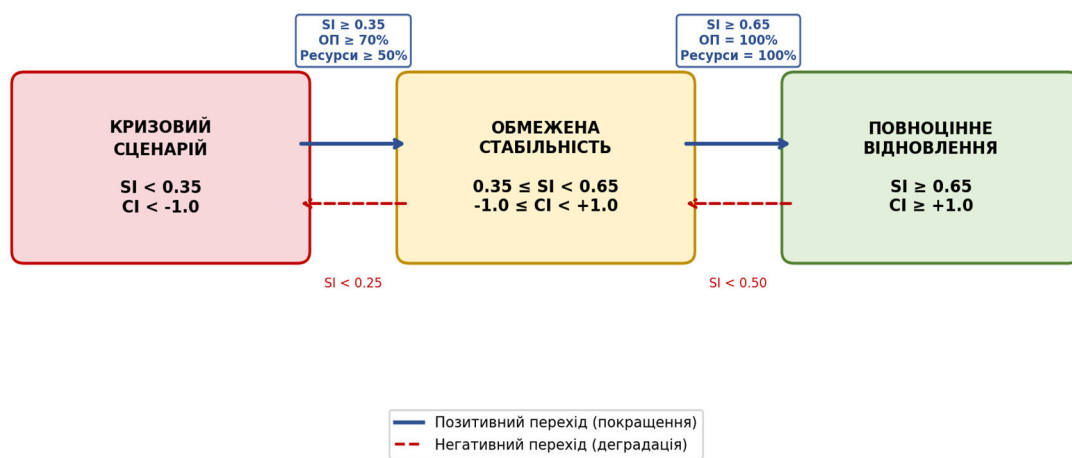


Рис. 3.8. Модель переходу між сценаріями з пороговими значеннями індикаторів

Визначення тригерів переходу між сценаріями формує чітку систему орієнтирів, що забезпечує своєчасне коригування стратегічних і операційних рішень. У сукупності це створює передумови для підвищення адаптивності механізму, зменшення невизначеності та підтримання узгодженості маркетингових і логістичних процесів в умовах динамічних змін середовища.

На основі моделі (3.4) виконано імітаційне моделювання динаміки $CI(t)$ для трьох сценаріїв з горизонтом 24 квартали (6 років). Параметри моделі: $\alpha = 0.15$, β

$= 0.10$, $\gamma = 0.08$ (визначені на основі експертних оцінок та калібровані за даними опитування). Результати моделювання представлено на рис. 3.9.

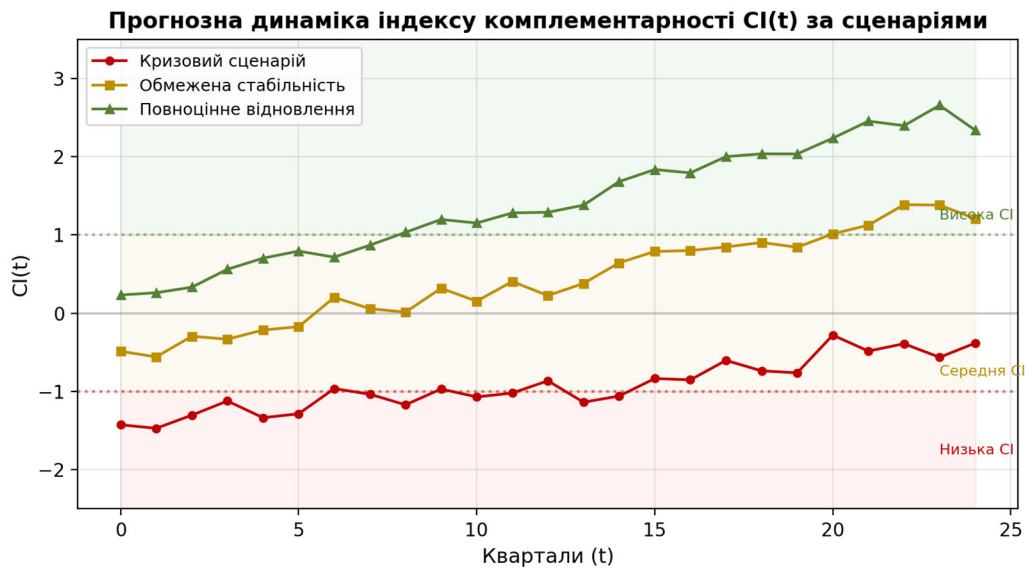


Рис. 3.9. Прогнозна динаміка індексу комплементарності $CI(t)$ за сценаріями

Моделювання демонструє, що навіть у кризовому сценарії послідовне впровадження механізму дозволяє поступово підвищувати CI (з -1.5 до -0.3 за 24 квартали). У сценарії обмеженої стабільності CI виходить у позитивну зону через 8–10 кварталів. У сценарії повноцінного відновлення досягнення високого рівня комплементарності ($CI > +1.0$) можливе вже через 10–12 кварталів. Прогнози створюють кількісну основу для обґрунтування інвестицій у впровадження механізму та дозволяють визначити очікувані терміни досягнення цільових показників.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано систему принципів досягнення комплементарності маркетингу і логістики в умовах невизначеності, у якій інформаційна інтегрованість і гнучке прогнозування утворюють ядро, а клієнтоцентрична синергія, управлінська координація та адаптивна стандартизація надбудовуються над ним. Доведено, що принципи виконують роль нормативної рамки, яка переводить емпіричні результати вимірювання у регулятивні орієнтири управління, а їх взаємодію формалізовано через інтегральний індекс комплементарності як зважену суму індикаторів окремих принципів. На відміну

від інституційних стандартів, дієвих лише у стабільному середовищі, принципи зберігають чинність і за умов руйнування усталених зв'язків.

2. Доведено динамічний характер комплементарності як рухомої рівноваги, що постійно підлягає адаптації. Формалізовано швидкість зміни рівня комплементарності залежно від динаміки маркетингових зусиль, логістичних процесів та сили зовнішніх збурень, а також розмежовано стабільний (інституційний) і кризовий (адаптивний) режими взаємодії через модель порогового переходу. Показано, що в кризовому режимі ключовою точкою збереження комплементарності стає інформаційна узгодженість підсистем, а інтеграційний (синергетичний) ефект посилює фінансовий результат пропорційно рівню комплементарності.

3. Обґрунтовано три групи умов реалізації принципів – маркетингові, техніко-технологічні та кадрові – і доведено їх взаємозалежність: кожна група втрачає дієвість у відриві від інших, а слабкість одного компонента знижує життєздатність усієї інтегрованої стратегії. Взаємодію умов формалізовано динамічною моделлю на основі зваженого геометричного середнього з експоненційним урахуванням невизначеності, що коректно відображає системний характер комплементарності: низьке значення будь-якої умови не може бути компенсоване надлишком іншої, а зростання зовнішніх загроз знижує загальний рівень інтеграції.

4. Розроблено організаційно-економічний механізм забезпечення комплементарності маркетингу і логістики, орієнтований на умови війни та повоєнного відновлення. Визначено мету, систему з десяти завдань механізму та їх деталізацію, склад суб'єктів управління, структуру інформаційних потоків і чотири функціональні блоки (координаційний, інформаційно-аналітичний, ресурсний та контрольний), а також горизонтальні й вертикальні механізми взаємодії з їх класифікацією. Механізм виконує функцію інтегратора маркетингової та логістичної стратегій, знижуючи конфліктність підрозділів і формуючи єдиний контур планування та оцінювання результатів.

5. Формалізовано керуючий параметр механізму. На основі результатів факторного аналізу побудовано інтегральний індекс комплементарності $CI =$

$0,717 \cdot F_1 + 0,161 \cdot F_2 + 0,122 \cdot F_3$, коефіцієнт збалансованості BR та скоригований індекс $CI^* = CI \cdot BR$, який пеналізує підприємства з високим сумарним балом за наявності різкого дисбалансу між логістичною, маркетинговою та інтеграційною складовими. Задачу розподілу обмеженого ресурсного бюджету між підсистемами зведено до оптимізаційної моделі максимізації CI^* за бюджетного обмеження та обґрунтовано рекомендовані пропорції розподілу ресурсів для кожного зі сценаріїв.

6. Уведено композитний індекс стабільності середовища SI та динамічну модель зміни комплементарності у часі зі зворотним зв'язком $CI(t+1) = CI(t) + \alpha \cdot U(t) - \beta \cdot \varepsilon(t) + \gamma \cdot [CI^* - CI(t)]$. Обґрунтовано сценарну модель функціонування механізму з трьох режимів (кризовий, обмежена стабільність, повноцінне відновлення) із формалізованими пороговими значеннями ($T_1 = 0,35$; $T_2 = 0,65$), системою тригерів переходу та зоною гістерезису, що запобігає хаотичному перемиканню між сценаріями за незначних коливань середовища.

7. Запропоновано 8-етапний алгоритм упровадження механізму – від діагностики поточного стану до постійного моніторингу й корекції – із кількісними контрольними точками для кожного етапу та правилами повернення на попередні етапи у разі недосягнення цільових значень. Імітаційне моделювання динаміки індексу комплементарності на горизонті 24 кварталів підтвердило дієвість механізму: навіть у кризовому сценарії послідовне впровадження підвищує CI (з $-1,5$ до $-0,3$), у сценарії обмеженої стабільності індекс виходить у позитивну зону через 8–10 кварталів, а у сценарії повноцінного відновлення високий рівень комплементарності ($CI > +1,0$) досягається через 10–12 кварталів. Одержані результати створюють кількісну основу для обґрунтування інвестицій у забезпечення комплементарності та визначення очікуваних термінів досягнення цільових показників.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення актуального наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробленні організаційно-економічного механізму забезпечення комплементарності маркетингу і логістики автотранспортних підприємств. Дослідження базується на критичному аналізі понад 80 вітчизняних та зарубіжних джерел, емпіричних даних опитування 90 автотранспортних підприємств України та імітаційному моделюванні. Основні наукові та практичні результати дослідження полягають у такому:

1. Критичний аналіз понад 50-річної наукової дискусії щодо інтеграції маркетингу і логістики (від М. Christopher, 1973 до Є. В. Крикавського та Л. Я. Якимишин) дозволив систематизувати українську школу маркетинг-логістичної інтеграції за трьома підходами: маркетинг-логістичне забезпечення, маркетингова логістика та галузеві адаптації. Встановлено, що жодне з існуючих досліджень не запропонувало формалізованої моделі вимірювання комплементарності. Виявлено чотири ключові прогалини, що обґрунтовують актуальність дисертації: відсутність кількісного інструментарію, недослідженість автотранспортної галузі, ігнорування умов невизначеності та розрив між прикладним і стратегічним рівнями. Побудовано хронологічну модель еволюції досліджень від М. Christopher (1973) через L. Rinehart (1989) та А. Ellinger (2000) до Є. В. Крикавського та Л. Я. Якимишин, що дозволяє візуалізувати 50-річну прогалину у формалізації комплементарності.

2. Сконструйовано поняття «комплементарність маркетингу та логістики» як вимірювана характеристика стратегічної взаємодії двох рівноправних підсистем управління підприємством, за якої їхнє поєднання породжує синергетичний ефект, що перевищує суму результатів ізольованого функціонування. Поняття чітко розмежовано від чотирьох суміжних категорій («інтеграція», «маркетинг-логістичне забезпечення», «маркетингова логістика», «компатибельність») за шістьма критеріями: фокус (результат, не процес), архітектура (рівноправна), вимірюваність (індекс CI), рівень (стратегічний),

облік невизначеності (вбудований) та дослідницьке питання («наскільки підсилюють?»).

3. Виявлено чотири специфічні характеристики автотранспортної галузі як об'єкта маркетинг-логістичної інтеграції: фрагментарний ринок з низькими бар'єрами входу, високий ступінь прямої взаємодії з кінцевим споживачем на «останній милі», системоутворююча роль в економіці (забезпечення фізичної реалізації товарообігу) та висока чутливість до зовнішнього середовища (інфраструктура, паливні ціни, регуляторика). Доведено, що ці характеристики створюють підвищену потребу у формалізованих механізмах стратегічного узгодження маркетингу і логістики. Зокрема, фрагментарність ринку посилює конкуренцію і змушує підприємства шукати диференціацію через якість сервісу (маркетинг) та надійність доставки (логістика). Пряма взаємодія зі споживачем означає, що будь-який збій у логістиці негайно сприймається клієнтом, тому маркетингова обіцянка повинна бути підкріплена операційною спроможністю.

4. На основі поглибленого дослідження десяти діючих автотранспортних підприємств із контрастними моделями стратегічної взаємодії (маркетингова домінанта, логістична концентрація, фрагментована стратегія, часткова інтеграція) виявлено та систематизовано п'ять типів стратегічних дисфункцій: цільовий розрив (різні горизонти планування), ресурсна асиметрія (невідповідність можливостей амбіціям), комунікаційна фрагментація (відсутність координаційного каналу), операційна неузгодженість (різні часові логіки) та інституційна інертність (формальне узгодження без оперативної сили). Доведено, що в умовах воєнної невизначеності ці дисфункції трансформуються з латентних проблем у загрози існуванню підприємства.

5. Проведено комплексний аналіз діяльності автотранспортних підприємств України в умовах війни 2022–2024 рр. із залученням офіційної статистики (Держстат, RDNA4), даних галузевих асоціацій та результатів опитування управлінського персоналу. Встановлено, що обсяги вантажоперевезень скоротилися на 49%, 725 підприємств були змушені релокуватися, конкуренція змістилася з площини ціни у площину надійності та

швидкості реагування. Підтверджено, що підприємства з вищим рівнем міжфункціональної координації маркетингу і логістики демонструють суттєво кращу адаптивність до кризових умов. У 2023 р. зафіксовано незначне відновлення (+3,3% до 328 млн т), а Угода ЄС–Україна про лібералізацію перевезень створила нові можливості для тих підприємств, що зуміли перебудувати стратегії маркетингу і логістики відповідно до нових ринкових умов.

6. Розроблено методику кількісного оцінювання комплементарності на основі експлораторного факторного аналізу. За результатами опитування 90 автотранспортних підприємств (КМО = 0,903, тест Бартлетта: $\chi^2 = 765,46$, $p < 0,001$) виділено три фактори з власними значеннями вище одиниці: логістична ефективність ($\lambda = 7,242$, 48,3% дисперсії), маркетингова результативність ($\lambda = 1,630$, 10,9%), інтеграція стратегій ($\lambda = 1,227$, 8,2%). Побудовано інтегральний індекс $CI = 0,717 \cdot F_1 + 0,161 \cdot F_2 + 0,122 \cdot F_3$ та коефіцієнт збалансованості BR. Встановлено, що лише 17% досліджених підприємств мають високий рівень комплементарності, 69% – середній, 14% – критично низький, причому підприємства-лідери відрізняються збалансовано високими оцінками за всіма компонентами.

7. Сформульовано шість принципів досягнення комплементарності (інформаційна інтегрованість, гнучке прогнозування, клієнтоцентрична синергія, управлінська координація, адаптивна стандартизація, людиноцентричність) та обґрунтовано три групи умов їх реалізації: маркетингові (CRM-системи, моніторинг попиту, єдині стандарти сервісу), техніко-технологічні (GPS/TMS-системи, модернізація автопарку, інтегровані ІТ-платформи) та кадрові (міжфункціональне навчання, спільні KPI, мотиваційні програми). Доведено, що збалансований розвиток усіх трьох груп умов є необхідною передумовою переходу від декларативної інтеграції до реальної синергії маркетингу і логістики. Зокрема, кадрові умови набувають особливої ваги у воєнний період: частина персоналу втрачена через мобілізацію та міграцію (44% підприємств

зіткнулися з кадровими труднощами), що вимагає інтенсифікації міжфункціонального навчання та перехресного залучення фахівців.

8. Розроблено організаційно-економічний механізм забезпечення комплементарності маркетингу і логістики, формалізований через систему з 10 взаємопов'язаних формул. Механізм включає: скоригований індекс $CI^* = CI \cdot BR$ як керуючий параметр; динамічну модель $CI(t)$ зі зворотним зв'язком; індекс стабільності середовища SI ; сценарну модель з трьома режимами (кризовий, обмежена стабільність, повноцінне відновлення) та формалізованими пороговими значеннями переходу із зоною гістерезису; модель оптимізації розподілу ресурсів між підсистемами; 8-етапний алгоритм впровадження з кількісними контрольними точками. Імітаційне моделювання підтвердило, що послідовне впровадження механізму дозволяє досягти цільових значень CI навіть у кризовому сценарії протягом 18–24 кварталів. У сценарії обмеженої стабільності CI виходить у позитивну зону через 8–10 кварталів, а у сценарії повноцінного відновлення високий рівень досягається вже через 10–12 кварталів, що створює кількісну основу для обґрунтування інвестицій у забезпечення комплементарності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М., Дискіна А., Кедик В. Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-57.
2. Алькема В. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. Вип. 2(66). С. 73–86. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>.
3. Андрушкевич, З. М. Маркетинг-логістичне забезпечення діяльності машинобудівних підприємств. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=DOC/2011/11AZMDMP.zip
4. Антонюк, Ю. (2016). Застосування супутникових навігаційних систем для управління транспортом на логістичних автотранспортних підприємствах. <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/11818/1/Antonyuk.pdf>
5. Біліченко, В. В., Смирнов, Є. В., & Огневий, В. О. (2018). Перспективні стратегії розвитку автотранспортних підприємств. Наукові нотатки. Вип. 62: 35-39. <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23449/50932.pdf?sequence=2>
6. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. (2017.) No2. – С. 85–97.– URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2017/2/85-97>.
7. Бондаренко В.М. Формування взаємозв'язків маркетингу та логістики в підприємницькій діяльності [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2015. - No 7. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4454>
8. Бородіна, О. С. (2014). Комплементарність соціального та економічного розвитку: науково-прикладний аспект. Український соціум, (4), 96-103. https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2014/10/96-103__no-4__vol-51__2014__UKR.pdf

9. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. №1. С. 121-125. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf.

10. Васюк І.В. Роль маркетингової логістики в процесі функціонування підприємства. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2011. № 1. С. 93–100.

11. Вашків, О. (2002). Логістика як засіб ефективного управління у системі вантажних автоперевезень.

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4810/1/%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D1%8F%D0%BA%20%D0%B7%D0%B0%D1%81%D1%96%D0%B1%20%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%83%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%96%20%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%8C.pdf>

12. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 3. С. 33–40.

13. Використання сценарного аналізу у визначенні перспектив розвитку. Публічне управління та адміністрування. 2024. № 6. URL: <http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua>.

14. Власенко, Д. О. (2011). Сучасні аспекти управління ресурсами автотранспортного підприємства. Ефективна економіка, (8). http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2011_8_24.pdf

15. Власенко, Д. О. (2019). Сучасні аспекти формування стратегічних зон господарювання автотранспортних підприємств. Причорноморські економічні

студії, (38 (1)), 103-106. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/bses_2019_38\(1\)_22.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/bses_2019_38(1)_22.pdf)

16. Войтович С. Я., Ковальчук О. В. Формування стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності підприємства на ринку на основі опитування споживачів. Економічні науки : зб. наук. праць Луцького НТУ. Серія «Регіональна економіка». 2022. Вип. 19 (75). С. 42–50.

17. Войтович С. Я., Сержанов В. В., Ковальчук О. В., Букало Н. А., Загоруйко В. Л. Врахування особливостей міжринкових взаємодій суб'єктів у маркетинговому стратегічному управлінні розвитком фармацевтичної галузі. Актуальні питання економіки. 2022. № 8 (254). С. 49–58.

18. Войтович С., Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Моделювання системи взаємодій в концепції зворотно-логістичного управління санаторно-курортними закладами. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2023. Вип. 64. С. 116–126.

19. Войтович С., Лорві І., Ладний І. Маркетингові інструменти впливу на поведінку кінцевого споживача в ритейлі та сфері послуг. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2025. № 4 (44). С. 190–197.

20. Волкова, Т. В., & Бережна, Н. Г. (2023). Обґрунтування вибору раціональної стратегії управління автотранспортним підприємством. https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/33604/1/NRTS_APV_2023_25.pdf

21. Галушка, З. І. (2011). Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій, (3 (1)), 20-24.

22. Герило В. Ощадливе виробництво як організаційно-економічний механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка і організація управління. 2023. С. 41–46. DOI: 10.31558/2307-2318.2022.3.4.

23. Герило В. Я. Аналіз маркетингово-логістичної діяльності автотранспортних підприємств України в умовах війни. Академічні візії. 2025. Вип. 39. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2126>

24. Герило В. Я. Досягнення комплементарності стратегії маркетингу та логістики в умовах невизначеності. Актуальні питання економічних наук. 2025. Вип. 7. DOI: 10.5281/zenodo.17042987. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/759>

25. Герило В. Я. Методичні засади стратегічного управління маркетинговою і логістичною діяльністю автотранспортних підприємств. Академічні візії. 2023. Вип. 22. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/553>

26. Герило В. Я. Обґрунтування підходів до оцінювання комплементарності стратегії маркетингу та логістики автотранспортних підприємств. Академічні візії. 2024. Вип. 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1337>

27. Герило В. Я. Обґрунтування поняття комплементарності стратегії маркетингу та логістики. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. 2023. Вип. 37. С. 497–505. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/899>

28. Герило В. Я. Обґрунтування умов для досягнення комплементарності стратегії маркетингу та логістики автотранспортного підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2025. Вип. 45. С. 481–489. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1730>

29. Герило В. Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення комплементарності стратегії маркетингу та логістики автотранспортного підприємства в умовах війни і повоєнний період. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 15. DOI: 10.5281/zenodo.20744779. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1650>

30. Герило В. Я. Структурно-функціональний аналіз маркетингово-логістичних стратегій автотранспортних підприємств. Наукові записки

Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. 2024. Вип. 40. С. 594–599. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1242>

31. Герило В. Я. Теоретичні засади визначення поняття комплементарності стратегії маркетингу та логістики. Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 17–18 квіт. 2024 р.). Київ : НУХТ, 2024. С. 29–31. URL: https://drive.google.com/file/d/16MJDoq-LQ3_jLxsErWbWP4tq_E9LsaGE/view

32. Герило В. Я. Цифрова трансформація логістичного сервісу і маркетингових рішень у системі управління автотранспортним бізнесом. Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (20 трав. 2025 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, М. В. Войчук. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2025. С. 36–38.

33. Герило В. Я., Ліпич Л. Г. Актуальні тенденції гармонізації маркетингово-логістичної діяльності автотранспортних підприємств. Міжнародний бізнес і логістика: ризики, безпека, управлінські рішення : зб. доп. I Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 5 берез. 2026 р.) / уклад. Л. П. Шендерівська ; за заг. ред. А. Р. Дунської. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2026. С. 202–203. URL: <https://mbl.kpi.ua/konferencziyi/arhiv-zbirnykiv-konferencziyi/>

34. Голуб, В., & Хачатурян, О. (2021). УПРАВЛІННЯ ТА ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ТРАНСПОРТНОГО МАРКЕТИНГУ. НАУКА–ВИРОБНИЦТВУ, 30. <http://www.kntu.kr.ua/doc/zbirnyki/2021/4.pdf#page=30>

35. Горелов, Д. О., & Лаврова, Ю. В. (2014). Формування циклу бізнес-процесів управління маркетинговою діяльністю транспортного підприємства. Бізнес Інформ, (2), 176-181. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/binf_2014_2_31.pdf

36. Горобченко Д. Ризик-орієнтоване управління підприємством в умовах воєнного стану. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2026. № 1.

37. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>.

38. Грисюк Ю. С. та ін. Системне моделювання стану та процесів функціонування підприємств транспортної інфраструктури. Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2012. Вип. 9. С. 285–292.

39. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. № 18. С. 346–352. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf

40. Джур, Є. Ю. (2016). ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/353.pdf>

41. Дибчук, Л. В., & Бедрак, О. О. (2019). Формування засад маркетинг-логістичної діяльності підприємств. <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17087/1/Dybchuk%20561-565.pdf>

42. Железняк, К. Л. (2012). Вибір стратегії розвитку автотранспортного підприємства, як елемента фрагментарної галузі. Вісник [Національного транспортного університету], (26 (2)), 147-150. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2012_26\(2\)__30.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2012_26(2)__30.pdf)

43. Загородній, А., Кіндрацька, Г., Чубай, В. (2008). Стратегічний аналіз у системі «економічний аналіз–стратегічний менеджмент. Економічний аналіз, (3), 19.

44. Задоя В. А. Congruent approach to marketing management of railway transport development. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 87. С. 161–173.

45. Зяйлик М. Парадигма і наукова база логістичного управління [Електронний ресурс] / М. Зяйлик, О. Вівчар // Соціально-економічні проблеми і держава. (Вип. 1 (4).) 2011. – Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfbllm.pdf>.

46. Іваніцька, Л. Л. (2007). Маркетингове забезпечення логістики. Режим доступу: <http://ap.uu.edu.ua/article/595>.

47. Івасишина, Н. В., & Пильченко, А. О. (2011). Логістичний менеджмент як основний чинник реалізації корпоративної стратегії підприємства. Вісник [Національного транспортного університету], (24 (1)), 309-314. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2011_24(1)_75.pdf)

[bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2011_24\(1\)_75.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2011_24(1)_75.pdf)

48. Карачарова, К., & Єрємін, М. (2017). СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ, ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ. https://www.academia.edu/download/56599540/%D0%A3%D0%B6%D0%9D%D0%A3_%D0%92%D1%81%D0%B5%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84._%D1%81.pdf#page=29

49. Касян, С. Я. (2018). Міжнародна маркетингова комунікаційна та логістична інтеграція високотехнологічних підприємств. https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/26600/1/EV2018_308-319.pdf

50. Кірдіна О. Г., Українська Л. О. Антикризове управління розвитком залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021/2022. № 76–77. С. 24–32.

51. Ковальська Л. Л. Маркетингова стратегія підвищення привабливості туристичних destinations. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Т. 26, вип. 1 (74). URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/326275>

52. Ковальська Л. Л., Дмитрук А. В. Маркетингово-логістичні інструменти забезпечення сталого розвитку мережевого ритейлу регіонів держави. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Т. 26, № 77 (4). URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/349814>

53. Колтун В. С. Комплементарність як парадигма місцевого самоврядування: методологічний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 4. С. 104-108. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2015/22.pdf.

54. Корнівська В. О. Історична комплементарність реального та фінансового секторів економіки. Бізнес Інформ. 2017. № 10. С. 370-376. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_10_59.

55. Костюченко Л. В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7872>

56. Кошовий Б.-П. О. Інформаційно-аналітичне забезпечення комплементарної маркетингово-логістичної стратегії логістичних підприємств в контексті діджиталізації та інформаційної безпеки. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2026. № 49. DOI: <https://doi.org/10.66556/2663-0117.49.koshovyi-b>

57. Кошовий Б.-П. О. Концептуальні засади забезпечення інформаційної безпеки суб'єктів підприємництва в системі комплементарного поєднання маркетингової та логістичної стратегій. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20513681>. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1586>

58. Кошовий Б.-П. О., Ковбас Г. І. Маркетингово-логістична діяльність автотранспортних підприємств в умовах воєнного стану. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20513650>. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1585>

59. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.

60. Крамаренко, К. М. (2019). ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МАРКЕТИНГУ І ЛОГІСТИКИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ. ТРАДИЦІЇ ТА НОВІ НАУКОВІ СТРАТЕГІЇ У ЦЕНТРАЛЬНІЙ ТА СХІДНІЙ ЄВРОПІ, 72. <https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2019/07/ScStrCEEur-Kyiv-June2019.pdf#page=72>

61. Крикавський Є. В., Якимишин Л. Я. Комплементарність маркетингу та логістики в ланцюгу поставок товарів повсякденного попиту. Маркетинг і цифрові технології. 2018. Вип. 2(1). С. 21-32. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/7437/1/_2_1_2018_21-32.pdf
62. Крючкова, І. В. (2012). Розвиток логістичного управління підприємством. Економіка та держава, (7), 80-81. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecde_2012_7_24.pdf
63. Кулаков, В. О., Бєлоусова, Р. О., Кулаков, В. А., & Белоусова, Р. А. (2010). Розробка маркетингового аудиту для автотранспортного підприємства. <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/10531/1/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B2.pdf>
64. Кучмєєв О. О. Особливості побудови стратегії управління логістичною системою торговельного підприємства. 2018. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_2_2018ua/16.pdf.
65. Левковець П. Р., Грисюк Ю. С. Моделювання та оптимізація управління процесами функціонування підприємств автомобільного транспорту. Управління проектами. 2010. Вип. 7. С. 327–335.
66. Лендел, Я. В. (2010). Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. Моделювання регіональної економіки, (1), 120-128. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Modre_2010_1_17.pdf
67. Липов, В. В. (2010). Інституційна комплементарність: від моделі ринкової економіки до концепції множинності варіантів капіталізму. Економічна теорія, (2), 49. http://etet.org.ua/docs/ET_10_2_47_uk.pdf
68. Ліпич Л. Г. Управління компетенціями талановитих співробітників у системах управління талантами підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2025. № 47. С. 373–380. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18148010>

69. Ліпич Л. Г., Герило В. Я. Вплив цифровізації на маркетингові функції в логістичному середовищі. Актуальні проблеми науки та практики у світлі євроінтеграційних процесів : тези доп. учасників міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 23 трав. 2025 р.). Львів : ЛУБП, 2025. С. 36–38. URL: <https://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/APNP2025.pdf>

70. Ліпич Л. Г., Герило В. Я. До питання ролі самоорганізації у формуванні стратегії маркетингу і логістики автотранспортних підприємств. Актуальні проблеми науки і практики у світлі євроінтеграції, глобалізації і сталого розвитку : тези доп. учасників міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 10 трав. 2024 р.). Львів : ЛУБП, 2024. С. 33–36. URL: <https://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/APNP2024.pdf>

71. Ліпич Л. Г., Герило В. Я. Сервісна логістика і маркетинг у діяльності автотранспортних підприємств як чинник розвитку розумних міст України у повоєнний період. Science in the Modern World: Innovations and Challenges : proceedings of the XIII Intern. sci. and pract. conf. (Toronto, Canada, 4–6 Sept. 2025). Toronto : Perfect Publishing, 2025. URL: <https://sci-conf.com.ua/xiii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-in-the-modern-world-innovations-and-challenges-4-6-09-2025-toronto-kanada-arhiv/>

72. Ліпич Л. Г., Герило В. Я. Структурні елементи стратегії маркетингу автотранспортних підприємств. Актуальні проблеми науки і практики у світлі євроінтеграції, глобалізації і сталого розвитку : тези доп. учасників міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 20-річчю ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, 18–20 трав. 2023 р.). Львів : ЛУБП, 2023. С. 52–54. URL: <https://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2023/05/APNP2023.pdf>

73. Ліпич Л. Ризики в управлінні персоналом на підприємстві. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. № 2 (38). С. 91–96. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-91-96>

74. Ліпич Л. Технології використання запозиченої праці в епоху цифровізації. Економічний часопис Волинського національного університету

імені Лесі Українки. 2024. № 3 (39). С. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-118-125>

75. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Модифікація моделі управління людським капіталом підприємства в епоху цифровізації. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2023. № 65. DOI: 10.30970/ves.2023.65.0.6501

76. Ломоносов Д. А. Сутність поняття "стратегія" та його відмінності від тактики й оперативних дій. Економічні інновації. 2011. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/67073/22-Lomonosov.pdf?sequence=1>

77. Лорві І. Ф., Войтович С. Я. Інструменти інтернет-маркетингу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 6. С. 13–18.

78. Луцкай, Ю. В. (2011). Логістичне управління системою пасажирського сервісу автотранспортних підприємств. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія, (8), 123-125. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Upsal_2011_8_34.pdf

79. Майчук, О. О., & Андрейченко, К. І. РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ЛОГІСТИКИ У ПРОЦЕСІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ–СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ Глобальні та національні проблеми економіки, 241. <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/54.pdf>

80. Макогін З. Я. Комплементарність структури українсько-китайських економічних відносин. Науково-технічна інформація. 2012. № 2. С. 24-31. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/MEV/Makogin/Kaf_MEV_Stattya_4.pdf.

81. Малихіна, С. В. (2013). Підвищення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств як напрям управління і маркетингу. Вісник [Національного транспортного університету], (27), 316-321.

82. Мариненко Н. Ю., Кутко Т. І. Роль і місце України в глобальних ланцюгах постачань. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2025. Вип. 21, т. 1. С. 204–219. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.204-219>

83. Мариненко Н., Кутко Т. Особливості використання систем ланцюгів постачання в управлінні підприємствами. Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 1 (30). С. 106–117. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2024.01.106>. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24mnyvup.pdf>

84. Мариненко Н., Кутко Т. Сутність та становлення концепції «управління ланцюгом постачання». Галицький економічний вісник. 2024. Т. 88, № 3. С. 113–121. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.113. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/88/1314.pdf>

85. Міністерство економіки України. Релокація: 725 підприємств переїхали в безпечні регіони. 30 серпня 2022. URL: <https://me.gov.ua>.

86. Надь, Н. М. (2006). Суть і класифікація маркетингових стратегій та їх значення у здійсненні підприємницької діяльності. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/41056/1/%D0%A1%D0%A3%D0%A2%D0%AC%20%D0%86%20%D0%9A%D0%9B%D0%90%D0%A1%D0%98%D0%A4%D0%86%D0%9A%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF%20%D0%9C%D0%90%D0%A0%D0%9A%D0%95%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%93%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%A5%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%99%20%D0%A2%D0%90%20%D0%87%D0%A5.pdf>

87. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 59.

88. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-16.

89. Павленко, І. І., & Дашевська, Т. ІІ. (2015). Поняття та суть маркетингу в діяльності підприємств.

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12853/1/%D0%9F%D0%9E%D0%9D%D0%AF%D0%A2%D0%A2%D0%AF%20%D0%A2%D0%90%20%D0%A1%D0%A3%D0%A2%D0%AC%20%D0%9C%D0%90%D0%A0%D0%9A%D0%95%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%93%D0%A3%20%D0%92%20%D0%94%D0%86%D0%AF%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92.pdf>

90. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164.

91. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 22. С. 72–78.

92. Писарева І. та ін. Організаційно-економічне забезпечення діяльності підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(47). С. 139–149. DOI: 10.55643/fcaptr.6.47.2022.3858.

93. Пімоненко, Т., & Люльов, О. (2019). Стратегії маркетингу «зелених» інвестицій: основні положення та особливості. *Вісник Економіки*, (1), 177-185. <http://visnykj.tneu.edu.ua/index.php/visnykj/article/download/845/959>

94. Плекан У. М. та ін. Аналіз логістичних витрат підприємства. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2023. Т. 17. № 1.

95. Пойта, І., & Горик-Чубатюк, М. (2019). Характеристика маркетингової логістики в системі управління підприємством. *Economics. Management. Innovations*, (1), (24)). http://eprints.zu.edu.ua/29918/1/%D0%9F%D0%BE%D0%B9%D1%82%D0%B0_%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BA-%D0%A7%D1%83%D0%B1%D0%B0%D1%82%D1%8E%D0%BA.pdf

96. Полінкевич О. М. Інформаційно-комунікативні та маркетингові технології інноваційної діяльності підприємств. *Економічний форум*. 2023. № 3. С. 56–62. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-7>

97. Полінкевич О. М. Комплементарність бізнесу та ЗВО задля адаптації ветеранів війни у суспільство добробуту. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 6–12. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.6.12>

98. Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Костюк В. А., Файчук О. В., Бойко О. В. Довіра та репутація в маркетингу фінансових послуг: імперативи сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2026. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.40>

99. Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Кучеренко В. В. Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. С. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93>

100. Почепцов Г. Стратегія як мистецтво і особливий вид аналітики. 2004. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/pocheptsov_strategia.pdf.

101. Пугачевська К. Й., Лисенко Е. Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9(97). С. 158–161. DOI: [10.32839/2304-5809/2021-9-97-32](https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32).

102. Разумова, Г. В. (2019). Комплементарний підхід до вивчення розвитку національної економіки. *Економічний вісник Донбасу* No 3(57), 2019, 4-9. <http://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd/article/view/59/60>

103. Райко Д., Дрепін І., Масалаб О. Адаптація та оптимізація традиційних маркетингових стратегій до вимог цифрової економіки. *Herald of Khmelnytskyi NUI*. 2024. № 328(2). С. 18–23.

104. Решетнікова, О. В., Даниленко, В. І., & Боровик, Т. В. (2020). Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг. *Економічний простір*, (156), 151-154.

105. Рожко Н. Я. Особливості концепції маркетингу і логістики у функціонуванні суб'єктів ринку овочів та фруктів. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 141–145. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.4.141](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.141)

106. Рожко Н. Я. та ін. Вплив середовища на кон'юнктуру ринку автомобільних перевезень України. Вісник машинобудування та транспорту. 2022. Т. 16. № 2.

107. Романюк, С. О. (2019). Визначення та вибір стратегій розвитку автотранспортного підприємства.
<http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27368/7107.pdf?sequence=3>

108. Романюк, С. О., & Буряк, В. О. (2021). Важливість стратегій розвитку для автотранспортних підприємств в сучасних ринкових умовах. Матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні технології та перспективи розвитку автомобільного транспорту», 25-27 жовтня 2021 року: 193-195.
<http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/35091/92203.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

109. Седіков, В. Д. (2019). Управління логістичними ланцюгами підприємств. Food Industry Economics, 11(3).
<https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/1462/1678>

110. Семенов К. Л. Концептуальні засади формування комплексного підходу до маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах / К. Л. Семенов // Причорноморські економічні студії : екон. наук.-практ. журн. / Причорномор. н.-д. ін-т економіки та інновацій. (Одеса, 2019.) Вип. 47.

111. Семенов, К. Л. (2017). Розвиток теоретичних засад маркетинг-логістичного забезпечення підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, (6 (3)), 188-192.

112. Соколовська В. М. Потенційні проблеми на шляху випуску підприємством нового виду продукції за відсутності взаємодії маркетингу та логістики. Ефективна економіка. 2016. № 5.

113. Сторожук О., Немченко Т., Заярнюк О. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 58.

114. Страпчук, С. І. (2015). Основні підходи щодо визначення поняття маркетингу та маркетингової діяльності. Молодий вчений, (2 (6)), 1398-1401. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2015_2\(6\)__347.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2015_2(6)__347.pdf)
115. Страшинська Л. В. Теоретико-методологічні підходи до визначення економічної стратегії як категорії економічної науки. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12002/1/Theoretical.pdf>.
116. Сумець О. М. Розвиток інтелектуального інструментарію для логістики: практика і перспективи. Економіка та управління АПК. 2023. № 2. С. 124–136.
117. Табачник Б. Г., Фіделл Л. С. Використання багатовимірної статистики. 6-те вид. Pearson, 2013. 983 с.
118. Типи підприємств автомобільного транспорту та їхня характеристика. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/2_org.vur_L1.pdf
119. Токмакова І. В. Адаптивна система управління інноваційним розвитком залізничного транспорту України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020.
120. Транспорт України 2023: статистичний збірник. Державна служба статистики України. Київ, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
121. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. Адаптивне управління: теорія і практика. 2024. DOI: 10.33296/2707-0654.
122. Трішкіна, Н. І. (2017). Маркетинг-логістичні оператори в системі виробничо-торговельного ланцюга. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка, (22, Вип. 9), 69-72.

123. Тюріна, Н. М. (2011). Маркетинг-логістична концепція управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету 2011, № 2, Т. 1 http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_1/043-046.pdf
124. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 11–18.
125. Формування економічного механізму забезпечення економічної стійкості транспортного підприємства. *Економіка і управління*. 2025.
126. Хітров І. О. та ін. Методика дослідження та прогнозування виробничого потенціалу автотранспортного підприємства. Вісник машинобудування та транспорту. 2024. DOI: 10.31649/2413-4503-2023-18-2-148-154.
127. Холодний, Г. О. (2019). МАРКЕТИНГОВА ЛОГІСТИКА ЯК ОСНОВА КОНЦЕПЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА. Вестник Херсонского национального технического университета, (4 (71)), 181-186.
128. Хоменко І., Волинець Л., Горобінська І. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 86–92. DOI: 10.32782/2786-765X/2023-1-11.
129. Циба, М. А. (2007). Моделювання функціонування ланцюгів логістичної системи в залежності від характеристик транспортного підприємства. <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/10918/26-Ziba.pdf?sequence=1>
130. Цимбал, С. В. (2014). Розробка методики вибору стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту. <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2513/35.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
131. Черленяк І. І., Агій Я. Ю. Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка. 2016. №1. С. 184-190. URL: <http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi->

bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/nvmdue_2016_1_32.pdf.

132. Черленяк І. І., Пойда-Носик Н. Лідерство і менеджмент в умовах глобальної конкуренції: комплементарність та синергія. Геополітика України: історія і сучасність. 2021. № 1(26). С. 104–116.

133. Чиквашвілі Д.О. Інтеграція логістики та маркетингу в контексті економічного розвитку. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/814.pdf>

134. Шабатура Т. С. Комплементарність механізмів реалізації економічного потенціалу агропродовольчих підприємств: наукова монографія / Т.С. Шабатура. - Одеса : ТЕС, 2019. - 388 с. http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3117/1/%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3%d1%80%d0%b0%d1%84i%d1%8f_%d0%a8%d0%b0%d0%b1%d0%b0%d1%82%d1%83%d1%80%d0%b0.pdf

135. Шльончак, І. А., & Лук'яненко, О. Ю. (2021). Формування альтернативних стратегій управління виробничими процесами автотранспортного підприємства. Розвиток транспорту, (3 (10)), 71-80. https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2760/1/tdjournal.org_3%2810%29_2021_%d1%81%d1%82%d0%be%d1%80.%2071-80.pdf

136. Akdoğan, M. Ş., & Durak, A. (2016). Logistic and Marketing Performances of Logistics Companies: A Comparison between Germany and Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 576-586. ISSN 1877-0428. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.084>.

137. Alahmari D., Awad A. Strategic integration of marketing and supply chain functions for superior customer experience. *PLoS ONE*. 2025. DOI: 10.1371/journal.pone.0336132.

138. Berestetska O., Iankovets T., Orozonova A., Voitovych S., Parmanasova A., Medvedieva K. Using CRM Systems for the Development and Implementation of Communication Strategies for Digital Brand Management and Internet Marketing: EU

Experience. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Vol. 8, no. 4. P. e01613.

139. Cattell R. B. The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*. 1966. Vol. 1. P. 245–276.

140. Christopher, M. (1973). Marketing and logistics – A new area of management concern. *Industrial Marketing Management*, 2(2), 131–144. doi:10.1016/0019-8501(73)90073-4

141. DeVellis R. F. *Scale Development: Theory and Applications*. 4th ed. SAGE, 2016. 262 p.

142. Ellinger, A. E. (2000). Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 85-96. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00114-5](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00114-5).

143. EU-Ukraine Road Transport Agreement. European Commission, DG MOVE. 29 June 2022. URL: <https://transport.ec.europa.eu>.

144. Feizabadi J., Alibakhshi S. Synergistic effect of cooperation and coordination to enhance the firm's supply chain adaptability and performance. *Benchmarking*. 2022. Vol. 29(1). P. 136–171.

145. Field A. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5th ed. SAGE, 2018. 1070 p.

146. Gimenez C., Ventura E. Logistics-production, logistics-marketing and external integration. *International Journal of Operations & Production Management*. 2005. Vol. 25(1). P. 20–38.

147. Glonti V., Polinkevych O., Khovrak I., Trynchuk V., Beridze I. Transformation of the Business Models in the Context of Achieving Sustainable Development. *Quality – Access to Success*. 2024. Vol. 25, no. 202. P. 40. DOI: 10.47750/QAS/25.202.05.

148. Hair J. F. et al. *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Pearson, 2014. 816 p.

149. Hasan M. K. et al. Modelling capability factors of logistics industry based on ISM-MICMAC. *Heliyon*. 2024. Vol. 10. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e40539.

150. Hurina O., Karpenko V., Vdovichena O., Lipych L., Herylo V. B2B Marketing Strategies: Value Creation, Key Customer Acquisition and Preservation. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 5, no. 52. P. 543–561. DOI: 10.55643/fcaptp.5.52.2023.4159.
151. Kaiser H. F. An index of factorial simplicity. Psychometrika. 1974. Vol. 39. P. 31–36.
152. Kalicheva N. Ye. Conceptual provisions for managing ecologic-economic development of railway transport enterprises. 2020.
153. Kazakov A., Mashika H., Mosiiuk S., Voitovych S., Sorokoumov H., Saichuk V. Logistics Management of Health Resorts and Tourism Facilities. 2023. Vol. 21.
154. Kovalenko O. et al. Digital Marketing in the Survival and Growth Strategies of SMEs During the War in Ukraine. ResearchGate. 2024.
155. Kovalska L., Barsky Yu., Onishchuk V. Logistics Business Processes in Entrepreneurship: Essence and Types. Економічний форум. 2023. № 4. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/issue/view/42/61
156. Krykavskyy E. et al. Adaptation of logistics chains in Ukraine during the war. Frontiers in Sustainable Food Systems. 2025. DOI: 10.3389/fsufs.2025.1648918.
157. KSE Institute. Recovery of the Ukrainian Economy. Kyiv School of Economics. 2024. URL: <https://kse.ua>.
158. Kuzmak O., Kuzmak O., Voitovych S. Business Development towards the Application of Innovative Customer Relationship Management (CRM) Technologies in the Context of Global Transformational Changes. Review of Economics and Finance. 2023. Vol. 21. P. 609–615.
159. Makarova V., Mykhailov A., Bezuhla L., Matviienko H., Marynenko N. Management of Ecological Land Destructions as a Basis for the Formation of Green Marketing. Review of Economics and Finance. 2023. Vol. 21. P. 383–392. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.39>
160. Mentzer J. T. et al. Defining supply chain management. Journal of Business Logistics. 2001. Vol. 22(2). P. 1–25.

161. Nova Poshta. Фінансова звітність за 2024 рік. Interfax-Ukraine. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1068438.html>.
162. Nunnally J. C., Bernstein I. H. *Psychometric Theory*. 3rd ed. McGraw-Hill, 1994. 752 p.
163. Opendatabot. Індекс транспортних і поштових компаній 2024. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/index-transport-and-mail-2025>.
164. Pham, V. H., & Nguyen, T. T. (2020). Factors affecting marketing strategy of logistics business – Case of Vietnam. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(4), 224-234. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2092521220300213>
165. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p.
166. Rawwas, M. Y. A., & Iyer, K. N. S. (2013). How do small firms possibly survive? A comparison study of marketing skills and logistics infrastructure of small and large wholesalers. *International Business Review*, 22(4), 687-698. ISSN 0969-5931. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.10.003>.
167. Remmel, U. M. (1991). Integration of Marketing and Logistics: A Way to Competitive Advantage in South Africa. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21(5), 27–31. doi:10.1108/eum00000000000386
168. Rinehart, L. M., Bixby Cooper, M., & Wagenheim, G. D. (1989). Furthering the integration of marketing and logistics through customer service in the channel. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17, 63-71.
169. Šalkovska, J., Ribakova, N., & Danovičs, V. (2014). Marketing and Logistics Cooperation Problems in Latvian Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 390-397. ISSN 1877-0428. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.883>.
170. Sautter, E. T., Boberg, K., & Maltz, A. (1999). A Customer Service Course: Bringing Marketing and Logistics Together. *Journal of Marketing Education*, 21(2), 138–145. <https://doi.org/10.1177/0273475399212007>

171. Shulha O., Sysoiev O., Samoilenko B., Voitovych S., Grytsyna O., Sholudko O., Sadovska I., Tkachuk Z. Management of Logistics Infrastructure in the System of Digital Transformation of the Economy of Ukraine. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14. P. 143–147.
172. Stank T. P., Keller S. B., Daugherty P. J. Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*. 2001. Vol. 22(1). P. 29–48.
173. Steblak D., Lysyy V. The war impact on the transportation development in Ukraine. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 43. С. 92–96.
174. Tanasiichuk A., Lozovska G., Znachek R., Shevchuk A., Voitovych S., Pavlenko O., Danyliuk O. Digital Marketing Tools' Transformative Role in Sustainable Development: Navigating Limited Mobility and Disrupted Infrastructure Worldwide. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14, no. 3. P. 412.
175. The Main Challenges and Prospects of Transport Logistics Development in the Conditions of War. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. PNU. 2024.
176. Thoumrungroje A., Racela O. C. Innovation and performance implications of customer-orientation across different business strategy types. *J. Open Innov.* 2022. Vol. 8(4). P. 178.
177. Trends of Ukraine's Freight Transport Sector During the War. *Economics, Finance, Management Review*. 2024. URL: <https://public.scnchub.com/efmr>.
178. Uddin M. B., Jayaram J., Akhter B. The impact of supply chain information integration on coordination and performance. *Production Planning & Control*. 2024.
179. Varadarajan, Rajan. Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. *AMS Review*. 2015. No 5. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s13162-015-0073-9>.
180. Verzun A., Voinycha L., Fedyk O., Shulha O., Lipysh L., Shmatkovska T., Herylo V. Export Potential of Agricultural-Industrial Complex of Ukraine: Logistics and Development Prospects. *Scientific Papers. Series «Management, Economic*

Engineering in Agriculture and Rural Development». 2023. Vol. 23, iss. 4. P. 915–926.
URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/component/content/article/9-articles/3534>

181. VoxUkraine. Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War. 2024. URL: <https://voxukraine.org>.

182. VoxUkraine. The Labor Market During Wartime: What Changes are Needed. 2023. URL: <https://voxukraine.org>.

183. Wang M. et al. Supply chain integration capability: A three-stage circular model of visibility, agility, and flexibility. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2024. DOI: 10.1177/03063070241272383.

184. Watson, R. and Pitt, L. (1989), "Remarrying Marketing and Logistics with Information Systems Technology", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 89 No. 1, pp. 4-12. <https://doi.org/10.1108/02635578910132882>

185. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). February 2025. Washington, DC.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінювання комплементарності маркетингової та логістичної стратегій автотранспортного підприємства

Шановний респонденте!

Просимо Вас взяти участь у дослідженні, присвяченому оцінюванню рівня узгодженості маркетингової та логістичної стратегій Вашого підприємства. Анкета є анонімною, результати використовуватимуться виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей.

Інструкція: Оцініть рівень Вашої згоди з кожним твердженням за шкалою від 1 до 5, де: 1 – повністю не згоден; 2 – скоріше не згоден; 3 – важко відповісти; 4 – скоріше згоден; 5 – повністю згоден.

Загальна інформація:

Посада респондента: _____

Стаж роботи на підприємстві (років): _____

Кількість працівників підприємства: _____

Регіон: _____

БЛОК М: Результативність маркетингової стратегії

Твердження	1	2	3	4	5
M1. Наша компанія має чітко визначену та зростаючу частку на ринку автотранспортних перевезень.	1	2	3	4	5
M2. Ми систематично інвестуємо ресурси у просування послуг перевезення (реклама, PR, digital-маркетинг, участь у виставках).	1	2	3	4	5
M3. За результатами зворотного зв'язку, наші клієнти демонструють високий рівень задоволеності якістю послуг.	1	2	3	4	5
M4. Протягом останніх двох років ми активно впроваджували нові послуги або інноваційні підходи до обслуговування клієнтів.	1	2	3	4	5
M5. Наші постійні клієнти виявляють стійку лояльність до бренду компанії та рекомендують нас іншим.	1	2	3	4	5

БЛОК Л: Результативність логістичної стратегії

Твердження	1	2	3	4	5
L1. Ми ефективно контролюємо собівартість перевезень, забезпечуючи конкурентний рівень рентабельності.	1	2	3	4	5
L2. Наш автопарк використовується максимально ефективно (мінімальний простій, оптимальне завантаження).	1	2	3	4	5
L3. Середній час доставки вантажів є мінімальним порівняно з основними конкурентами на нашому ринку.	1	2	3	4	5
L4. Переважна більшість замовлень (понад 90%) виконується точно у визначений термін.	1	2	3	4	5
L5. Рівень пошкодження або втрати вантажів під час перевезень є мінімальним.	1	2	3	4	5

БЛОК С: Інтеграція маркетингу й логістики

Твердження	1	2	3	4	5
S1. Маркетингові прогнози попиту на послуги систематично узгоджуються з планами логістичного підрозділу.	1	2	3	4	5
S2. Ми забезпечуємо інтеграцію сервісних пропозицій для клієнтів, де маркетинг та логістика діють як єдина команда.	1	2	3	4	5

C3. В нашій компанії існує прозора та ефективна система обміну оперативною інформацією між маркетинговим і логістичним підрозділами.	1	2	3	4	5
C4. Робочі процедури та стандарти обслуговування (SOP) узгоджені між маркетинговим і логістичним підрозділами.	1	2	3	4	5
C5. Наша компанія демонструє високу гнучкість і швидкість реагування на зміни ринку завдяки злагодженій роботі маркетингу й логістики.	1	2	3	4	5

Дякуємо за участь у дослідженні!

Додаток Б

Хронологічна систематизація досліджень інтеграції маркетингу та логістики

Рік	Автор(и)	Джерело	Внесок
1973	Christopher M.	Industrial Marketing Management	Перша постановка проблеми взаємозв'язку М і Л
1989	Rinehart L. M. et al.	J. Academy of Marketing Science	Обслуговування клієнтів як об'єднуючий фактор
1989	Watson R., Pitt L.	Strategic planning research	Прогноз інтеграції через ІТ-системи
1999	Sautter E. T.	Customer service education	Міждисциплінарний підхід
2000	Ellinger A.	Industrial Marketing Management	Попереднє підтвердження переваг інтеграції
2005	Gimenez C., Ventura E.	Int. J. Oper. & Prod. Management	Зовнішня інтеграція М-Л
2011	Тюріна Н. М.	Вісник ХНУ	Маркетинг-логістична концепція управління
2014	Šalkovska J. et al.	European Integration Studies	Проблеми співпраці М-Л в Латвії
2015	Крикавський Є., Якимишин Л.	Ланцюги поставок	Перше згадування «комплементарності»
2020	Pham V. H., Nguyen T.-T.	Int. J. Data & Network Science	Фактори маркетингової стратегії логіст. підпр.
2025	Герило В. Я.	Дисертація	Формалізована модель СІ

Додаток В

Характеристики досліджуваних автотранспортних підприємств

Підприємство	Тип стратегічної взаємодії	Кількість працівників	Автопарк (одиниць)	Спеціалізація	Рівень СІ	Рівень BR	Домінуючий фактор	Головна дисфункція	Регіон
А	Маркетингова домінанта	120–150	60–80	Міжнародні вантажоперевезення	Середній (0.3)	0.52	F2 (маркетинг)	Ресурсна асиметрія	Львівська обл.
Б	Логістична концентрація	80–100	40–60	Внутрішні вантажоперевезення	Низький (–0.8)	0.38	F1 (логістика)	Цільовий розрив	Дніпропетровська обл.
В	Фрагментована стратегія	30–50	15–25	Кур'єрська доставка	Критичний (–1.4)	0.25	Усі низькі	Комунікаційна фрагментація	Київська обл.
Г	Часткова інтеграція	200–250	100–130	Мультимодальні перевезення	Високий (1.1)	0.71	Збалансований	Інституційна інертність	Волинська обл.
Г	Маркетингова домінанта	90–120	50–70	Регіональні вантажоперевезення	Нижчий за середній (–0.3)	0.45	F2 (маркетинг)	Ресурсна асиметрія	Одеська обл.
Д	Логістична концентрація	100–130	70–90	Внутрішні магістральні перевезення	Низький (–0.5)	0.43	F1 (логістика)	Цільовий розрив	Харківська обл.
Е	Часткова інтеграція	150–180	80–110	Контрактна логістика для ритейлу	Середній (0.4)	0.58	Помірно збалансований	Операційна неузгодженість	Полтавська обл.
Є	Фрагментована стратегія	40–60	20–30	Локальні перевезення та аутсорсинг	Критичний (–1.2)	0.28	Усі низькі	Комунікаційна фрагментація	Запорізька обл.
Ж	Маркетингова домінанта	70–100	45–65	Рефрижераторні перевезення	Нижчий за середній (–0.2)	0.47	F2 (маркетинг)	Операційна неузгодженість	Закарпатська обл.
З	Часткова інтеграція	220–260	120–150	Мультимодальні та міжнародні перевезення	Вищий за середній (0.7)	0.66	Збалансований	Інституційна інертність	Івано-Франківська обл.

Примітка: назви підприємств замінено умовними позначеннями відповідно до вимог конфіденційності дослідження.

Додаток Г

Дескриптивна статистика результатів опитування (N=90)

Показник	M	SD	Min	Max	Mdn	Skew	Kurt
M1 Частка ринку	3.18	0.87	1	5	3.00	-0.21	-0.64
M2 Просування	2.89	1.15	1	5	3.00	0.08	-0.98
M3 Задоволеність	3.52	0.82	1	5	4.00	-0.35	-0.42
M4 Інноваційність	3.06	0.91	1	5	3.00	-0.12	-0.55
M5 Лояльність	3.36	0.95	1	5	3.00	-0.28	-0.51
L1 Собівартість	3.22	0.98	1	5	3.00	-0.15	-0.73
L2 Автопарк	3.10	1.03	1	5	3.00	-0.08	-0.81
L3 Швидкість	3.42	0.89	1	5	3.50	-0.31	-0.38
L4 Пунктуальність	3.70	0.78	2	5	4.00	-0.42	-0.22
L5 Пошкодження	3.90	0.73	2	5	4.00	-0.55	-0.08
C1 Синхронізація	2.63	0.96	1	5	3.00	0.18	-0.71
C2 Інтеграція серв.	2.71	1.01	1	5	3.00	0.12	-0.82
C3 Інфо-прозорість	2.57	1.08	1	5	2.50	0.25	-0.89
C4 Узгодженість SOP	2.74	0.99	1	5	3.00	0.09	-0.76
C5 Гнучкість	2.84	0.94	1	5	3.00	0.05	-0.68

Додаток Д

Кореляційна матриця показників (фрагмент)

Повна кореляційна матриця 15×15 наведена у файлі factor_report_fixed.xlsx. Нижче представлено фрагмент – кореляції між блоками М, L та С (середні значення):

Блок	М (маркетинг)	L (логістика)	С (інтеграція)
М (маркетинг)	1.000	0.312	0.458
L (логістика)	0.312	1.000	0.387
С (інтеграція)	0.458	0.387	1.000

Примітка: усі кореляції значущі при $p < 0.01$. Найвища міжблокова кореляція – між маркетингом та інтеграцією ($r = 0.458$), що підтверджує тезу про маркетингові зусилля як каталізатор інтеграційних процесів.

Додаток Е

Факторні оцінки підприємств (фрагмент, 20 з 90)

№	F1 Логіст.	F2 Маркет.	F3 Інтегр.	CI	BR	Рівень
1	1.42	0.89	1.15	1.35	0.82	Високий
2	-0.35	0.72	-0.91	-0.17	0.41	Середній
3	0.88	1.31	0.95	0.97	0.86	Середній
5	-1.21	-0.43	-1.65	-1.15	0.45	Низький
10	0.55	0.67	0.48	0.53	0.91	Середній
15	1.88	1.12	1.45	1.67	0.79	Високий
20	-0.78	0.22	-0.55	-0.48	0.52	Середній
25	0.12	-0.89	-0.23	-0.01	0.53	Середній
30	-1.55	-1.02	-1.88	-1.50	0.72	Низький
35	1.05	0.78	1.32	1.05	0.88	Високий
40	0.33	0.41	0.28	0.33	0.94	Середній
45	-0.22	-0.15	0.55	-0.08	0.59	Середній
50	0.95	0.55	0.82	0.85	0.85	Середній
55	-0.67	-1.15	-0.42	-0.66	0.60	Середній
60	1.35	1.55	0.98	1.31	0.82	Високий
65	0.42	0.18	0.65	0.41	0.80	Середній
70	-1.88	-0.55	-1.22	-1.52	0.48	Низький
75	0.78	0.92	0.88	0.82	0.93	Середній
80	1.65	1.42	1.78	1.62	0.91	Високий
90	-0.45	0.35	-0.12	-0.25	0.61	Середній

Повні факторні оцінки для всіх 90 підприємств – див. файл *factor_report_fixed.xlsx*.

Додаток Ж

Параметри динамічної моделі комплементарності CI(t)

$$\text{Модель: } CI(t+1) = CI(t) + \alpha \cdot U(t) - \beta \cdot \varepsilon(t) + \gamma \cdot [CI^* - CI(t)]$$

Параметр	Базове значення	Діапазон	Пояснення
α (чутливість до управління)	0.15	0.10 – 0.25	Визначається ефективністю інвестицій
β (вплив збурень)	0.10	0.05 – 0.20	Залежить від інтенсивності зовнішніх шоків
γ (швидкість корекції)	0.08	0.05 – 0.15	Характеризує адаптивність підприємства
CI* (цільовий індекс)	+1.0	+0.5 – +2.0	Встановлюється стратегічним центром
T ₁ (поріг кризи)	0.35	0.25 – 0.45	Нижній квантиль розподілу SI
T ₂ (поріг відновлення)	0.65	0.55 – 0.75	Медіана розподілу SI
δ (зона гістерезису)	0.10	0.05 – 0.15	Запобігає хаотичному перемиканню
n (лаг підтвердження)	2 квартали	1 – 3 кварт.	Мінімальний період стабільності для переходу
$\Delta CI_{\text{допуск}}$	0.50	0.30 – 0.70	Зона допустимого відхилення від CI*

Примітка: базові значення параметрів визначені на основі експертних оцінок та калібровані за даними опитування 90 підприємств. Для конкретного підприємства рекомендується уточнення на основі внутрішніх даних.

Додаток 3

Результати імітаційного моделювання динаміки $CI(t)$ за сценаріями (24 квартали)

t	CI крз	SI крз	CI стаб	SI стаб	CI відн	SI відн	U(t)	$\varepsilon(t)$
0	-1.50	0.20	-0.50	0.42	0.20	0.68	0.50	0.30
2	-1.32	0.22	-0.28	0.45	0.52	0.72	0.55	0.25
4	-1.15	0.25	-0.05	0.48	0.85	0.75	0.60	0.22
6	-0.98	0.28	0.18	0.52	1.12	0.78	0.58	0.20
8	-0.82	0.30	0.40	0.55	1.38	0.80	0.55	0.18
10	-0.68	0.32	0.58	0.58	1.60	0.82	0.52	0.15
12	-0.55	0.33	0.72	0.60	1.78	0.83	0.50	0.14
14	-0.45	0.34	0.85	0.62	1.92	0.84	0.48	0.12
16	-0.38	0.35	0.95	0.63	2.05	0.85	0.45	0.10
18	-0.32	0.36	1.02	0.64	2.15	0.86	0.42	0.10
20	-0.28	0.37	1.08	0.65	2.22	0.87	0.40	0.08
22	-0.25	0.38	1.12	0.66	2.28	0.88	0.38	0.08
24	-0.22	0.39	1.15	0.67	2.32	0.88	0.35	0.07

крз – кризовий сценарій; *стаб* – обмежена стабільність; *відн* – повноцінне відновлення.

Додаток И

Рекомендований розподіл ресурсного бюджету за сценаріями та етапами впровадження

Компонент / Етап	Кризовий	Стабільність	Відновлення
Етап 1. Діагностика			
– Маркетинг (αM)	10%	20%	25%
– Логістика (αL)	50%	35%	25%
– Інтеграція (αC)	15%	20%	25%
– Резерв (αR)	25%	25%	25%
Етап 2-4. Проктування			
– Маркетинг (αM)	15%	30%	35%
– Логістика (αL)	55%	35%	25%
– Інтеграція (αC)	10%	15%	25%
– Резерв (αR)	20%	20%	15%
Етап 5-8. Впровадження			
– Маркетинг (αM)	15%	30%	40%
– Логістика (αL)	55%	40%	30%
– Інтеграція (αC)	10%	15%	20%
– Резерв (αR)	20%	15%	10%

Додаток Л

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН

забезпечення комплементарності маркетингу та логістики

автотранспортного підприємства

(типовий шаблон внутрішнього документа)

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Цей Стратегічний план визначає порядок, принципи та інструментарій забезпечення комплементарності маркетингової та логістичної стратегій підприємства.

1.2. План розроблено на підставі результатів діагностики рівня комплементарності (індекс $CI = \underline{\hspace{1cm}}$, коефіцієнт $BR = \underline{\hspace{1cm}}$), проведеної « » 20 р.

1.3. Горизонт планування – 3 роки з поквартальним переглядом показників.

1.4. Поточний сценарій функціонування: ☐ Кризовий ($SI < 0.35$) / ☐ Обмежена стабільність ($0.35 \leq SI < 0.65$) / ☐ Повноцінне відновлення ($SI \geq 0.65$).

2. ЦІЛЬОВІ ПОКАЗНИКИ

Показник	Поточне	Ціль 1 рік	Ціль 3 роки
Індекс комплементарності CI			
Коефіцієнт збалансованості BR			
Скоригований індекс CI*			
Індекс стабільності середовища SI			
Операційна продуктивність, %			
Ресурсне забезпечення, %			

3. РОЗПОДІЛ БЮДЖЕТУ

3.1. Загальний бюджет на забезпечення комплементарності: грн/рік.

3.2. Маркетинговий компонент (αM): % (грн)

3.3. Логістичний компонент (αL): % (грн)

3.4. Інтеграційний компонент (αC): % (грн)

3.5. Резерв (αR): % (грн)

4. ПЛАН ЗАХОДІВ

№	Захід	Відповідальний	Термін	Критерій	Документ
1	Діагностика (анкетування, розрахунок CI_0)	Відділ маркетингу	Q1	CI_0 визначено	Анкета (Дод.А)
2	Встановлення цільового CI^*	Керівництво	Q1	CI^* затверджено	Наказ
3	Інтеграція CRM + TMS систем	ІТ-відділ	Q1-Q2	Єдина платформа	ТЗ, бюджет
4	Міжфункціональне навчання	HR-відділ	Q2	$\geq 80\%$ персоналу	Програма
5	Впровадження спільних KPI	Керівництво	Q2	KPI затверджені	Наказ, карти
6	Пілотне впровадження	Робоча група	Q3	$CI_{\text{pilot}} \geq CI_0 + 0.3\Delta CI$	Звіт
7	Масштабування	Усі підрозділи	Q3-Q4	$CI \geq CI_0 + 0.6\Delta CI$	Протокол
8	Моніторинг та корекція	Координатор	Щокварт.	$\Delta CI \leq 0.5$	Дашборд CI

5. КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ

5.1. Моніторинг $CI(t)$ здійснюється щоквартально координатором проєкту.

5.2. При відхиленні $\Delta CI > 0.5$ ініціюється позачерговий цикл діагностики.

5.3. Перехід між сценаріями фіксується протоколом за умови виконання всіх критеріїв таблиці переходу (п. 3.3 дисертації) протягом не менше 2 кварталів.

5.4. Річний звіт про стан комплементарності подається керівництву до 31 січня.

Керівник підприємства _____ / _____ /

Координатор проєкту _____ / _____ /

Дата затвердження: «____» _____ 20__ р.

Апробація результатів дисертації на науково-практичних конференціях

№	Назва конференції	Місце проведення	Дата	Форма участі
1	«Актуальні проблеми науки і практики у світлі євроінтеграції, глобалізації і сталого розвитку», міжнародна науково-практична конференція	м. Львів, Львівський університет бізнесу та права	18–20 травня 2023 р.	заочна
2	«Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах», XX Міжнародна науково-практична конференція	м. Київ, Національний університет харчових технологій	17–18 квітня 2024 р.	заочна
3	«Актуальні проблеми науки і практики у світлі євроінтеграції, глобалізації і сталого розвитку», міжнародна науково-практична конференція	м. Львів, Львівський університет бізнесу та права	10 травня 2024 р.	заочна
4	«Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку», V Міжнародна науково-практична конференція	м. Луцьк, ВІП Луцького НТУ	20 травня 2025 р.	заочна
5	«Актуальні проблеми науки та практики у світлі євроінтеграційних процесів», міжнародна науково-практична конференція	м. Львів, Львівський університет бізнесу та права	23 травня 2025 р.	заочна
6	«Science in the modern world: innovations and challenges», XIII Міжнародна науково-практична конференція	м. Торонто, Канада (Perfect Publishing)	4–6 вересня 2025 р.	заочна
7	«Міжнародний бізнес і логістика: ризики, безпека, управлінські рішення», I Міжнародна науково-практична конференція	м. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського	05 березня 2026 р.	заочна

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати
дисертації:**

*у періодичних наукових виданнях, що індексуються у базах Scopus
та/або Web of Science:*

1. Hurina O., Karpenko V., Vdovichenko O., Lipych L., Herylo V. B2B Marketing Strategies: Value Creation, Key Customer Acquisition and Preservation. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 5, No. 52. P. 543–561. DOI: [10.55643/fcaptp.5.52.2023.4159](https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4159) (Scopus).

2. Verzun A., Voinycha L., Fedyk O., Shulha O., Lipych L., Shmatkovska T., Herylo V. Export potential of agricultural-industrial complex of Ukraine: logistics and development prospects. Scientific Papers. Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development». 2023. Vol. 23, Issue 4. P. 915–926. ISSN 2284-7995. URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/component/content/article/9-articles/3534-export-potential-of-agricultural-industrial-complex-of-ukraine-logistics-and-development-prospects> (Web of Science).

у наукових фахових виданнях України:

3. Герило В. Я. Обґрунтування поняття комплементарності стратегії маркетингу та логістики. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. 2023. Вип. 37. С. 497–505. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/899>

4. Герило В. Я. Методичні засади стратегічного управління маркетинговою і логістичною діяльністю автотранспортних підприємств. Академічні візії. 2023. Вип. 22. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/553>

5. Герило В. Я. Структурно-функціональний аналіз маркетингово-логістичних стратегій автотранспортних підприємств. Наукові записки

Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. 2024. Вип. 40. С. 594–599. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1242>

6. Герило В. Я. Обґрунтування підходів до оцінювання комплементарності стратегії маркетингу та логістики автотранспортних підприємств. Академічні візії. 2024. Вип. 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1337>

7. Герило В. Я. Досягнення комплементарності стратегії маркетингу та логістики в умовах невизначеності. Актуальні питання економічних наук. 2025. Вип. 7. DOI: [10.5281/zenodo.17042987](https://doi.org/10.5281/zenodo.17042987). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/759>

8. Герило В. Я. Аналіз маркетингово-логістичної діяльності автотранспортних підприємств України в умовах війни. Академічні візії. 2025. Вип. 39. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2126>

9. Герило В. Я. Обґрунтування умов для досягнення комплементарності стратегії маркетингу та логістики автотранспортного підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2025. Вип. 45. С. 481–489. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1730>

10. Герило В. Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення комплементарності стратегії маркетингу та логістики автотранспортного підприємства в умовах війни і повоєнний період. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 15. DOI: [10.5281/zenodo.20744779](https://doi.org/10.5281/zenodo.20744779). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1650>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

11. Ліпич Л. Г., Герило В. Я. Структурні елементи стратегії маркетингу автотранспортних підприємств. Актуальні проблеми науки і практики у світлі євроінтеграції, глобалізації і сталого розвитку: тези доп. учасників міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 20-річчю ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, 18–20 травня 2023 р.). Львів: ЛУБП, 2023. С. 52–54. URL: <https://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2023/05/APNP2023.pdf>

12. Ліпич Л. Г., Герило В. Я. До питання ролі самоорганізації у формуванні стратегії маркетингу і логістики автотранспортних підприємств. Актуальні проблеми науки і практики у світлі євроінтеграції, глобалізації і сталого розвитку: тези доп. учасників міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 10 травня 2024 р.). Львів: ЛУБП, 2024. С. 33–36. URL: <https://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/APNP2024.pdf>

13. Ліпич Л. Г., Герило В. Я. Вплив цифровізації на маркетингові функції в логістичному середовищі. Актуальні проблеми науки та практики у світлі євроінтеграційних процесів: тези доп. учасників міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 23 травня 2025 р.). Львів: ЛУБП, 2025. С. 36–38. URL: <https://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/APNP2025.pdf>

14. Ліпич Л. Г., Герило В. Я. Сервісна логістика і маркетинг у діяльності автотранспортних підприємств як чинник розвитку розумних міст України у повоєнний період. Science in the modern world: innovations and challenges: proceedings of the XIII International scientific and practical conference (Toronto, Canada, 4–6 September 2025). Toronto: Perfect Publishing, 2025. URL: <https://sci-conf.com.ua/xiii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-in-the-modern-world-innovations-and-challenges-4-6-09-2025-toronto-kanada-arhiv/>

15. Герило В. Я., Ліпич Л. Г. Актуальні тенденції гармонізації маркетингово-логістичної діяльності автотранспортних підприємств. Міжнародний бізнес і логістика: ризики, безпека, управлінські рішення: зб. доп. І Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 05 березня 2026 р.) / уклад. Л. П. Шендерівська; за заг. ред. А. Р. Дунської; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2026. 418 с. С. 202–203. URL: <https://mbl.kpi.ua/konferencziyi/arhiv-zbirnykiv-konferencziyi/>

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«КЛЮЧРЕСУРС»**

45601, Волинська область, Луцький р-н., с. Литини, вул. Січових Стрільців, буд.17Д
Код за ЄДРПОУ 45946979, ПІН 459469703180
E-mail: valentinadorosenko902@gmail.com, Тел.: +38098 634 72 45

№ 15 від «13» березня 2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Герила Володимира Ярославовича «Комплементарність стратегії маркетингу та логістики у системі управління підприємством»

Цією довідкою засвідчується впровадження результатів дисертаційного дослідження Герила Володимира Ярославовича «Комплементарність стратегії маркетингу та логістики у системі управління підприємством», виконаного на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», у діяльність ТОВ «КЛЮЧРЕСУРС».

Підприємство має суттєву потребу в адаптивному узгодженні маркетингових і логістичних рішень. Запропоновані автором теоретико-методичні положення щодо комплементарності використано для побудови гнучкої системи стратегічного управління.

У практичну діяльність підприємства впроваджено систему принципів досягнення комплементарності (інформаційна інтегрованість, гнучке прогнозування, клієнтоцентрична синергія, управлінська координація, адаптивна стандартизація, людиноцентричність), покладену в основу регламентів міжфункціональної взаємодії; сценарну модель з трьома режимами функціонування та формалізованими пороговими значеннями переходу, застосовану для адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища; обґрунтування маркетингових, техніко-технологічних і кадрових умов забезпечення комплементарності, використане під час планування ресурсного забезпечення підрозділів.

Використання зазначених результатів сприяло підвищенню адаптивності підприємства, скороченню часу реагування на зміни попиту та зміцненню узгодженості між маркетинговою і логістичною підсистемами в межах єдиної системи управління.

Директор



ДОРОШЕНКО В.М

Товариство з обмеженою відповідальністю «Автоконцепт»

№ 87 від «17» лютого 2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Герила Володимира Ярославовича «Комплементарність стратегії маркетингу та логістики у системі управління підприємством»

Видано на підтвердження того, що результати дисертаційного дослідження Герила Володимира Ярославовича мають практичну цінність і використані у роботі Товариства з обмеженою відповідальністю «Автоконцепт».

Підприємство функціонує умовах нестабільного попиту й обмеженості ресурсів, що вимагає тісної координації маркетингової та логістичної діяльності. Запропонований автором підхід до забезпечення комплементарності цих підсистем відповідає потребам підприємства у формуванні стійкої системи управління.

З результатів дослідження у практичну діяльність впроваджено:

- організаційно-економічний механізм забезпечення комплементарності стратегій маркетингу та логістики, що використано як основу для перегляду порядку взаємодії комерційного й логістичного підрозділів,
- скоригований індекс комплементарності (CI*) як керуючий параметр для контролю збалансованості розвитку функціональних підсистем;
- алгоритм упровадження механізму з кількісними контрольними точками, застосований під час пілотного узгодження маркетингових і логістичних планів.

Практичне використання запропонованого механізму дозволило знизити конфліктність між підрозділами, гармонізувати горизонти планування та підвищити точність узгодження ринкових зобов'язань із реальними логістичними можливостями.



Директор ТОВ «Автоконцепт»

Олег Могилецький

Україна
Товариство з обмеженою відповідальністю
Волинський автоцентр
“КамАЗ”

43010, м. Луцьк, вул. Дубнівська, 97а
Код ЄДРПОУ 05791532
IBAN UA233052990000026007040804154
в ПАТ “Приватбанк” м. Дніпропетровськ
Інд. под. № 057915303170, свід. №02582810
Тел. (0332) 75-76-36, тел./факс (0332) 75-76-48
E-Mail: volkamaz@gmail.com

Вих. № 2-31 від 03 лютого 2026 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Цією довідкою підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Герило Володимира Ярославовича “Комплементарність стратегії маркетингу та логістики у системі управління підприємством”, поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 “Менеджмент”, розглянуто та впроваджено у практичну діяльність ТОВ Волинський автоцентр “КамАЗ”.

У діяльність підприємства впроваджено такі результати дослідження:

- методику кількісного оцінювання комплементарності стратегій маркетингу та логістики на основі експлораторного факторного аналізу, яку використано для діагностики поточного рівня узгодженості підрозділів маркетингу та логістики;
- інтегральний індекс комплементарності (CI) та коефіцієнт збалансованості (BR), які включено до системи внутрішніх показників оцінювання фективності міжфункціональної взаємодії;
- рекомендації щодо усунення виявлених стратегічних дисфункцій (зокрема комунікаційної фрагментації та операційної неузгодженості) шляхом запровадження спільних регламентів планування.

Застосування зазначеного інструментарію дозволило виявити дисбаланс між маркетинговою та логістичною складовими, обґрунтувати управлінські рішення щодо їх збалансування та підвищити узгодженість прогнозів попиту з можливостями логістичного забезпечення.

Упровадження результатів дослідження сприяло підвищенню керованості процесів та формуванню збалансованої системи управління підприємством.



Андрій Хроль



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Львівська, 75, м. Луцьк, 43018, тел.: +38(0332)74-61-03

e-mail: rector@lntu.edu.ua, web: www.lntu.edu.ua

код ЄДРПОУ 05477296

18.05.26 № 1819/01-14

на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження в ЛНТУ результатів досліджень та розробок, одержаних
Герилом Володимирем Ярославовичем при виконанні дисертаційної
роботи на тему:

**«Комплементарність маркетингу та логістики в системі управління
підприємством»**

Науково-методичні розробки та результати досліджень Герила Володимира Ярославовича, подані на здобуття ступеня доктора філософії галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент», сприяють якісній підготовці здобувачів та поглибленому оволодінні ними теоретичних знань та практичних навиків з освітніх компонент ОП «Менеджмент».

У процесі впровадження використано такі науково-методичні положення та практичні рекомендації автора:

удосконалений понятійний апарат у сфері комплементарності маркетингу та логістики;

розроблено методику кількісного оцінювання комплементарності стратегій маркетингу і логістики;

набули подальшого розвитку наукові положення про особливості підприємства як об'єкта маркетинг-логістичної інтеграції;

удосконалено підходи до структурно-функціонального аналізу маркетингово-логістичних стратегій;

удосконалено організаційно-економічний механізм забезпечення комплементарності стратегій маркетингу і логістики.

Результати дослідження використано при розробці навчально-методичних матеріалів освітніх компонент «Стратегічний менеджмент», «Маркетинг», «Логістика».

Проректор
з науково-педагогічної роботи та досліджень



Олена ЛЮТАК