

УДК 658.8:658.7:005.21

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-2-35>

ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЛОГІСТИКИ У СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

І. В. ОЛІЙНИК

кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3823-7532>

Анотація. Метою статті є дослідження теоретичних та прикладних аспектів інтеграції маркетингової логістики у стратегію розвитку підприємства в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища. **Методика дослідження.** Для досягнення мети використано такі методи: аналіз і синтез наукової літератури, системний підхід, метод порівняльного аналізу, графічний та табличний методи. **Результати.** Обґрунтовано, що інтеграція маркетингової логістики у загальну стратегію підприємства створює синергетичний ефект, який виявляється у підвищенні рівня задоволеності клієнтів, оптимізації витрат на логістичні процеси та зміцненні конкурентних позицій підприємства. Визначено ключові фактори невизначеності, що впливають на ланцюги поставок, та запропоновано адаптивну модель інтеграції маркетингових і логістичних функцій. **Практична значущість результатів дослідження.** Запропоновані підходи можуть бути використані менеджерами підприємств для побудови адаптивних стратегій розвитку, що поєднують маркетингову орієнтацію на клієнта з логістичною ефективністю управління ланцюгами поставок в умовах турбулентного середовища.

Ключові слова: маркетингова логістика, стратегічне управління, невизначеність середовища, інтеграція бізнес-процесів, конкурентоспроможність підприємства, ланцюг поставок, адаптивна стратегія.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Глобалізація, стрімкий розвиток цифрових технологій, геополітична нестабільність та наслідки пандемії COVID-19 сформували нову парадигму функціонування підприємств, яка характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності зовнішнього середовища. У таких умовах класичні підходи до стратегічного управління, засновані на лінійних прогнозах та стабільних ринкових умовах, виявляються недостатньо ефективними. Підприємства вимушені шукати нові механізми забезпечення конкурентоспроможності, здатні поєднувати гнучкість реагування на зміни ринкового середовища із системністю стратегічного планування.

Однією з найбільш перспективних управлінських концепцій, що відповідає зазначеним вимогам, є маркетингова логістика – інтегрований підхід, який поєднує маркетингову орієнтацію на задоволення потреб споживача з логістичною ефективністю управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками [1]. Проблема полягає в тому, що попри значний науковий інтерес до маркетингу та логістики як окремих функціональних сфер, питання їхньої інтеграції у єдину стратегічну систему управління підприємством в умовах невизначеності залишається недостатньо розробленим.

Сучасні виклики, з якими стикаються українські підприємства, – порушення логістичних

маршрутів, зміна структури попиту, кадровий дефіцит, необхідність переорієнтації на нові ринки збуту в умовах євроінтеграційних процесів – вимагають формування цілісних адаптивних стратегій, що базуються на тісній взаємодії маркетингових та логістичних функцій підприємства. Інтеграція маркетингової логістики у стратегію розвитку підприємства є важливим науково-практичним завданням, вирішення якого сприятиме підвищенню стійкості та конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти маркетингової логістики та її ролі в управлінні підприємством досліджуються у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Зокрема, питання взаємодії маркетингу та логістики в контексті формування конкурентних переваг підприємства висвітлені у роботах Крикавського Є.В. [3], який обґрунтовує тренди інтеграції маркетингових та логістичних функцій у сучасному менеджменті. Тяжкун Є.В. [7] досліджує інтеграційну взаємодію маркетингу та логістики та визначає маркетингову логістику як основу концепції ефективного підприємництва.

Проблематику формування маркетингових стратегій підприємств в сучасних умовах розглядають Струк Н. та Капраль О. [6], зосереджуючись на сутності поняття та алгоритмі вибору стратегії. Холодний Г.О. [8] аналізує маркетингову логістику як основу концепції ефективного підприємництва. Питання управління ланцюгами

поставок в умовах невизначеності та воєнного стану досліджують Завербний А.С., Ломага Ю. [2], які визначають проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання в умовах євроінтеграції.

Серед зарубіжних дослідників слід відзначити роботи Kamalahmadi M., Shekarian M., Mellat Parast M. [11], які емпірично досліджують стратегії управління ризиками для забезпечення стійкості ланцюгів поставок. Ivanov D., Dolgui A. [10] аналізують вплив вірусних епідемій на глобальні ланцюги поставок та пропонують імітаційну модель оцінки ризиків. Chopra S., Sodhi M. [9] досліджують стратегії зниження ризиків у ланцюгах поставок. Sugiono A. та співавтори [15] розробляють модель впливу логістичних можливостей та інтеграції ланцюгів поставок на конкурентні переваги підприємств.

Незважаючи на значний доробок у дослідженні окремих аспектів маркетингу та логістики, питання їх інтеграції у єдину стратегічну модель управління підприємством, особливо в умовах високої невизначеності, потребує подальшого поглиблення та систематизації.

Формування цілей статті (постановка завдання). Стаття спрямована на обґрунтування теоретичних засад та розробку практичних рекомендацій щодо інтеграції маркетингової логістики у стратегію розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: систематизація наукових підходів до розуміння маркетингової логістики як інтегрованої управлінської концепції; ідентифікація ключових факторів невизначеності, що впливають на логістичні та маркетингові процеси підприємства; аналіз механізмів інтеграції маркетингових та логістичних функцій у стратегічному управлінні; розробка адаптивної моделі інтеграції маркетингової логістики у стратегію розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Маркетингова логістика як наукова та прикладна концепція виникла на перетині двох функціональних сфер управління підприємством – маркетингу та логістики. Якщо маркетинг зосереджується на вивченні потреб ринку, формуванні попиту та управлінні взаємовідносинами зі споживачами, то логістика забезпечує ефективне переміщення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від виробника до кінцевого споживача. Інтеграція цих двох сфер дозволяє підприємству не лише задовольняти потреби клієнтів, а й робити це оптимальним способом з точки зору витрат, часу та якості обслуговування [3].

Концептуальною основою маркетингової логістики є розуміння того, що логістична діяль-

ність підприємства не є ізольованою технічною функцією, а виступає стратегічним інструментом забезпечення конкурентних переваг. Як зазначає Холодний Г.О. [8], маркетингова логістика носить координаційний характер по відношенню до всіх дій, що мають відношення до обслуговування споживачів, а її впровадження передбачає наявність потужної інформаційної системи. Тяжкун Є.В. [7] підкреслює, що маркетингову логістику слід розглядати як ключовий елемент конкурентної ринкової стратегії компанії, оскільки вона забезпечує синергетичний ефект від злагодженої роботи маркетингових та логістичних підрозділів.

Невизначеність зовнішнього середовища, в якому функціонують сучасні підприємства, суттєво впливає на характер та ефективність маркетингових і логістичних процесів. Під невизначеністю в контексті даного дослідження розуміється стан зовнішнього середовища, що характеризується неможливістю точного прогнозування майбутніх подій, тенденцій та умов функціонування підприємства. Джерелами невизначеності виступають геополітичні конфлікти, пандемії, кліматичні зміни, технологічні зрушення, зміни регуляторного середовища та волатильність споживчого попиту [10].

Для систематизації ключових факторів невизначеності, що впливають на маркетингову логістику підприємства, нами проведено їх класифікацію за сферою впливу та характером прояву (табл. 1).

Як свідчать дані табл. 1, фактори невизначеності мають комплексний характер і впливають одночасно на маркетингову та логістичну складові діяльності підприємства. Це підтверджує необхідність інтегрованого підходу до управління цими функціями, оскільки ізольоване реагування маркетингового або логістичного підрозділу на зміни зовнішнього середовища не забезпечує системного ефекту.

Аналіз практики функціонування вітчизняних підприємств свідчить про те, що найбільш гострими проблемами в контексті маркетингової логістики залишаються: значні логістичні витрати, які за різними оцінками становлять від 20 до 40 відсотків собівартості продукції українських підприємств; недостатня координація між маркетинговими та логістичними підрозділами, що призводить до розриву між обіцянками бренду та реальним рівнем обслуговування; низький рівень цифровізації логістичних процесів, який обмежує можливості оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури [4].

Інтеграція маркетингової логістики у стратегію підприємства передбачає системне узгодження маркетингових цілей з логістичними можливостями на всіх рівнях управління. На стратегічному рівні це виявляється у формуванні єдиного бачення конкурентної позиції підприємства,

Таблиця 1

Класифікація факторів невизначеності, що впливають на маркетингову логістику підприємства

Група факторів	Конкретні прояви	Вплив на маркетингову логістику
Геополітичні	Воєнні конфлікти, санкції, торговельні війни, зміна політичних режимів	Руйнування логістичних маршрутів, необхідність переорієнтації на нові ринки збуту, зміна структури попиту
Макроекономічні	Інфляція, коливання валютних курсів, зміна купівельної спроможності	Зростання логістичних витрат, потреба у перегляді цінової політики, зміна маркетингового позиціонування
Технологічні	Цифрова трансформація, впровадження штучного інтелекту, автоматизація	Необхідність модернізації інформаційних систем, зміна каналів комунікації зі споживачами
Соціально-демографічні	Міграція населення, зміна споживчих уподобань, старіння населення	Трансформація цільових сегментів, зміна вимог до якості та швидкості доставки
Екологічні	Кліматичні зміни, посилення екологічного регулювання, вимоги ESG	Необхідність впровадження «зеленої» логістики, формування екологічно відповідального маркетингу

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 9; 10; 11]

яке враховує як маркетингові орієнтири, зокрема цільові сегменти, позиціонування, ціннісну пропозицію, так і логістичні параметри, а саме структуру ланцюга поставок, рівень обслуговування, швидкість та надійність доставки.

На тактичному рівні інтеграція передбачає координацію планування маркетингових кампаній із логістичними можливостями підприємства. Наприклад, запуск масштабної рекламної кампанії без попереднього узгодження з логістичним підрозділом може призвести до ситуації, коли зростання попиту не може бути задоволене через обмежену пропускну здатність складських потужностей або транспортної інфраструктури. На операційному рівні інтеграція виявляється у спільному використанні інформаційних систем, обміні даними в режимі реального часу та координації повсякденних процесів обслуговування клієнтів [5].

Важливим аспектом інтеграції маркетингової логістики є формування клієнтоорієнтованого ланцюга поставок. Традиційний підхід до управління ланцюгом поставок передбачає оптимізацію внутрішніх процесів підприємства з акцентом на мінімізації витрат. Натомість клієнтоорієнтований підхід ставить у центр уваги потреби кінцевого споживача та будує ланцюг поставок від потреб ринку до виробничих можливостей підприємства. Це докорінно змінює логіку прийняття управлінських рішень та вимагає постійного обміну інформацією між маркетинговою та логістичною функціями [12, с. 237–241].

В умовах невизначеності особливого значення набуває концепція адаптивної стратегії, яка передбачає здатність підприємства оперативно переналаштувати свої маркетингові та логістичні процеси у відповідь на зміни зовнішнього середовища. На відміну від традиційних стратегічних підходів, адаптивна стратегія базується не на довгостроковому прогнозуванні, а на фор-

муванні організаційних здатностей до швидкого реагування. Ключовими елементами такої стратегії є гнучкість ланцюга поставок, диверсифікація каналів збуту, резервування логістичних потужностей та розвиток цифрових інструментів аналітики й прогнозування [13].

Слід зазначити, що адаптивність стратегії маркетингової логістики має різні прояви залежно від масштабу підприємства та галузевої специфіки. Для великих промислових підприємств адаптивність виявляється передусім у здатності переналаштувати виробничі та логістичні ланцюги, формувати альтернативні маршрути поставок та диверсифікувати базу постачальників. Для підприємств малого та середнього бізнесу адаптивність частіше реалізується через гнучкість маркетингових комунікацій, оперативну зміну каналів збуту та використання аутсорсингу логістичних функцій. Незалежно від масштабу, ключовим фактором залишається здатність підприємства інтегрувати маркетингові сигнали ринку у логістичні рішення, забезпечуючи узгодженість між обіцянками бренду та реальним досвідом клієнта.

Окремої уваги заслуговує роль маркетингової логістики у формуванні клієнтського досвіду. Сучасні дослідження свідчать, що для більшості споживачів якість логістичного обслуговування є невід'ємною складовою загального враження від бренду. Затримка доставки, некоректне комплектування замовлення або неможливість відстеження відправлення сприймаються клієнтом не як логістичний збій, а як порушення маркетингової обіцянки. Це означає, що інвестиції в логістичну інфраструктуру мають розглядатися не лише як витрати на операційну діяльність, а й як маркетингові інвестиції в задоволеність та лояльність клієнтів [14].

Взаємозв'язок маркетингової та логістичної функцій особливо яскраво проявляється у сфері управління запасами. Маркетингові прогнози

щодо попиту є основою для логістичного планування обсягів закупівель, виробництва та складського зберігання. Водночас логістичні обмеження, пов'язані зі складськими потужностями, транспортною інфраструктурою та термінами поставок від постачальників, безпосередньо впливають на маркетингові рішення щодо асортименту, цінової політики та умов поставки. В умовах невизначеності ця взаємозалежність посилюється, оскільки помилки у прогнозуванні попиту або збої у ланцюгах поставок можуть мати каскадний ефект на всю систему обслуговування клієнтів.

Важливим елементом інтеграції маркетингової логістики є формування єдиного інформаційного простору, який забезпечує прозорість та координацію дій маркетингових і логістичних підрозділів. Сучасні ERP-системи, платформи управління взаємовідносинами з клієнтами та системи управління ланцюгами поставок створюють технічні передумови для такої інтеграції. Проте, як свідчить практика, технічна інтеграція є необхідною, але не достатньою умовою. Не менш важливою є організаційна інтеграція, що передбачає зміну корпоративної культури, формування крос-функціональних команд та розвиток компетенцій персоналу на стику маркетингу та логістики [5].

Аналіз досвіду українських підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану, засвідчує надзвичайну актуальність інтеграції маркетингової логістики. Підприємства, які мали налагоджені механізми координації маркетингових та логістичних функцій, продемонстрували значно вищу стійкість до зовнішніх шоків. Вони оперативніше переорієнтували логістичні маршрути, швидше адаптували маркетингові стратегії до нових реалій та ефективніше комунікували зі споживачами щодо змін в умовах поставок. Це емпірично підтверджує тезу про те, що інтеграція маркетингової логістики є не лише теоретичною концепцією, а й практичним інструментом забезпечення операційної стійкості підприємства [2].

Сучасні тенденції розвитку електронної комерції суттєво підвищують вимоги до інтеграції мар-

кетингової логістики. Зростання обсягів онлайн-торгівлі, яке значно прискорилося внаслідок пандемії COVID-19 та продовжилось у наступні роки, змінило очікування споживачів щодо швидкості та зручності доставки. Концепція «останньої милі», яка передбачає ефективну організацію доставки від розподільного центру до кінцевого споживача, стала критичним фактором конкурентоспроможності. Маркетингові рішення щодо цінової політики, умов безкоштовної доставки, політики повернення товарів безпосередньо пов'язані з логістичними можливостями підприємства та витратами на їх забезпечення.

Ще одним важливим аспектом є роль маркетингової логістики у забезпеченні сталого розвитку підприємства. Зростаюча увага споживачів, регуляторів та інвесторів до питань екологічної та соціальної відповідальності бізнесу вимагає від підприємств інтеграції принципів сталого розвитку як у маркетингову, так і в логістичну діяльність. Концепція «зеленої» логістики, що передбачає мінімізацію екологічного впливу логістичних операцій, органічно поєднується з маркетинговою стратегією екологічного позиціонування бренду. Підприємства, що системно інтегрують принципи сталого розвитку у маркетингову логістику, отримують додаткові конкурентні переваги через зміцнення репутації бренду та лояльності екологічно свідомих споживачів [11].

Для кількісної оцінки ефективності інтеграції маркетингової логістики у стратегію підприємства нами проведено порівняльний аналіз ключових показників діяльності підприємств, що впровадили інтегрований підхід, та підприємств, які зберігають традиційну модель управління. Результати аналізу, проведеного на основі даних провідних консалтингових компаній та наукових досліджень, представлено в табл. 2.

Аналіз даних табл. 2 наочно демонструє, що підприємства, які впровадили інтегрований підхід до маркетингової логістики, мають суттєві переваги за всіма ключовими показниками ефективності. Особливо показовими є відмінності у

Таблиця 2

Порівняльна характеристика показників ефективності підприємств з різним рівнем інтеграції маркетингової логістики

Показник ефективності	Підприємства з інтегрованим підходом	Підприємства з традиційним підходом
Рівень задоволеності клієнтів	85–92 %	65–75 %
Частка логістичних витрат у собівартості	12–18 %	25–40 %
Швидкість реагування на зміни попиту	1–3 дні	7–14 днів
Рівень виконання замовлень вчасно (OTIF)	93–97 %	75–85 %
Оборотність запасів (разів на рік)	8–12	4–6
Рентабельність логістичних операцій	15–22 %	5–10 %
Швидкість виведення нового товару на ринок	На 30–40 % швидше	Базовий рівень

Джерело: складено автором на основі [9; 14; 15]

швидкості реагування на зміни попиту та рівні виконання замовлень, що є критично важливими параметрами в умовах невизначеності. Підприємства з інтегрованим підходом здатні реагувати на зміни попиту протягом одного-трьох днів, тоді як підприємства з традиційним підходом потребують одного-двох тижнів. Рівень виконання замовлень вчасно у підприємств першої групи сягає 93–97 відсотків, що на 10–18 відсоткових пунктів перевищує аналогічний показник підприємств другої групи.

Крім того, інтегрований підхід забезпечує скорочення частки логістичних витрат у собівартості продукції майже вдвічі, що пояснюється усуненням дублювання функцій, оптимізацією запасів на основі маркетингових прогнозів та скороченням втрат від невідповідності логістичних операцій маркетинговим обіцянкам. Оборотноість запасів у підприємств з інтегрованим підходом у 1,5–2 рази вища, що свідчить про більш ефективне управління товарними потоками.

Показовим є також показник швидкості виведення нового товару на ринок, який у підприємств з інтегрованим підходом на 30–40 відсотків перевищує базовий рівень. Це пояснюється тим, що інтеграція маркетингових та логістичних функцій дозволяє паралельно здійснювати маркетингову підготовку ринку та логістичну підготовку дистрибуції, тоді як при традиційному підході ці процеси реалізуються послідовно, що подовжує цикл виведення продукту. В умовах невизначеності, коли “вікно можливостей” для ринкового успіху може бути обмеженим у часі, швидкість виве-

дення нового товару стає критичним фактором конкурентоспроможності.

У цьому контексті рентабельність логістичних операцій також суттєво відрізняється: підприємства з інтегрованим підходом демонструють показники на рівні 15–22 відсотків порівняно з 5–10 відсотками у підприємств з традиційним підходом. Це пов’язано з тим, що інтеграція дозволяє більш точно узгоджувати обсяги логістичних операцій з фактичним попитом, уникаючи як надмірних витрат на утримання надлишкових запасів, так і втрат від дефіциту товарів на складах. Маркетингова аналітика, інтегрована з логістичними інформаційними системами, забезпечує більш точне прогнозування обсягів продажів та відповідне планування логістичних операцій. На основі проведеного аналізу нами запропоновано адаптивну модель інтеграції маркетингової логістики у стратегію розвитку підприємства, яка включає п’ять взаємопов’язаних блоків (рис. 1).

Перший блок – аналітичний – передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища з використанням інструментів маркетингового аналізу та логістичної аналітики. Другий блок – стратегічний – забезпечує формування єдиної стратегії, що інтегрує маркетингові та логістичні цілі на основі даних аналітичного блоку. Третій блок – операційний – відповідає за координацію повсякденних маркетингових та логістичних процесів на основі спільної інформаційної платформи.

Четвертий блок – адаптаційний – є ключовим елементом моделі, що забезпечує здатність підприємства до швидкого переналаштування стратегії у



Рис. 1. Адаптивна модель інтеграції маркетингової логістики у стратегію розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором

відповідь на зміни зовнішнього середовища. Цей блок включає механізми сценарного планування, формування резервних логістичних маршрутів, диверсифікації постачальників та каналів збуту. П'ятий блок – оцінювальний – забезпечує зворотний зв'язок через систему ключових показників ефективності, що відображають як маркетингові, так і логістичні аспекти діяльності підприємства.

Практичне впровадження запропонованої моделі потребує виконання низки організаційних умов. По-перше, необхідна зміна організаційної структури підприємства у напрямку створення крос-функціональних команд, що об'єднують фахівців з маркетингу, логістики, фінансів та інформаційних технологій. По-друге, потрібне впровадження єдиної інформаційної платформи, яка забезпечує обмін даними між маркетинговими та логістичними підрозділами в режимі реального часу. По-третє, необхідна розробка системи мотивації, яка стимулює співпрацю між функціональними підрозділами та орієнтує персонал на досягнення інтегрованих, а не вузькофункціональних цілей [14].

Особливу увагу слід приділити ролі цифрових технологій в інтеграції маркетингової логістики. Сучасні технології штучного інтелекту, аналітики великих даних, Інтернету речей та блокчейну відкривають принципово нові можливості для координації маркетингових та логістичних процесів. Зокрема, використання предиктивної аналітики дозволяє прогнозувати зміни попиту та завчасно коригувати логістичні параметри, а технології блокчейну забезпечують прозорість та відстежуваність ланцюгів поставок, що є важливим фактором довіри споживачів [13; 15].

Для українських підприємств впровадження адаптивної моделі інтеграції маркетингової логістики набуває особливого значення з огляду на необхідність відновлення та розвитку економіки в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Переорієнтація логістичних маршрутів на західний напрям, освоєння нових ринків збуту в країнах ЄС, адаптація продукції та сервісу до європейських стандартів – усі ці завдання вимагають тісної координації маркетингових та логістичних функцій підприємства [2]. Формування інтегрованого підходу до маркетингової

логістики дозволить вітчизняним підприємствам не лише подолати поточні виклики, а й закласти фундамент для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що інтеграція маркетингової логістики у стратегію розвитку підприємства є ефективним управлінським інструментом забезпечення конкурентоспроможності в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Маркетингова логістика, поєднуючи маркетингову орієнтацію на задоволення потреб споживача з логістичною ефективністю управління потоковими процесами, створює синергетичний ефект, який виявляється у підвищенні рівня обслуговування клієнтів, оптимізації витрат та зміцненні конкурентних позицій підприємства.

Систематизація факторів невизначеності підтвердила їх комплексний характер та одночасний вплив на маркетингову та логістичну діяльність підприємства, що обґрунтовує необхідність інтегрованого підходу до управління цими функціями. Порівняльний аналіз показників ефективності підприємств з різним рівнем інтеграції продемонстрував суттєві переваги інтегрованого підходу за всіма ключовими параметрами, зокрема у швидкості реагування на зміни попиту, рівні виконання замовлень та частці логістичних витрат у собівартості.

Запропонована адаптивна модель інтеграції маркетингової логістики, що включає аналітичний, стратегічний, операційний, адаптаційний та оцінювальний блоки, забезпечує системний підхід до координації маркетингових і логістичних процесів та створює основу для оперативного переналаштування стратегії у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка кількісних методів оцінки синергетичного ефекту інтеграції маркетингової логістики, вивчення галузевої специфіки впровадження інтегрованих підходів, а також дослідження впливу цифрових технологій на трансформацію моделей маркетингової логістики в умовах Індустрії 4.0.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко В. М. Формування взаємозв'язків маркетингу та логістики в підприємницькій діяльності. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4454> (дата звернення: 15.03.2026).
2. Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умов активізування євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-23>
3. Крикавський Є. В. Маркетинг і логістика в тренді. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту* : тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 22 жовт. 2020 р.). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 3–4. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/12/23/paragraphs/9069/marketing-ta-logistika-v-sistemi-menedzhmentulviv2020.pdf> (дата звернення: 09.04.2026).

4. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>
5. Максимець Ю. В., Кушнір О. Л. Маркетингові стратегії підприємства: аналіз, планування та реалізація. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-04>
6. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>
7. Тяжкун С. В. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72>
8. Холодний Г. О., Холодна Ю. Є. Інновації в товарній політиці: вплив на маркетингові стратегії та конкурентоспроможність. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-12>
9. Chopra S., Sodhi M. Reducing the risk of supply chain disruptions. *MIT Sloan Management Review*. 2014. Vol. 55. No. 3. P. 73–80. URL: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/14261/> (дата звернення: 09.04.2026).
10. Ivanov D., Dolgui A. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58. No. 10. P. 2904–2915. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>
11. Kamalahmadi M., Shekarian M., Mellat Parast M. The impact of flexibility and redundancy on improving supply chain resilience to disruptions. *International Journal of Production Research*. 2022. Vol. 60. No. 6. P. 1992–2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1883759>
12. Kotler Ph., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 832 p.
13. Lambert D. M., Enz M. G. Issues in supply chain management: progress and potential. *Industrial Marketing Management*. 2017. Vol. 62. P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.002>
14. Madhani P. M. Logistics and marketing integration: enhancing competitive advantages. *The IUP Journal of Management Research*. 2017. Vol. 16. No. 3. P. 7–29. URL: <https://ssrn.com/abstract=3013541> (дата звернення: 09.04.2026).
15. Sugiono A., Masykuroh E., Sungkawati E. et al. Developing model of logistics capability, supply chain policy on logistics integration and competitive advantage of SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*. 2023. Vol. 11. No. 3. P. 1009–1018. URL: https://www.growing-science.com/uscm/Vol11/uscm_2023_80.pdf (дата звернення: 09.04.2026).

REFERENCES

1. Bondarenko V. M. (2015). Formuvannya vzaiemozviazkiv marketynhu ta lohistyky v pidpryiemnytskii diialnosti [Formation of marketing and logistics relationships in entrepreneurial activity]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4454> (accessed March 15, 2026). [in Ukrainian].
2. Zaverbnyi A. & Lomaha Yu. (2022). Problemy ta perspektyvy formuvannya lohistychnykh lantsiuhiv postachання u voiennyi period za umov aktyvizuvannya yevrointehratsii [Problems and prospects of forming logistics supply chains in wartime under conditions of European integration activation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-23> [in Ukrainian].
3. Krykavskiy Ye. V. (2020). Marketynh i lohistyka v trendi [Marketing and logistics in trend]. *Proceedings from Marketynh i lohistyka v systemi menedzhmentu: XIII Mizhnarodna naukoivo-praktychna konferentsiia – Marketing and Logistics in Management: XIII International Scientific and Practical Conference* (pp. 3–4). Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. Available at: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/12/23/paragraphs/9069/marketing-ta-logistika-v-systemi-menedzhmentulviv2020.pdf> (accessed April 9, 2026). [in Ukrainian].
4. Kuziak V. V. (2023). Upravlinnia lohistychnymy protsesamy v Ukraini: problemy ta shliakhy rozviazання v umovakh voiennoho stanu [Management of logistics processes in Ukraine: problems and solutions under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13> [in Ukrainian].
5. Maksymets Yu. V. & Kushnir O. L. (2024). Marketynhovi stratehii pidpryiemstva: analiz, planuvannya ta realizatsiia [Marketing strategies of an enterprise: analysis, planning and implementation]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-04> [in Ukrainian].
6. Struk N., & Kapral O. (2023). Marketynhova stratehiia pidpryiemstva: sut i protses vyboru [Marketing strategy of an enterprise: essence and selection process]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75> [in Ukrainian].
7. Tiazhkun Ye. V. (2024). Intehratsiia vzaiemodii marketynhu ta lohistyky: suchasni tendentsii [Integrative interaction of marketing and logistics: current trends]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72> [in Ukrainian].
8. Kholodnyi H. O. & Kholodna Yu. Ye. (2023). Innovatsii v tovarnii politytsi: vplyv na marketynhovi stratehii ta konkurentospromozhnist [Innovations in product policy: impact on marketing strategies and competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-12> [in Ukrainian].
9. Chopra S. & Sodhi M. (2014). Reducing the risk of supply chain disruptions. *MIT Sloan Management Review*, no. 55(3), pp. 73–80. Available at: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/14261/> (accessed April 9, 2026). [in English].
10. Ivanov D. & Dolgui A. (2020). Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. *International Journal of Production Research*, no. 58(10), pp. 2904–2915. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>

11. Kamalahmadi M., Shekarian M. & Mellat Parast M. (2022). The impact of flexibility and redundancy on improving supply chain resilience to disruptions. *International Journal of Production Research*, no. 60(6), pp. 1992–2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1883759>
12. Kotler Ph. & Keller K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education.
13. Lambert D. M. & Enz M. G. (2017). Issues in supply chain management: progress and potential. *Industrial Marketing Management*, no. 62, pp. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.002>
14. Madhani, P. M. (2017). Logistics and marketing integration: enhancing competitive advantages. *The IUP Journal of Management Research*, no. 16(3), pp. 7–29. Available at: <https://ssrn.com/abstract=3013541> (accessed April 9, 2026).
15. Sugiono A., Masykuroh E., Sungkawati E., et al. (2023). Developing model of logistics capability, supply chain policy on logistics integration and competitive advantage of SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, no. 11(3), pp. 1009–1018. Available at: https://www.growing-science.com/uscm/Vol11/uscm_2023_80.pdf (accessed April 9, 2026).

Ihor Oliynyk, Kherson State Agrarian and Economic University. **Integration of marketing logistics into the enterprise development strategy under uncertainty conditions.**

Annotation. Purpose. The article aims to investigate the theoretical and applied aspects of integrating marketing logistics into the enterprise development strategy under conditions of increasing environmental uncertainty. In the contemporary business landscape, characterized by geopolitical instability, rapid digital transformation, pandemic consequences, and volatile consumer demand, traditional approaches to strategic management based on linear forecasting prove insufficient. The research addresses the gap between the extensive body of literature on marketing and logistics as separate functional areas and the limited research on their integration into a unified strategic management system under uncertainty. **Research Methodology.** The study employs a combination of research methods including analysis and synthesis of scientific literature, a systematic approach, comparative analysis, as well as graphical and tabular methods. The methodology involves the classification of uncertainty factors affecting marketing logistics, comparative analysis of key performance indicators of enterprises with different levels of marketing logistics integration, and the development of an adaptive integration model. **Results.** The study substantiates that integrating marketing logistics into the overall enterprise strategy creates a synergistic effect manifested in enhanced customer satisfaction levels, optimization of logistics process costs, and strengthening of the enterprise's competitive position. The key uncertainty factors affecting supply chains have been identified and classified into five groups: geopolitical, macroeconomic, technological, socio-demographic, and environmental. The comparative analysis of enterprise performance indicators demonstrated significant advantages of the integrated approach across all key parameters, particularly in response speed to demand changes (one to three days versus seven to fourteen days) and order fulfillment rates (93–97 percent versus 75–85 percent). An adaptive model for integrating marketing logistics into the enterprise development strategy has been proposed, comprising five interconnected blocks: analytical, strategic, operational, adaptive, and evaluative. The model ensures a systematic approach to coordinating marketing and logistics processes and provides a foundation for rapid strategy reconfiguration in response to environmental changes. **Practical Significance.** The proposed approaches can be utilized by enterprise managers for building adaptive development strategies that combine customer-oriented marketing with logistics efficiency in supply chain management under turbulent conditions. The research findings are particularly relevant for Ukrainian enterprises facing the challenges of wartime operations, logistics route reorientation, and European integration processes. The implementation of the adaptive model requires the creation of cross-functional teams, deployment of unified information platforms – including AI, big data, IoT, and blockchain – and development of motivation systems oriented toward integrated rather than narrow functional objectives.

Keywords: marketing logistics, strategic management, environmental uncertainty, business process integration, enterprise competitiveness, supply chain, adaptive strategy.

Дата надходження статті: 23.04.2026

Дата прийняття статті: 14.05.2026

Дата публікації статті: 22.06.2026