

УДК 656.13:658.7:005.51

І. В. Федотова,д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3277-0224>**Т. В. Устік,**д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу та логістики,
Сумський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9967-0669>**Н. А. Бочарова,**к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4371-0187>**В. А. Здыхальський,**здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7370-2336>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.178

СИСТЕМНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИКИ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

I. Fedotova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management,
Kharkiv National Automobile and Highway University

T. Ustik,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing and Logistics, Sumy National Agrarian University

N. Bocharova,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University

V. Zdyhalskyi,

Graduate student (second cycle, master's level), Kharkiv National Automobile and Highway University

SYSTEM MODEL OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF MARKETING LOGISTICS FOR MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES IN WARTIME AND POST-WAR PERIODS

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування системної моделі стратегічного розвитку маркетинг-логістики автотранспортних підприємств у воєнний та післявоєнний періоди. Актуальність дослідження зумовлена суттєвим зростанням невизначеності зовнішнього середовища, руйнуванням логістичних ланцюгів, обмеженістю ресурсів, підвищенням операційних і фінансових ризиків, а також трансформацією поведінки споживачів транспортно-логістичних послуг. У таких умовах традиційні підходи до управління маркетингом і логістикою виявляються недостатньо ефективними через їх фрагментарність та відсутність системної інтеграції.

Запропонована модель охоплює десять взаємопов'язаних підсистем маркетинг-логістики, які формують цілісну архітектуру управління підприємством: стратегічний аналіз і цифровізацію, маркетинг та CRM, фінансово-економічний контроль, управління транспортно-розподільчими мережами, операційні процеси, складську логістику, закупівлі та supply chain management, управління людським капіталом, якість сервісу та інфраструктурний розвиток. Така декомпозиція забезпечує системність управлінських рішень і дозволяє оцінювати ефективність кожної підсистеми у взаємозв'язку з іншими.

Визначено диференційовані стратегічні напрями розвитку для воєнного та післявоєнного періодів. У воєнний період пріоритет надається забезпеченню стійкості, безперервності операцій, мінімізації ризиків і підтриманню базової фінансової стабільності. У післявоєнний період акцент зміщується на цифрову трансформацію, підвищення клієнтської цінності, ESG-орієнтований розвиток, модернізацію інфраструктури та формування інноваційних бізнес-моделей.



Розроблено комплекс організаційно-управлінських заходів та поетапний механізм їх реалізації, що забезпечує узгодження антикризових рішень із довгостроковими цілями розвитку. Практична імплементація моделі сприяє підвищенню фінансової стійкості, гнучкості логістичних систем, оптимізації ресурсів, зниженню управлінських ризиків та формуванню конкурентних переваг автотранспортних підприємств у післявоєнній економіці.

The article substantiates the conceptual foundations for developing a system model of strategic marketing logistics development in motor transport enterprises under wartime and post-war conditions. The relevance of the study is driven by increasing environmental uncertainty, disruption of logistics chains, resource constraints, rising operational and financial risks, and the transformation of customer behavior in the transport and logistics market. In such conditions, traditional approaches to marketing and logistics management prove insufficient due to their fragmented nature and lack of systemic integration.

The proposed model encompasses ten interrelated functional subsystems of marketing logistics, forming an integrated enterprise management architecture. These include strategic analysis and digitalization, marketing and CRM, financial and economic control, transport and distribution network management, operational processes, warehousing logistics, procurement and supply chain management, human capital management, service quality, and infrastructure development. This decomposition ensures a holistic management approach and enables the assessment of subsystem performance within an integrated system framework.

The study defines differentiated strategic development directions for wartime and post-war periods. During wartime, priority is given to operational resilience, continuity of logistics processes, risk mitigation, and maintaining basic financial stability. In the post-war period, the focus shifts toward digital transformation, customer value enhancement, ESG-oriented development, infrastructure modernization, and the formation of innovative business models.

A comprehensive set of organizational and managerial measures, as well as a phased implementation mechanism, is proposed to align short-term crisis responses with long-term strategic objectives. The practical application of the model contributes to improved financial stability, increased flexibility of logistics systems, resource optimization, reduced management risks, and the formation of sustainable competitive advantages for motor transport enterprises in the post-war economy.

Ключові слова: маркетинг-логістика, автотранспортні підприємства, системна модель, стратегічний розвиток, воєнний період, післявоєнне відновлення, інтеграція процесів, логістичні системи, управління ланцюгами постачання, клієнтська цінність, цифрова трансформація, ESG-орієнтований розвиток.

Key words: marketing logistics, motor transport enterprises, system model, strategic development, wartime conditions, post-war recovery, process integration, logistics systems, supply chain management, customer value, digital transformation, ESG-oriented development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Функціонування системи маркетинг-логістики (СМЛ) автотранспортних підприємств у сучасних умовах характеризується високим рівнем нестабільності та невизначеності, зумовлених впливом воєнних дій. Це проявляється у деструкції традиційних логістичних ланцюгів, обмеженні транспортної доступності окремих регіонів, зростанні транзакційних, операційних і фінансових ризиків, а також у дефіциті матеріально-технічних і кадрових ресурсів. Додатково ускладнює ситуацію трансформація ринкової поведінки споживачів, яка стає більш чутливою до вартості, строків та надійності логістичних послуг.

У післявоєнний період зазначені проблеми не зникають, а набувають якісно нового змісту, трансформуючись у завдання відновлення та перебудови транспортно-логістичної системи. Основними викликами стають необхідність відновлення платоспроможного попиту, модернізації транспортної інфраструктури, циф-

рової трансформації логістичних процесів та формування більш гнучких і стійких бізнес-моделей автотранспортних підприємств.

Таким чином, актуальною науково-практичною проблемою є недостатня розробленість системних підходів до стратегічного розвитку маркетинг-логістики автотранспортних підприємств, які б забезпечували їх адаптацію до умов воєнної та післявоєнної економіки, а також підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Вирішення окресленої проблеми безпосередньо пов'язане з практичними завданнями функціонування та розвитку автотранспортних підприємств. Зокрема, йдеться про необхідність:

- формування адаптивних маркетинг-логістичних стратегій, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- оптимізації логістичних потоків з урахуванням ризиків воєнного часу та обмеженості ресурсів;
- підвищення ефективності використання транспортних і фінансових ресурсів підприємств;
- впровадження цифрових технологій управління логістичними процесами;

— забезпечення безперервності логістичного обслуговування клієнтів у кризових умовах;
— створення умов для швидкого відновлення операційної діяльності у післявоєнний період.

Отже, дослідження стратегічних напрямів розвитку СМА має прикладне значення, оскільки спрямоване на підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності автотранспортних підприємств в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання стратегічного розвитку маркетинг-логістики та логістичних систем загалом є предметом активних досліджень як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі [1—13, 15—17]. У працях зарубіжних авторів [2, 3, 4, 6] закладено концептуальні основи інтеграції маркетингових і логістичних функцій у межах єдиної системи створення споживчої цінності. Зокрема, акцент робиться на узгодженні поточних процесів із ринковими вимогами, підвищенні клієнтоорієнтованості логістичних рішень та формуванні стратегічної гнучкості підприємств.

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється управлінню ризиками в ланцюгах постачання та їх впливу на ефективність логістичних систем [3, 15, 16]. Підкреслюється необхідність переходу від традиційних ієрархічних моделей управління до адаптивних мережових структур, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Окремі наукові підходи акцентують на важливості комплементарності маркетингу і логістики як взаємопов'язаних підсистем стратегічного управління підприємством [9, 13].

У вітчизняній науковій думці [7—12, 14] досліджуються питання модернізації маркетинг-логістичних систем підприємств, удосконалення управлінських процесів, а також формування логістично-збутових механізмів у різних секторах економіки. Водночас підкреслюється значення інтегрованого підходу до оцінювання ефективності логістичних систем, який дозволяє враховувати як економічні, так і сервісні параметри їх функціонування [14].

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, більшість існуючих концепцій і моделей орієнтовані переважно на стабільні або прогнозовані умови господарювання. У них маркетинг і логістика часто розглядаються як відносно автономні функціональні сфери, без достатнього врахування їх глибокої системної взаємодії в умовах кризових впливів.

Додатково слід зазначити, що сучасні дослідження лише частково враховують специфіку

функціонування логістичних систем в умовах воєнних дій та післявоєнного відновлення економіки [15—17]. Йдеться про обмежене відображення таких чинників, як руйнування інфраструктури, критичні перебої у постачанні, різке зростання ризиків та необхідність швидкої трансформації бізнес-моделей автотранспортних підприємств.

Таким чином, наявний науковий доробок формує вагому теоретико-методологічну базу дослідження маркетинг-логістики, однак не повною мірою забезпечує системне обґрунтування стратегічного розвитку маркетинг-логістичних систем автотранспортних підприємств в умовах воєнної та післявоєнної економіки, що зумовлює потребу подальших наукових розробок у цьому напрямі.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у формуванні ієрархічної концептуальної моделі стратегічного розвитку маркетинг-логістики автотранспортних підприємств у воєнний та післявоєнний періоди, яка забезпечує інтеграцію маркетингових і логістичних процесів, структуризацію управління за стратегічним і операційним рівнями, а також диференціацію управлінських рішень у межах воєнного та післявоєнного контурів розвитку. Дослідження також спрямоване на обґрунтування стратегічних напрямів трансформації взаємопов'язаних підсистем системи маркетинг-логістики з урахуванням змінних умов функціонування, а також на розроблення комплексу організаційно-управлінських заходів, необхідних для практичної реалізації запропонованих стратегічних рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У даному дослідженні концептуальну основу формування системної моделі стратегічного розвитку маркетинг-логістики АТП становить методичний підхід до інтегрованої оцінки результативності системи маркетингової логістики, запропонований авторами у праці [14]. На відміну від попереднього дослідження, де основна увага зосереджувалась на оцінюванні результативності маркетинг-логістичної системи, у цій статті здійснено подальший розвиток зазначеного підходу шляхом розширення та структуризації системи управління маркетинг-логістикою в умовах воєнного та післявоєнного періодів.

У межах дослідження виділено десять взаємопов'язаних підсистем маркетинг-логістики, які формують цілісну архітектуру стратегічного управління автотранспортним підприємством: стратегічний аналіз і цифровізація; мар-

кетинг, CRM та управління клієнтською цінністю; фінансово-економічний контроль; управління транспортно-розподільчою мережею; операційний менеджмент; складська логістика; управління закупівлями та ланцюгами постачання; управління людським капіталом; управління якістю сервісу; управління інфраструктурою та сталим розвитком.

Така декомпозиція дозволяє комплексно охопити стратегічні, логістичні, маркетингові, кадрові,

фінансові та ESG-орієнтовані аспекти функціонування АТП.

На основі зазначених підсистем авторами запропоновано концептуальну модель стратегічного розвитку маркетинг-логістики АТП (рис. 1), яка відображає взаємозв'язок між зовнішнім середовищем, функціональними підсистемами, управлінськими контурами воєнного та післявоєнного періодів і стратегічними результатами розвитку підприємства.

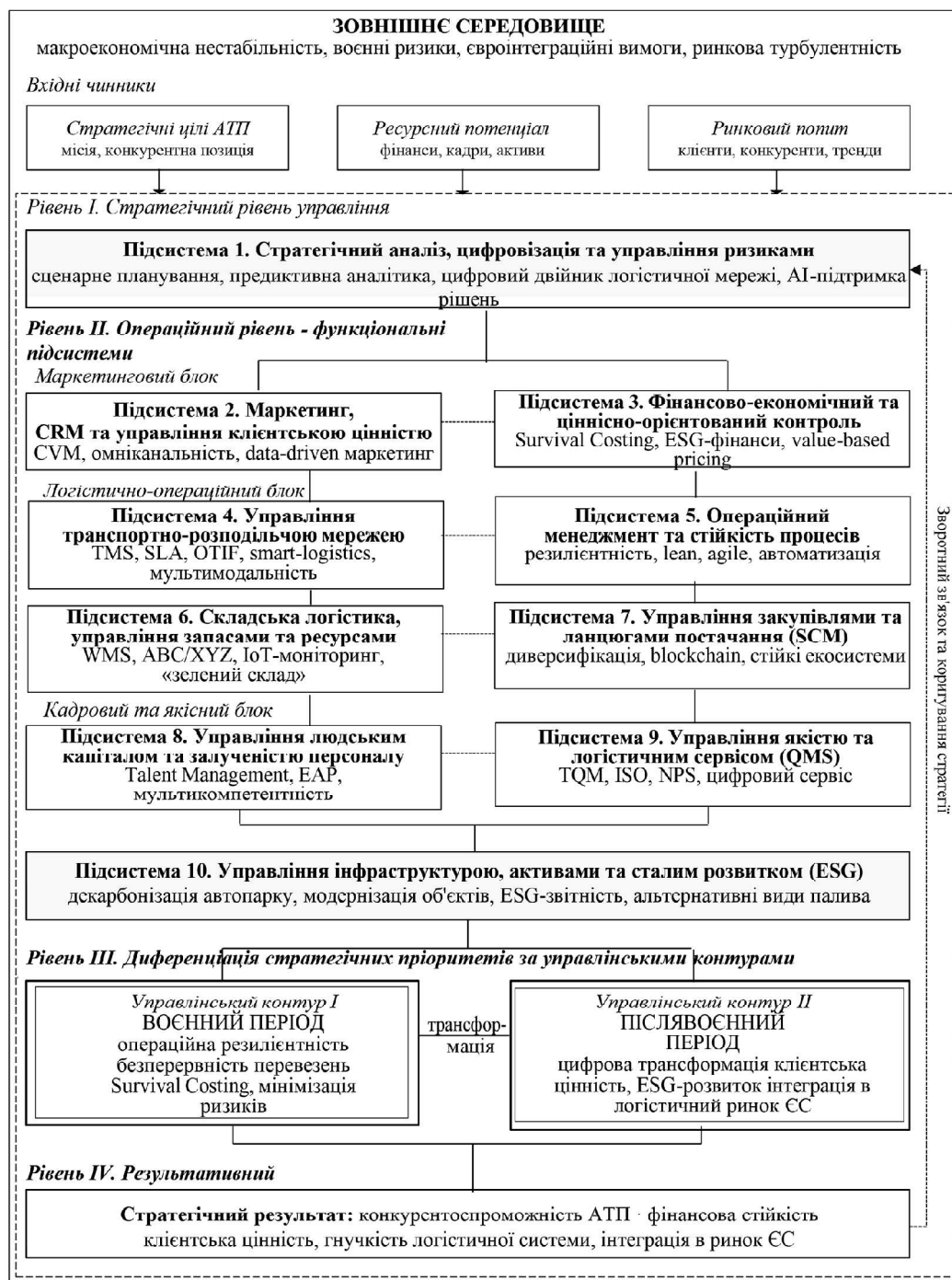


Рис. 1. Системна модель стратегічного розвитку маркетинг-логістики автотранспортних підприємств

Джерело: розроблено авторами.

Запропонована модель забезпечує системну інтеграцію маркетингових і логістичних процесів та створює методологічне підґрунтя для формування адаптивної, стійкої та клієнто-орієнтованої системи управління автотранспортним підприємством в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Рисунок 1 відображає концептуальну архітектуру системної моделі стратегічного розвитку маркетинг-логістики автотранспортних підприємств, побудовану за ієрархічним принципом. На відміну від алгоритмічних підходів, модель структурована як багаторівнева система, що інтегрує вхідні чинники зовнішнього середовища, стратегічний і операційний рівні управління, а також контурну диференціацію за умовами воєнного та післявоєнного періодів із подальшою трансформацією у стратегічні результати.

Функціональна декомпозиція операційного рівня здійснена через групування підсистем у логічно завершені блоки (маркетинговий, логістично-операційний, кадрово-якісний), що забезпечує відображення внутрішньої структури системи та

взаємозв'язків між її елементами. Виділення двох управлінських контурів у межах подвійної рамки акцентує їх ключову роль у моделі, а наявність двостороннього зв'язку між ними інтерпретується як механізм стратегічної трансформації, що забезпечує перехід від адаптаційної до проактивної моделі розвитку.

Стратегічні напрями розвитку маркетинг-логістики обґрунтовуються з урахуванням особливостей воєнного та післявоєнного періодів. Це дозволяє диференціювати управлінські пріоритети залежно від умов функціонування підприємства та забезпечити узгодженість короткострокових антикризових заходів із довгостроковими цілями відновлення і сталого розвитку. Відповідні стратегічні напрями розвитку системи маркетинг-логістики за кожною з виділених підсистем наведено у таблиці 1, де окремо відображено акценти воєнного та післявоєнного періодів.

Визначені у таблиці 1 стратегічні напрями розвитку системи маркетинг-логістики автотранспортного підприємства формують цільову модель трансформації СМА в умовах воєнного та після-

Таблиця 1. Стратегічні напрями розвитку системи маркетинг-логістики АТП в умовах воєнного та післявоєнного періодів

Підсистема СМА	Воєнний період (адаптація та виживання)	Післявоєнний період (відновлення та розвиток)
1	2	3
Стратегічний аналіз, цифровізація та управління ризиками	Сценарне планування транспортної діяльності; моніторинг безпекових, інфраструктурних і паливних ризиків; використання real-time аналітики та елементів AI-підтримки рішень для оперативного реагування	Формування інтегрованих систем стратегічної аналітики; використання концепції цифрового двійника транспортно-логістичної мережі як інструменту предиктивного управління
Маркетинг, CRM та управління клієнтською цінністю	Стратегія <i>утримання та піклування</i> : пріоритетне обслуговування критично важливих вантажів; спрощення процедур взаємодії; фокус на надійність доставки та прозору комунікацію	Перехід до концепції управління споживчою цінністю клієнтів (CVM); персоналізація сервісу на основі CRM- та логістичної аналітики; розвиток омніканальних комунікацій
Фінансово-економічний та ціннісно-орієнтований контроль	Модель <i>витрат виживання</i> : мінімізація постійних витрат; контроль ліквідності; гнучке тарифоутворення з урахуванням воєнних ризиків	Ціноутворення на основі цінності; інтеграція ESG-показників у стратегічну фінансову оцінку; розвиток сервісно-орієнтованого ціноутворення
Управління транспортно-розподільчою мережею та SLA	Динамічний роутинг з урахуванням блокувань і комендантських обмежень; забезпечення базової надійності доставки; оперативне управління SLA	Оптимізація транспортної мережі; розвиток smart-logistics; досягнення міжнародних стандартів OTIF; розвиток інтермодальних перевезень
Операційний менеджмент та стійкість процесів	Впровадження принципів логістичної резилієнтності; резервування критичних процесів; децентралізація управління	Автоматизація та роботизація операцій; масштабування lean- та agile-підходів; перехід до стандартів операційної досконалості
Складська логістика, управління запасами та ресурсна ефективність	Формування стратегічних буферів ПІММ і запасних частин; адаптація МТЗ до умов енергонезалежності; контроль витрат ресурсів	Впровадження WMS з елементами AI-оптимізації; автоматизація вантажопереробки; розвиток концепції «зеленого складу»
Управління закупівлями та ланцюгами поставок (SCM & Resilience)	Регіоналізація поставок; диверсифікація постачальників; аудит стійкості партнерів; зниження залежності від критичних ланок	Побудова стійких екосистем постачання; інтеграція постачальників у цифрове середовище АТП; інструменти простежуваності та контрактної прозорості
Управління людським капіталом і залученістю персоналу	Психологічна підтримка персоналу; маркетинг безпеки; утримання критичних працівників; розвиток мультикомпетентності	Формування систем Talent Management; розвиток цифрових і управлінських компетенцій; впровадження мотиваційних ігрових механізмів KPI
Управління якістю та логістичним сервісом (QMS & SLM)	Контроль мінімально допустимих стандартів безпеки та якості; оперативне управління рекламациями	Перехід до концепції TQM; сертифікація за міжнародними стандартами ISO; цифрова оцінка клієнтського досвіду
Управління інфраструктурою, активами та сталим розвитком (ESG)	Посилення захисту активів: фізичний захист рухомого складу й інфраструктури; підтримка працездатності в екстремальних умовах	Відновлення та модернізація активів; декарбонізація автопарку; перехід на альтернативні види палива та ESG-орієнтоване управління

Джерело: розроблено авторами.

воєнного періодів. Водночас для забезпечення їх практичної реалізації необхідним є перехід від рівня стратегічних орієнтирів до рівня конкретних стратегічних заходів, що можуть бути безпосередньо інтегровані в управлінську та операційну діяльність АТП.

Запропонована система стратегічних напрямів розвитку маркетинг-логістики автотранспортного підприємства ґрунтується на розмежуванні двох принципово різних управлінських контурів: воєнного та післявоєнного.

У воєнний період ключовим пріоритетом виступає забезпечення операційної життєздатності, безперервності транспортних перевезень і зниження критичних ризиків. Це зумовлює домінування антикризових підходів: сценарного планування, логістичної стійкості (резилієнтності), регіоналізації постачання, підходу "витрат виживання" (Survival Costing), утримання ключового персоналу та клієнтів, а також адаптації інфраструктури до екстремальних умов функціонування.

У післявоєнний період стратегічний фокус зміщується від адаптації до стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності АТП. Пріоритетними стають цифрова трансформація, пре-

диктивне управління на основі аналітики, формування клієнтської цінності, інтеграція ESG-принципів, декарбонізація автопарку та розвиток інтермодальних логістичних рішень.

Таким чином, система маркетинг-логістики АТП трансформується від реактивної та захисної моделі управління до проактивної, ціннісно-орієнтованої та інноваційної, що відповідає завданням відбудови транспортної інфраструктури України та інтеграції у європейський логістичний простір.

У межах дослідження механізм реалізації стратегічних напрямів розвитку маркетинг-логістики ґрунтується на поєднанні процесного, ціннісно-орієнтованого та системного підходів і передбачає:

— трансформацію кожної з десяти підсистем СМЛ через набір цілеспрямованих стратегічних заходів;

— диференціацію управлінських рішень залежно від умов воєнного та післявоєнного періодів;

— використання сучасних цифрових, аналітичних, ESG-орієнтованих та інноваційних інструментів управління.

Запропоновані стратегічні заходи реалізації напрямів розвитку СМЛ наведено в таблиці 2.

Таблиця 2. Стратегічні заходи реалізації напрямів розвитку системи маркетинг-логістики АТП

Підсистема СМЛ	Стратегічні заходи реалізації		Ключові інструменти та механізми
	Воєнний період	Післявоєнний період	
1	2	3	4
1. Стратегічний аналіз, цифровізація та управління ризиками	Впровадження оперативного ризик-моніторингу; сценарне планування з урахуванням воєнних загроз; резервування критичних IT-функцій	Створення інтегрованої системи стратегічної аналітики; впровадження цифрового двійника логістичної мережі; розвиток предиктивного управління	BI-платформи, AI/ML-аналітика, цифрові дашборди, blockchain для захищеного документообігу
2. Маркетинг, CRM та управління клієнтською цінністю	Фокус на утриманні ключових клієнтів; спрощення сервісних процедур; пріоритетне обслуговування критичних перевезень	Перехід до CVM; персоналізація логістичного сервісу; розвиток омніканальних каналів взаємодії	CRM-системи, аналітика клієнтського досвіду (CX), data-driven маркетинг
3. Фінансово-економічний та ціннісно-орієнтований контроль	Реалізація моделі Survival Costing; жорсткий контроль ліквідності; антикризове тарифоутворення	Впровадження value-based pricing; інтеграція ESG-факторів у фінансове планування; управління інвестиціями у відновлення	P&L-аналіз, cash-flow сценарії, KPI цінності, фінансові моделі ESG
4. Управління транспортно-розподільчою мережею та SLA	Динамічне маршрутизування з урахуванням безпекових обмежень; управління пріоритетами вантажів	Оптимізація мережі перевезень; розвиток smart- та мультимодальної логістики; підвищення OTIF	TMS, GPS-трекінг, SLA-менеджмент, платформи мультимодальних перевезень
5. Операційний менеджмент та стійкість процесів	Резервування критичних операцій; децентралізація прийняття рішень; спрощення SOP	Автоматизація операцій; впровадження lean- та agile-логістики; стандарти операційної досконалості	CMMS, lean-інструменти, process mining, роботизація
6. Складська логістика, управління запасами та ресурсна ефективність	Формування стратегічних запасів; децентралізація складування; контроль втрат ресурсів	Смарт-склади; оптимізація запасів на основі прогнозів; розвиток «зеленої» складської логістики	WMS, RFID, ABC/XYZ-аналіз, енергоефективні технології
7. Управління закупівлями та ланцюгами поставок (SCM & Resilience)	Диверсифікація постачальників; регіоналізація supply chain; аудит стійкості партнерів	Формування стійких екосистем постачання; цифрова інтеграція постачальників; прозорість контрактів	SCM-платформи, blockchain, risk-mapping supply chain
8. Управління людським капіталом і залученістю персоналу	Психологічна підтримка; забезпечення безпеки персоналу; розвиток мультикомпетентності	Talent Management; розвиток цифрових і сервісних компетенцій; мотиваційні KPI	LMS, програми EAP, гейміфікація, HR-аналітика
9. Управління якістю та логістичним сервісом (QMS & SLM)	Контроль мінімальних стандартів якості; швидке реагування на рекламачі	Впровадження TQM; сертифікація ISO; цифрова оцінка сервісної якості	QMS, NPS, SLA-аналітика, customer feedback systems
10. Управління інфраструктурою, активами та сталим розвитком (ESG)	Фізичний захист активів; підтримка працездатності інфраструктури	Модернізація активів; декарбонізація автопарку; перехід на альтернативні види палива	ESG-менеджмент, green logistics, екомоніторинг

Джерело: розроблено авторами.

Запропонована система стратегічних заходів реалізації напрямів розвитку маркетинг-логістики забезпечує операціоналізацію концептуальної моделі СМЛ та створює практичні передумови для її впровадження на рівні автотранспортного підприємства.

На відміну від наявних досліджень [15–17], у яких маркетингова та логістична складові розглядаються переважно фрагментарно або з фокусом на окремі проблеми воєнного періоду, у даному дослідженні запропоновано цілісну систему стратегічних напрямів розвитку маркетинг-логістики АТП, структуровану за десятьма взаємопов'язаними підсистемами та диференційовану за умовами воєнного і післявоєнного періодів.

Диференціація заходів за умовами воєнного та післявоєнного періодів дозволяє поєднати антикризові управлінські рішення з довгостроковими цілями відновлення, цифрової трансформації та сталого розвитку. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню стійкості логістичних і маркетингових процесів, зростанню клієнтської цінності, оптимізації витрат і формуванню конкурентних переваг АТП у післявоєнний період, а також забезпечить адаптацію підприємства до сучасних європейських тенденцій розвитку логістики, цифровізації та ESG-орієнтованого управління. Найбільшого негативного впливу воєнних дій зазнали підсистеми фінансово-економічного та ціннісно-орієнтованого контролю і ціноутворення, управління закупівлями, ланцюгом поставок та стійкістю, управління транспортно-розподільчою мережею та рівнем сервісу, логістики складського господарства, запасів і ресурсної ефективності, а також маркетингу, управління клієнтськими відносинами та споживчою цінністю. Саме в межах цих підсистем зосереджена ос-

новна частина втрат результативності та нереалізованого потенціалу системи маркетинг-логістики АТП, що зумовлює потребу в їх першочерговому стратегічному переформатуванні. Запропоновані заходи сформовано з урахуванням принципів інтеграції маркетингових і логістичних рішень, що дає змогу узгодити цінову та сервісну політику, управління ресурсами й клієнтською цінністю в умовах воєнної нестабільності. Комплекс розширених пріоритетних організаційно-управлінських заходів, спрямованих на реалізацію виявлених резервів результативності проблемних підсистем системи маркетинг-логістики АТП у воєнний період, узагальнено в таблиці 3.

Таблиця 3. Комплекс організаційно-управлінських заходів з інтеграції маркетингових і логістичних процесів АТП

Підсистема СМЛ	Розширені пріоритетні організаційно-управлінські заходи	Очікуваний ефект
1	2	3
Фінансово-економічний та ціннісно-орієнтований контроль і ціноутворення	– Впровадження підходу визначення вартості обслуговування клієнта (Cost-to-Serve) та ABC (Activity-Based Costing) для визначення повної собівартості обслуговування клієнтів і маршрутів; – Динамічне ціноутворення (Surge Pricing) з урахуванням ризиковості маршрутів та рівня сервісу; – Встановлення фінансових лімітів операційних витрат у воєнних умовах; – Створення кризового фінансового штабу з правом оперативного перерозподілу ресурсів; – Інтеграція фінансових KPI з показниками SLA та OTIF	Швидкий грошовий ефект; підвищення прозорості маржинальності; скорочення прихованих витрат на 15–20%; стабілізація грошових потоків
Управління закупівлями, ланцюгом поставок та стійкістю (SCM & Resilience)	– Реалізація стратегії подвійного / мульти-постачання для критичних ресурсів (паливо, запчастини); – Формування автономних запасів критичних компонентів на 14–30 днів; – Проведення stress-test ланцюгів постачання (сценарії збоїв); – Автоматизована перевірка постачальників на стійкість та етичність; – Контракти з гнучкими обсягами та строками постачання	Зниження ризику простоїв; підвищення технічної готовності автопарку; автономність АТП у кризових умовах
Управління транспортно-розподільчою мережею та рівнем сервісу	– Впровадження динамічних угод про рівень сервісу (SLA) з варіативними сервісними пакетами; – Інтеграція предиктивної аналітики в TMS для прогнозування затримок; – Автоматичне інформування клієнтів про статус доставки в реальному часі; – Реалізація моделі «Віртуального парку» (asset-light fleet) для покриття пікових навантажень; – Диференціація SLA залежно від LTV (Lifetime Value) клієнта	Підвищення гнучкості без капітальних інвестицій; досягнення OTIF >90%; зростання лояльності клієнтів
Складська логістика, запаси та ресурсна ефективність	– Перехід до концепції «склад як транслогістичний хаб» (крос-докінг, VAS); – Управління запасами на основі ABC-XYZ аналізу; – Впровадження мобільних рішень для оперативної інвентаризації; – IoT-моніторинг енергоспоживання та умов зберігання вантажів; – Реалізація програм енергоефективності та часткової енергонезалежності	Скорочення логістичного циклу; зниження витрат на зберігання; зменшення капіталу в запасах на 10–12%
Маркетинг, CRM та управління клієнтською цінністю (CVM)	– Сегментація клієнтів за пожиттєвою цінністю (LTV); – Запуск програм логістичного консалтингу для стратегічних клієнтів; – Впровадження механізму Shared Risk / Reward у довгострокових контрактах; – Програми антикризової підтримки ключових клієнтів; – Використання кейсів стабільної роботи в умовах війни як інструменту B2B-маркетингу	Перехід до партнерської моделі взаємодії; підвищення показника утримання клієнтів (Retention Rate); підвищення середнього доходу на клієнта

Джерело: розроблено авторами.

Реалізація запропонованого комплексу організаційно-управлінських заходів доцільна на основі поетапного підходу з урахуванням обмеженості фінансових, кадрових та часових ресурсів АТП в умовах воєнного стану. На першому етапі пріоритетним є впровадження заходів у підсистемі фінансово-економічного та ціннісно-орієнтованого контролю і ціноутворення, оскільки саме вона забезпечує найшвидший вимірюваний ефект у грошовому еквіваленті та формує ресурсну базу для подальших змін.

Другим етапом доцільно визначити трансформацію управління транспортно-розподільчою мережею та рівнем сервісу, що дозволяє підвищити гнучкість і надійність перевезень без значних капітальних інвестицій за рахунок цифрових рішень і сервісної диференціації. Паралельно має здійснюватися посилення стійкості системи закупівель і ланцюгів постачання, що мінімізує ризики зупинки операцій та втрати технічної готовності автопарку.

На завершальному етапі доцільним є поглиблення інтеграції складської логістики та маркетингових процесів шляхом оптимізації управління запасами, ресурсною ефективністю та клієнтською цінністю. Це забезпечує перехід від реактивних антикризових рішень до більш узгодженої, клієнтоорієнтованої моделі функціонування системи маркетинг-логістики навіть за умов тривалої нестабільності.

Таким чином, запропонований комплекс заходів не лише спрямований на реалізацію виявлених резервів результативності проблемних підсистем, але й формує логічну траєкторію посилення інтеграції маркетингових і логістичних процесів АТП у воєнний період, створюючи передумови для подальшого відновлення та стратегічного розвитку підприємства.

З метою забезпечення практичної реалізації запропонованого комплексу організаційно-управлінських заходів доцільним є їх поетапне впровадження з урахуванням обмеженості ресурсів автотранспортного підприємства в умовах воєнного стану. Поетапний підхід дозволяє мінімізувати уп-

Таблиця 4. План-графік впровадження ключових організаційно-управлінських заходів інтеграції маркетингових і логістичних процесів АТП

Етап 1	Ключові операційні дії 2	Критерії успіху (контрольні точки) 3
<i>I. Стартовий (1–3 міс.)</i> Проект «Фінансова прозорість та адаптивне ціноутворення»	1. Формування кризового фінансово-управлінського штабу з чітким регламентом повноважень. 2. Аудит найбільш витратних маршрутів і клієнтів (не менше 20%) для розрахунку Cost-to-Serve. 3. Розробка матриці динамічних тарифів з урахуванням рівня сервісу, ризику маршруту та стабільності клієнта. 4. Запровадження щотижневого моніторингу грошових потоків і системи «червоних ліній» витрат.	1. Кризовий штаб створено та формалізовано (наказ). 2. Модель Cost-to-Serve охоплює 100% ключових клієнтів. 3. Динамічний калькулятор тарифів інтегровано в CRM/TMS. 4. Підтримується нормативний рівень ліквідності.
<i>II. Операційна трансформація (4–6 міс.)</i> Проект «Гнучка транспортна мережа та стійкі поставки»	1. Запуск пілотного «віртуального автопарку» з перевірених субпідрядників для нестабільних напрямків. 2. Інтеграція даних дорожньої обстановки та ризиків у TMS для динамічного маршрутизації. 3. Проведення stress-test ланцюгів постачання ПММ і запчастин та укладення альтернативних контрактів. 4. Впровадження диференційованих SLA (Еко / Стандарт / Преміум) для нових і пролонгованих договорів.	1. Не менше 15% пікових перевезень забезпечуються «віртуальним парком». 2. Автоматичне коригування не менше 80% маршрутів у TMS. 3. Критичні запаси забезпечують автономність ≥ 20 днів. 4. 100% нових контрактів укладаються з диференційованими SLA.
<i>III. Інтеграція та розвиток (7–12 міс.)</i> Проект «Клієнт як партнер» (CVM) Проект «Енергонезалежність та ESG-орієнтація»	1. Сегментація клієнтів за показником пожиттєвої цінності (LTV). 2. Розробка індивідуальних сервісних пакетів для ТОП-10 клієнтів. 3. Проведення логістичних аудитів для стратегічних партнерів. 4. Запуск автоматизованої системи NPS та кейс-маркетингу воєнної стійкості. 1. Реалізація програми енергозбереження на складських об'єктах. 2. Пілотне впровадження системи моніторингу викидів CO ₂ автопарку. 3. Підготовка та публікація нефінансового (ESG) звіту діяльності АТП в умовах війни.	1. Індивідуальні пакети сервісу розроблено для ТОП-10 клієнтів. 2. Укладено 2–3 довгострокові партнерські контракти з механізмом Shared Risk / Reward. 3. Значення NPS $\geq +30$. 4. Кейс-історії представлені на профільних B2B-платформах. 1. Споживання електроенергії на складах скорочено не менше ніж на 10%. 2. Моніторинг викидів охоплює $\geq 30\%$ автопарку. 3. Опубліковано перший ESG-звіт підприємства.

Джерело: розроблено авторами.

равлінські ризики, забезпечити керованість змін та досягти вимірюваного ефекту на кожному етапі трансформації системи маркетинг-логістики.

З огляду на різну швидкість отримання результатів і капіталомісткість заходів, першочергова увага приділяється проєктам, що формують фінансову стабільність і підвищують адаптивність операційних процесів. Наступні етапи спрямовані на поглиблення інтеграції логістичних і маркетингових рішень, розвиток клієнтської цінності та посилення стійкості АТП до зовнішніх загроз.

План-графік впровадження ключових організаційно-управлінських заходів інтеграції маркетингових і логістичних процесів АТП із визначенням операційних дій та контрольних критеріїв успіху наведено в таблиці 4.

Реалізація запропонованого плану-графіка забезпечує послідовний перехід від антикризового управління до системної інтеграції маркетингових і логістичних процесів АТП.

Чітке визначення етапів, відповідних проєктів та контрольних точок дозволяє оцінювати досягнутий прогрес, своєчасно коригувати управлінські рішення та концентрувати ресурси на напрямках із найбільшим мультиплікативним ефектом.

У середньостроковій перспективі впровадження заходів другого та третього етапів сприяє формуванню клієнтоорієнтованої, гнучкої та ресурсоефективної моделі функціонування системи маркетинг-логістики. Це створює передумови не лише для стабілізації діяльності підприємства в умовах воєнної нестабільності, але й для підвищення його конкурентоспроможності та стратегічного розвитку у післявоєнний період.

З метою візуалізації часової послідовності реалізації запропонованих організаційно-управлінських заходів, узгодження робіт між підсистемами та підвищення керованості процесу впровадження доцільним є використання інструментів календарного планування. Зокрема, для наочного відображення тривалості окремих етапів, взаємозв'язку проєктів і контрольних точок реалізації заходів формується діаграма Ганта, побудована на основі план-графіка (рисунк 2).

Побудова діаграми Ганта дозволяє забезпечити координацію маркетингових і логістичних ініціатив у часі, своєчасне виявлення критичних етапів та підвищення прозорості управлінських рішень у процесі інтеграції маркетинг-логістичних процесів АТП в умовах воєнного періоду.

Таким чином, запропонована система стратегічних напрямів розвитку маркетинг-логістики автотранспортного підприємства забезпечує комплексну трансформацію управлінських процесів: від оперативної адаптації у воєнний період до проактивного, ціннісно-орієнтованого та інноваційного функціонування у післявоєнний період. Реалізація моделі дозволяє поєднати антикризові заходи з довгостроковими цілями відновлення та сталого розвитку, підвищити стійкість логістичних і маркетингових процесів, зміцнити клієнтську цінність та конкурентні позиції підприємства на ринку.

Запропонована методика і система заходів створюють практичні передумови для впровадження цифрових, ESG-орієнтованих та інноваційних рішень, що забезпечує узгодженість стратегічних і операційних дій у складних умовах сучасного бізнес-середовища.

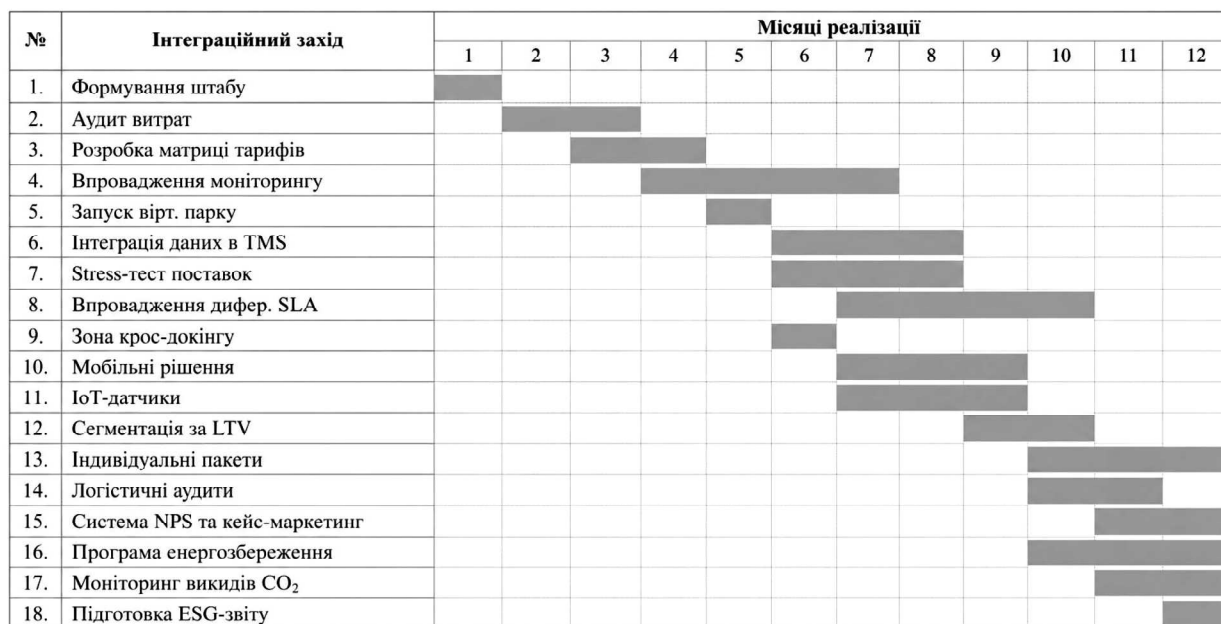


Рис. 2. Діаграма Ганта впровадження організаційно-управлінських заходів в АТП

Джерело: розроблено авторами.

ВИСНОВКИ

У статті обґрунтовано доцільність застосування системного підходу до стратегічного розвитку маркетинг-логістики автотранспортних підприємств у воєнний та післявоєнний періоди, що дозволяє враховувати зростання невизначеності зовнішнього середовища, підвищення рівня операційних і фінансових ризиків, обмеженість ресурсного забезпечення та трансформацію поведінки споживачів.

Удосконалено концептуальні засади стратегічного розвитку системи маркетинг-логістики автотранспортних підприємств шляхом формування ієрархічної концептуальної моделі, яка інтегрує входні чинники зовнішнього середовища, стратегічний і операційний рівні управління, а також диференціацію управлінських рішень за воєнним і післявоєнним періодами з їх трансформацією у стратегічні результати.

У межах запропонованої моделі здійснено функціональну декомпозицію системи маркетинг-логістики через виокремлення взаємопов'язаних підсистем, згрупованих у ключові функціональні блоки (маркетинговий, логістично-операційний, кадрово-якісний), що забезпечує цілісне відображення внутрішньої структури та логіки управління підприємством.

Подальшого розвитку набуло методичне забезпечення реалізації стратегічних змін у системі маркетинг-логістики АТП через розмежування двох управлінських контурів (воєнного та післявоєнного) та розроблення комплексу організаційно-управлінських заходів і поетапного плану їх впровадження з визначенням вимірюваних критеріїв результативності, що забезпечує узгодження антикризових рішень із довгостроковими орієнтирами відновлення та сталого розвитку в умовах ресурсних обмежень.

Запропонований комплекс організаційно-управлінських заходів спрямований на підвищення фінансової стійкості автотранспортних підприємств, гнучкості транспортно-логістичних мереж, надійності ланцюгів постачання та рівня інтеграції маркетингових і логістичних процесів, що, у свою чергу, забезпечує зростання клієнтської цінності та конкурентоспроможності.

Доведено, що поетапна реалізація запропонованих заходів сприяє оптимізації використання ресурсів, зниженню управлінських ризиків, а також формує передумови для цифрової трансформації та впровадження ESG-орієнтованих підходів у діяльність підприємств у післявоєнний період.

Отримані результати підтверджують ефективність системного підходу до управління маркетинг-логістикою в умовах високої нестабільності та можуть бути використані як методологі-

чна основа для стратегічного планування розвитку автотранспортних підприємств України.

Література:

1. Velychko O., Velychko L., Butko M., Khalatur S. Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise. *Business Perspectives*. 2019. Vol. 15, No. 2. pp. 58—70. DOI:10.21511/im.15(2).2019.05
2. Christopher M., Peck H. *Marketing Logistics*. 2nd Edition. London: Routledge, 2003. 168 p. <https://doi.org/10.4324/9780080496429>
3. Richert M., Dudek M. Risk Mapping: Ranking and Analysis of Selected, Key Risk in Supply Chains. *Journal of Risk and Financial Management*. 2023. Vol. 16, No. 2. Art. 71. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020071>
4. Lagzouli A., Lagzouli A., Amel M., Chaali K. The constructive relationship between logistics and marketing: Theoretical framework. *Strategy Management Logistics*. 2020. № 1. URL: <https://revues.imist.ma/index.php/MLS/article/view/20767>
5. Zielinska A., Galka A. Marketing logistics. *International Youth Science Forum "Litteris et Artibus"*, 23—25 November 2017, Lviv, Ukraine. Lviv, 2017. P. 354-355.
6. Dimitrakieva S., Demirova S., Mehmedov M. Characteristics and peculiarities of marketing and logistics in the management of small and medium-sized enterprises. *E3S Web of Conferences*. 2023. Vol. 371. Art. 05018. 10 p. DOI: 10.1051/e3sconf/202337105018
7. Парсяк В. Н., Жукова О. Ю. Маркетингова логістика: сучасні тренди та корисний досвід організації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*. 2022. № 2 (106). С. 89—95. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-13>
8. Шкорина І. Маркетинг логістичних послуг у контексті світових економічних тенденцій. *Actual Problems of Economics*. 2024. № 6 (276). С. 228—239.
9. Гирило В. Я. Обґрунтування поняття комплексності стратегії маркетингу та логістики. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 437—505. DOI: 10.5281/zenodo.8332652
10. Федоренко М. М. Вдосконалення процесів управління маркетингово-логістичною діяльністю з урахуванням сучасних тенденцій ринкового розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6, Т. 2. С. 124—129.
11. Сахацька О. М. Логістична діяльність підприємства в умовах глобалізації. *Вісник КНУТД*. 2020. № 2 (145). С. 76—84.
12. Гуменюк А. В., Гарматюк О. В. Формування та організація логістично-збутових сис-

тем для підприємств АПК. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 3 (20). С. 99—102.

13. Ришова В. Ключові аспекти системи взаємодії логістики та маркетингу. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. Вип. 2. С. 277—282. DOI: 10.31891/mdes/2024-12-37

14. Федотова І. В., Бочарова Н. А., Нечепуренко П. С., Здихальський В. А. Методичний підхід до інтегрованої оцінки результативності системи маркетингової логістики в АТП. Агросвіт. 2026. № 5. С. 122—138. DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.122

15. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>

16. Блинов В., Череп О. Логістика під час війни та проблеми з якими стикаються перевізники. Сталій розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 204—209. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28>

17. Захаренко-Селезньова А. Особливості маркетингової логістики під час війни. Grail of Science. 2023. № 24. С. 110—112. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.02.2023.014>

References:

1. Velychko, O., Velychko, L., Butko, M., and Khalatur, S. (2019), "Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise". Business Perspectives, Vol. 15 No. 2, pp. 58—70. [https://doi.org/10.21511/im-15\(2\).2019.05](https://doi.org/10.21511/im-15(2).2019.05)

2. Christopher, M., and Peck, H. (2003), Marketing Logistics, 2nd ed., Routledge, London, UK. <https://doi.org/10.4324/9780080496429>

3. Richert, M., and Dudek, M. (2023), "Risk Mapping: Ranking and Analysis of Selected Key Risk in Supply Chains". Journal of Risk and Financial Management, Vol. 16 No. 2, p. 71. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020071>

4. Lagzouli, A., Lagzouli, A., Amel, M., and Chaali, K. (2020), "The constructive relationship between logistics and marketing: Theoretical framework". Strategy Management Logistics, vol. 1. available at: <https://revues.imist.ma/index.php/MLS/article/view/20767> (Accessed 18 April 2026).

5. Zielinska, A., and Galka, A. (2017), "Marketing logistics", International Youth Science Forum "Litteris et Artibus", Lviv, Ukraine, pp. 354—355.

6. Dimitrakieva, S., Demirova, S., and Mehmedov, M. (2023), "Characteristics and peculiarities of marketing and logistics in the management of small and medium-sized enterprises", E3S Web of Conferences, Vol. 371, 05018. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337105018>

7. Parsyak, V. N., and Zhukova, O. Yu. (2022), "Marketing logistics: modern trends and useful organizational experience", Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Economic Sciences Series, vol. 2 (106), pp. 89—95. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-13>

8. Shkorina, I. (2024), "Marketing of logistics services in the context of global economic trends", Actual Problems of Economics, vol. 6 (276), pp. 228—239.

9. Hyrylo, V. Ya. (2023), "Substantiation of the concept of complementarity of marketing and logistics strategies", Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series, Vol. 37, pp. 437—505. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8332652>

10. Fedorenko, M. M. (2021), "Improvement of management processes of marketing-logistics activity considering modern market development trends", Herald of Khmelnytskyi National University, vol. 6 (2), pp. 124—129.

11. Sakhatka, O. M. (2020), "Logistics activity of enterprises under globalization conditions", Bulletin of KNUTD, vol. 2 (145), pp. 76—84.

12. Humeniuk, A. V., and Harmatiuk, O. V. (2020), "Formation and organization of logistics and distribution systems for agricultural enterprises", Priazov Economic Bulletin, Vol. 3 (20), pp. 99—102.

13. Ryzhova, V. (2024), "Key aspects of interaction between logistics and marketing systems", Modeling the Development of Economic Systems, vol. 2, pp. 277—282. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-37>

14. Fedotova, I. V., Bocharova, N. A., Nечepurenko, P. S., and Zdykhalskyi, V. A. (2026), "Methodical approach to integrated assessment of marketing logistics system performance in motor transport enterprises", Agrosvit, vol. 5, pp. 122—138. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.5.122>

15. Vasylytsiv, N. (2023), "Transformation and adaptation of logistics to challenges under martial law", Economy and Society, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>

16. Blynov, V., and Cherep, O. (2025), "Logistics during the war and problems faced by carriers", Sustainable Development of Economy, vol. 1 (52), pp. 204—209. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28>

17. Zakharenko-Selezniyova, A. (2023), "Features of marketing logistics during the war", Grail of Science, vol. 24, pp. 110-112. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.02.2023.014>

Отримано редакцією журналу / Received: 29.04.26

Процеженовано / Revised: 07.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26