



Маркетинг

УДК 336.647

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17042987>

**Досягнення комплементарності стратегії маркетингу та логістики в
умовах невизначеності**

Герило Володимир Ярославович

аспірант, Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0006-4552-5654>

Прийнято: 11.12.2024 | Опубліковано: 06.01.2025

Анотація: У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади досягнення комплементарності стратегій маркетингу та логістики в умовах невизначеності, що характеризує сучасний розвиток української економіки.

Постановка проблеми визначається необхідністю пошуку принципів стратегічної узгодженості, оскільки традиційні інституційні схеми та інерційні моделі управління втрачають ефективність у воєнних і поствоєнних умовах. Фрагментарність функціонування маркетингу та логістики окремо спричиняє втрату конкурентоспроможності, тоді як їх інтеграція формує якісно новий синергетичний ефект.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчив, що науковий дискурс зосереджується на питаннях стратегічної безпеки, сталого розвитку, антикризового управління та організації маркетингової діяльності. Водночас у працях бракує системно оформленої рамки принципів, здатних перетворити емпіричні оцінки комплементарності на регулятивні орієнтири управлінської практики.



Мета статті полягає у формуванні концептуальної основи та обґрунтуванні системи принципів, які забезпечують стійку інтеграцію маркетингових і логістичних стратегій. Завдання зводяться до уточнення категоріального апарату, моделювання функціональної залежності комплементарності від маркетингових, логістичних і зовнішніх чинників, а також до розробки нормативної рамки управління.

Виклад основного матеріалу передбачає поетапне обґрунтування принципів інформаційної інтегрованості, гнучкого прогнозування, клієнтоцентричної синергії, управлінської координації та адаптивної стандартизації. Запропоновано формалізацію інтеграційного ефекту через інтегральний індекс комплементарності, який поєднує кількісні показники з концептуальною логікою. Обґрунтовано, що принципи виконують подвійну функцію: закріплюють теоретичні моделі та водночас трансформують їх у прикладні управлінські орієнтири.

Висновки підкреслюють, що комплементарність є не раз і назавжди досягнутим станом, а динамічним процесом рухомої рівноваги, який вимагає постійної адаптації до зовнішньої турбулентності. Сформульовані принципи забезпечують стійкість стратегічного управління, дозволяють підприємствам зберігати цілісність навіть у кризових умовах та закладають підґрунтя для моделювання нової економічної траєкторії, зорієнтованої на поєднання ринкової гнучкості з операційною надійністю.

Ключові слова: комплементарність, стратегічне управління, маркетинг, логістика, невизначеність, принципи, синергія, інтеграція, конкурентоспроможність.



Achieving Complementarity of Marketing and Logistics Strategies under Uncertainty

Herilo Volodymyr Yaroslavovych

PhD Student, Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0006-4552-5654>

Abstract: The article substantiates the theoretical and methodological foundations for achieving complementarity of marketing and logistics strategies under uncertainty, which characterizes the current development of the Ukrainian economy. The problem is defined by the necessity to identify principles of strategic coherence, since traditional institutional schemes and inertial management models lose their effectiveness in wartime and post-war conditions. Fragmented functioning of marketing and logistics separately leads to a loss of competitiveness, while their integration generates a qualitatively new synergistic effect.

The analysis of recent studies and publications shows that scholarly discourse focuses on issues of strategic security, sustainable development, crisis management, and organization of marketing activities. At the same time, existing research lacks a systematically designed framework of principles capable of transforming empirical assessments of complementarity into regulatory guidelines for managerial practice.

The purpose of the article is to develop a conceptual basis and substantiate a system of principles ensuring the sustainable integration of marketing and logistics strategies. The tasks are to clarify the categorical framework, model the functional dependence of complementarity on marketing, logistics, and external factors, and elaborate a regulatory framework for management.

The main content provides a step-by-step substantiation of the principles of informational integration, flexible forecasting, client-centered synergy, managerial coordination, and adaptive standardization. The integration effect is formalized through a composite index of complementarity, which combines quantitative indicators



with conceptual logic. It is argued that the principles perform a dual function: they consolidate theoretical models and, at the same time, transform them into practical managerial guidelines.

The conclusions emphasize that complementarity is not a once-and-for-all achieved state but a dynamic process of moving equilibrium that requires constant adaptation to external turbulence. The formulated principles ensure the resilience of strategic management, allow enterprises to maintain integrity even under crisis conditions, and create the basis for modeling a new economic trajectory focused on combining market flexibility with operational reliability.

Keywords: complementarity, strategic management, marketing, logistics, uncertainty, principles, synergy, integration, competitiveness.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку української економіки позначений радикальною невизначеністю, спричиненою повномасштабною війною, руйнуванням інфраструктури, дестабілізацією ринкових механізмів та непередбачуваністю регуляторних змін. У цих умовах підприємства втрачають можливість спиратися на усталені моделі управління та інерційні механізми координації. Особливої ваги набуває проблема інтеграції ключових функціональних сфер, серед яких маркетинг та логістика посідають центральне місце. Їх розгляд у відриві один від одного неминуче призводить до фрагментарності стратегічних рішень, зниження ефективності та втрати конкурентних позицій.

Маркетинг, спрямований на формування попиту, і логістика, що забезпечує його реалізацію, є взаємозалежними складовими процесу створення цінності для споживача. У стабільному середовищі їхня взаємодія може підтримуватися на основі накопиченого досвіду та формалізованих процедур. Проте в умовах турбулентності цього ресурсу недостатньо, а відсутність системних принципів узгодження веде до хаотичності управлінських дій. Саме тому виникає потреба у формуванні нормативної рамки, яка забезпечувала б



сталу логіку розвитку підприємств незалежно від масштабів та глибини зовнішніх збурень.

Отже, проблема досягнення комплементарності стратегій маркетингу та логістики в умовах невизначеності полягає у необхідності створення концептуальної основи, здатної трансформувати емпіричні оцінки інтегрованості у практичні управлінські орієнтири.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний корпус вітчизняних праць фіксує поступ від загальноекономічних постановок проблеми невизначеності до предметної уваги на рівні підприємства, де інтеграція функцій стає умовою стійкості. На макrorівні окреслюється рамка стратегічної безпеки національної економіки в контексті глобалізаційних ризиків і невизначеностей; у такій оптиці інновації трактуються як інституційно-процесуальні важелі, здатні підтримувати керованість системи під час турбулентності, що задає фон для подальшої конкретизації управлінських рішень на мікрорівні [1]. Паралельно розвивається лінія сталого розвитку: стратегія підприємства у невизначеному середовищі інтерпретується як баланс між екологічною, соціальною та економічною доцільністю, де ключову роль відіграють адаптивність та сценарне планування як базові інструменти стратегічного вибору [2].

У межах воєнної та поствоєнної економіки фокусується дискурс підприємництва: підкреслюється, що маркетинг і менеджмент за умов війни мають виходити за межі звичних бізнес-моделей, переорієнтовуючи організаційні практики на антикризову координацію та швидке відновлення ланцюгів створення цінності [3]. У дотичній площині вибудовується концепт стратегічного маркетингу для воєнного й післявоєнного часу, де акцент зміщується на клієнтоцентричну трансформацію, чутливість до локальних ринкових змін та синхронізацію комунікацій із операційними спроможностями підприємства [4]. Організаційний вимір маркетингової діяльності розглядається окремо: в умовах ринкової невизначеності підкреслюється значущість



регламентації процесів, перерозподілу відповідальностей і підвищення якості інформаційних потоків як запобіжників хаотичних рішень [5].

Методологічний трек у сфері управління пропонує поетапну логіку наукового дослідження – від формулювання ідеї до впровадження результатів, що важливо для переведення емпіричних вимірів і моделей у прикладні управлінські механізми; тим самим задається міст між теорією і практикою, релевантний для проєктування інтегрованих стратегій [6]. Розгортання цієї логіки на площині стратегічного аналізу поглиблюється через дослідження можливостей підприємства в умовах турбулентності: увага прикута до стратегічних спроможностей, гнучкості ресурсної конфігурації та швидкості відгуку, що безпосередньо кореспондує з ідеєю комплементарності як динамічної рівноваги між ринковою орієнтацією й операційною надійністю [7].

Безпосередньо до предмету інтеграції торкається корпус публікацій про взаємодію маркетингу та логістики: фіксуються сучасні тенденції зближення цих підсистем, підкреслюється зростання ролі інформаційної узгодженості, цифрових інструментів координації та узгоджених показників ефективності; водночас такого роду огляди здебільшого окреслюють тренди, залишаючи поза увагою нормативно-принципову рамку, що була б універсальною для кризових режимів функціонування [8]. У прикладному руслі виокремлюються інноваційні маркетингові стратегії підтримки МСП у війні, де переважають адаптивні, швидкоореалізовні підходи до збереження попиту та ринкової присутності; ці напрацювання демонструють високий потенціал до інтеграції з логістичними рішеннями, однак потребують більшої формалізації взаємодії на рівні єдиного управлінського контуру [9]. Трудоресурсний вимір, у свою чергу, фіксує значущість економічного стимулювання персоналу за деструктивних зовнішніх впливів, що опосередковано підсилює здатність організацій утримувати стандарти сервісу та операційну дисципліну – ключові передумови практичної комплементарності маркетингу й логістики [10].



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Узагальнюючи, наявні дослідження дають багаторівневу основу для осмислення інтеграції: від макроекономічної безпеки та сталого розвитку до організаційної побудови маркетингової діяльності й трендів зближення з логістикою у кризових режимах [1–5; 8–10]. Водночас простежується прогалина: бракує системно оформленої, нормативно нейтральної, але операційно придатної системи принципів, яка б поєднала стратегічні спроможності, клієнтоцентричний фокус і інформаційно-процесуальну узгодженість у цілісний механізм управління комплементарністю, придатний для воєнних і поствоєнних умов [2; 7–9]. Заповнення цієї прогалини передбачає перехід від опису тенденцій і організаційних практик до формалізованої принципової рамки, що трансформує емпіричні оцінки в конкретні управлінські орієнтири для інтеграції маркетингу та логістики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та концептуалізація принципів досягнення комплементарності стратегій маркетингу та логістики в умовах невизначеності, що зумовлена воєнними та поствоєнними трансформаціями економіки України. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення низки взаємопов'язаних завдань, а саме: розкрити методологічну актуальність проблеми інтеграції маркетингових і логістичних стратегій у кризових та турбулентних умовах; здійснити аналіз сучасних наукових підходів до трактування стратегічної узгодженості; визначити концептуальні орієнтири, які формують нормативну рамку інтегрованого управління; запропонувати систему принципів комплементарності, що охоплює інформаційну інтегрованість, гнучке прогнозування, клієнтоцентричну синергію, управлінську координацію та адаптивну стандартизацію; обґрунтувати прикладне значення цих принципів для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у воєнний і поствоєнний періоди.



Виклад основного матеріалу дослідження. 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.

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.

Особливість сучасного етапу розвитку національної економіки полягає у тому, що невизначеність стала постійною характеристикою середовища [1]. 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 [2].

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 стратегії 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. Водночас сама логіка невизначеності робить цей процес нестабільним і вимагає концептуального апарату, здатного перетворювати хаотичні зміни середовища на впорядковану систему управлінських дій [3-5].

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. Тому принципи, які формулюються у межах цієї статті, мають не лише концептуальну, а й прикладну вагу, адже визначають, у який спосіб підприємство може керувати цими взаємозв'язками та утримувати систему у стані рівноваги, навіть коли невизначеність сягає критичних масштабів.

Методологічна рамка даної статті ґрунтується на категоричному твердженні: без чітких принципів комплементарність неможлива, а її досягнення передбачає реалізацію системної логіки, що має універсальну основу і водночас враховує специфіку воєнної та поствоєнної економіки України. Методологічне значення принципів полягає у тому, що вони формують логічний міст від емпіричних результатів до управлінських рішень [6]. 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 набуває характеру усвідомленої і керованої стратегії.

Умови невизначеності роблять таке нормативне підґрунтя ще важливішим [5]. 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 [7]. Вони діють як концептуальні «опори», які утримують баланс між маркетингом і логістикою навіть за умови руйнування традиційних зв'язків і набувають особливої ваги у контексті воєнної та повоєнної економіки України, адже дозволяють не тільки відновлювати порушені процеси, але й закладати основи 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 [8]. 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, своєю чергою, 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.

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 [9].



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 постає як багаторівневий процес, у якому тактичні реакції, операційні узгодження і стратегічне планування формують єдину динамічну систему.

Важливо підкреслити, що невизначеність у цьому контексті виконує як деструктивну, так і стимулюючу функцію [10]. 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. Це 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 стратегій 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 набуває 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. Таким чином, саме інформаційна сфера стає критичною точкою, де відбувається або руйнування, або відновлення комплементарності.

Для пояснення цієї логіки можна використати модель порогового переходу:

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

де $C_{кр}$ – комплементарність у кризі, $C_{ст}$ – її рівень у стабільному режимі, U – інтенсивність зовнішньої невизначеності, $U_{кр}$ – 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.

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 постає як 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. Йдеться про 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.

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. Пропонований індекс надає можливість формалізувати комплексний характер комплементарності та виміряти її рівень не лише кількісно, а й концептуально, через відображення системної взаємодії принципів.

Запровадження принципів комплементарності відкриває простір для осмислення інтеграційного ефекту. Йдеться 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. Цей ефект стає особливо відчутним у кризових умовах, коли інтегрованість дозволяє підприємству утримувати ринкові позиції попри різке зростання ризиків і витрат [11-15].

Висновки. У статті доведено, що досягнення комплементарності стратегій маркетингу та логістики є однією з ключових умов стратегічної стійкості підприємств в умовах невизначеності. Аргументовано, що ізольований розвиток маркетингової та логістичної сфер неминуче призводить до фрагментарності управління, тоді як їх інтеграція формує синергетичний ефект, який не може бути досягнутий у рамках кожної з підсистем окремо.

Встановлено, що комплементарність має динамічний характер і постає як рухома рівновага, яка потребує постійної адаптації до змін середовища. Показано, що кількісні методи, застосовані для оцінки рівня інтегрованості, є необхідною, але не достатньою умовою формування управлінських рішень. Саме система принципів – інформаційної інтегрованості, гнучкого прогнозування, клієнтоцентричної синергії, управлінської координації та адаптивної стандартизації – забезпечує перехід від констатації фактів до нормативного управління.



Обґрунтовано, що принципи виконують подвійну функцію: закріплюють наукову валідність моделі комплементарності та одночасно трансформують її у прикладні орієнтири для практики. В умовах воєнної та поствоєнної трансформації економіки України вони набувають особливої ваги, оскільки виступають універсальними регулятивними механізмами, здатними утримати цілісність системи управління навіть за умови руйнування усталених бізнес-моделей.

Сформульовані принципи комплементарності не лише підвищують ефективність інтеграції маркетингових і логістичних стратегій, але й створюють підґрунтя для нової моделі розвитку підприємств, зорієнтованої на поєднання ринкової адаптивності з операційною надійністю. Це відкриває перспективи для формування організаційно-економічних механізмів, які забезпечать довготривалу конкурентоспроможність українських підприємств у глобалізованому та турбулентному середовищі.

Список використаних джерел

1. Охріменко, І. В., Вдовенко, Н. М., Овчаренко, Є. І., Гнатенко, І. А. Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 4–9.
2. Мануйлов, О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 60–64. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf
3. Колесник, А., Дименко, Р. Маркетинг і менеджмент в підприємстві за умов війни та економічної невизначеності країни. 2024. URL: <http://ndekc.lviv.ua/pdf/21.06.2024.pdf#page=182>



4. Пачева, Н., Лутай, Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2540/2460>
5. Бойчук, І. В. Організація маркетингової діяльності підприємств за умов ринкової невизначеності. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*. 2022. С. 231. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdzily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/Materiali_mizhnarodnoji_konferenciji_LTEU_-2022.pdf#page=232
6. Дикий, О., Ульянова, Г., Кібік, О. Етапи наукового дослідження в сфері управління: від ідеї до впровадження результатів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 21–27. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1385/1335>
7. Гавловська, Н., Кримчак, О., Подгала, В. Формування пріоритетів безпекоорієнтованого управління підприємствами в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 275–281.
8. Тяжкун, Є. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3430/3358>
9. Барановський, Д. С., Квіта, Г. М. Інноваційні маркетингові стратегії для підтримки малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*. Київ, 2024. С. 34–39. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/28726/1/%D0%B7%D0%B0%D0%BC.%202142%20%D0%A22-%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0-2024-34-39.pdf>



10. Мельник, Л. С. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників. 2023. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20983/1/dis_2023_Melnyk.pdf

11. Терлецька, Ю., Данилюк, М., Мажар, М. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 202–206. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/181/175>

12. Яворська, В. О. Управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища. 2024. URL: http://library.econom.zp.ua:85/bitstream/handle/123456789/409/%D0%AF%D0%B2%D0%BE%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%92_%D0%9E%20%D0%9C%D0%9E-219%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82.pdf?sequence=2&isAllowed=y

13. Гейдор, А. П., Петренко, І. М. Роль бізнес-планування для вітчизняних компаній в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *XXIV International scientific and practical conference «Modern Scientific Challenges are the Driving Force of the Development of Scientific Research»*. Bruges, Belgium, May 22–24, 2024. International Scientific Unity, 2024. P. 64. ISBN 978-617-8427-16-0. URL: https://www.researchgate.net/profile/Anastasiia-Vakulenko-2/publication/386502987_VIKORISTANNA_MINDMAPS_TA_MOODBOARDS_PID_CAS_VIVCENNA_INOZEMNIH_MOV/links/67531afeb558f41d0fbd6494/VIKORISTANNA-MINDMAPS-TA-MOODBOARDS-PID-CAS-VIVCENNA-INOZEMNIH-MOV.pdf#page=65

14. Павленко, О. П., Розмарина, А. Л., Сербов, М. Г., Головіна, О. І., Смірнова, К. В., Колонтай, С. М., Коваль, О. М. Інноваційні напрями управління сталим розвитком економіки в умовах турбулентності. 2024. URL: <http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/13250/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%20%2029.10%202024.pdf>



15. Обелець, Т. В. Трансформація стратегій управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах турбулентності. 2022. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/807591d1-8d97-40df-943a-e8b8e491b626/download>