

JEL Classification: M31, L91, R41, O33, D81

Анна МОРГУН

здобувачка другого рівня вищої освіти,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Тетяна КОЛОДІЗЄВА

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Anna MORHUN

master's student,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

anyamorgun13@gmail.com

Tetiana KOLODIZIEVA

Ph.D. of economic sciences,

Associate Professor of Department of Management, Logistics, and Innovation,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

kolodizeva@ukr.net

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ЛОГІСТИКИ ЯК ЧИННИК ВИЖИВАННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

THE TRANSFORMATION OF THE MARKETING LOGISTICS SYSTEM AS A FACTOR IN BUSINESS SURVIVAL IN UKRAINE

Анотація. У роботі досліджено трансформацію системи маркетингової логістики вітчизняних підприємств в умовах «полікризи» та воєнного стану. Визначено деструктивний вплив руйнування інфраструктури та зміни споживчої поведінки на життєздатність бізнесу. Обґрунтовано необхідність трансформації логістичних ланцюгів через механізми географічної децентралізації, диверсифікації маршрутів та цифровізації процесів. Особливу увагу приділено інтеграції соціальної відповідальності як чинника зміцнення лояльності споживачів. Запропоновано п'ятиетапний алгоритм трансформації логістичної системи, що дозволяє забезпечити стратегічну стійкість та конкурентоспроможність підприємства в екстремальних умовах.

Ключові слова: маркетингова логістика, воєнний стан, трансформація, логістична стійкість, децентралізація, цифровізація, соціальна відповідальність.

Abstract. This paper examines the transformation of the marketing logistics system of domestic enterprises under conditions of a «multi-crisis» and martial law. It identifies the destructive impact of infrastructure destruction and changes in consumer behavior on business viability. The necessity of reconfiguring logistics chains through mechanisms of geographic decentralization, route diversification, and process digitization is substantiated. Particular attention is paid to the integration of social responsibility as a factor in strengthening consumer loyalty. A five-stage algorithm for transformation the logistics system is proposed, which ensures the strategic resilience and competitiveness of the enterprise under extreme conditions.

Keywords: marketing logistics, martial law, transformation, logistics resilience, decentralization, digitalization, social responsibility.

Сучасний стан функціонування вітчизняних підприємств характеризується перебуванням у стані «полікризи», де руйнування фізичної інфраструктури, блокування традиційних морських шляхів та дефіцит енергетичних ресурсів зробили класичні моделі маркетингової логістики нежиттєздатними. Повномасштабне вторгнення призвело до падіння ВВП та зростання рівня бідності, що докорінно змінило купівельну поведінку:

споживачі стали надчутливими до цін, етичної позиції брендів та швидкості виконання замовлень.

В таких умовах трансформація, тобто перебудова логістичних ланцюгів, перестає бути інструментом лише економічної оптимізації, а перетворюється на стратегічний чинник фізичного виживання бізнесу. Традиційний акцент на прибуток поступається місцем забезпеченню логістичної стійкості, здатності системи швидко адаптуватися до ракетних атак, блекаутів та розривів у постачанні. Актуальність дослідження підсилюється необхідністю інтеграції цифрових інструментів та соціальної відповідальності у логістичні процеси, оскільки більшість підприємств, що вижили, активно залучені до підтримки обороноздатності країни, що стало новим маркером якості маркетингової діяльності.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та висвітлення практичних рекомендацій щодо трансформації системи маркетингової логістики підприємства як стратегічного механізму забезпечення його життєздатності та конкурентоспроможності в екстремальних умовах воєнного стану.

Для досягнення мети передбачено аналіз деструктивного впливу війни на логістичні вузли; дослідження зміни споживчої поведінки в умовах «полікризи»; визначення ключових напрямів трансформації ланцюгів розподілу; обґрунтування ролі цифровізації та соціально-етичних аспектів у зміцненні стійкості ланцюгів розподілу; систематизування етапів трансформації маркетингової логістики для забезпечення стійкості бізнесу

Логістична архітектура вітчизняних підприємств в умовах війни вимагає переходу від лінійних моделей до мережових структур. Трансформація логістичних систем розглядається як засіб стратегічної адаптації до критичних змін зовнішнього середовища [2]. Це передбачає повну переоцінку транспортних коридорів. Блокування морських портів змусило підприємства переорієнтуватися на західні автомобільні та залізничні переходи, що призвело до зростання логістичних витрат та необхідності впровадження моделі мультимодальних перевезень для забезпечення експортно-імпортних операцій через порти ЄС [4].

Важливим напрямом трансформації ланцюгів поставок є підсилення їх географічної децентралізації. Замість одного великого розподільчого центру, бізнес переходить до стратегії «розсіяних складів» у відносно безпечних західних та центральних регіонах України. Це мінімізує ризики одномоментної втрати товарних запасів при обстрілах. Згідно з дослідженнями, така стійкість ланцюга постачання досягається через надлишковість гнучкості, що дозволяє системі продовжувати функціонування навіть при випадінні окремих вузлів [8, 9].

Трансформація системи маркетингової логістики безпосередньо впливає на товарну та цінову політику підприємств. В умовах воєнного стану спостерігається дефіцит сировини та енергоресурсів, що змушує компанії вдаватися до оптимізації асортиментного портфеля. Підприємства фокусуються на товарах першої необхідності та продуктах із тривалим терміном зберігання, оскільки логістичні цикли стали довшими та менш передбачуваними [4].

З боку ціноутворення, маркетингова логістика повинна враховувати волатильність вартості палива та ризикові націнки перевізників. Сучасні маркетингові стратегії вимагають від логістики «прозорості витрат», щоб споживач розумів склад ціни, яка зросла через об'єктивні воєнні виклики [3]. При цьому швидкість доставки стає критичним фактором конкурентоспроможності: споживач готовий платити більше за гарантію отримання товару «тут і зараз», що вимагає від логістичної системи використання експрес-каналів розподілу.

Цифровізація в умовах війни перестає бути лише інструментом економії. Вона стає засобом виживання. Впровадження хмарних CRM та ERP-систем дозволяє управляти логістикою віддалено, що критично при релокації офісів або блекаутах. Інтеграція GPS-моніторингу та систем електронного документообігу дозволяє уникати фізичних контактів та пришвидшувати проходження блокувань і митних процедур [1, 7].

Окремим, проте не менш важливим вектором трансформації системи маркетингової

логістики є соціальна відповідальність. У воєнний час логістичні потужності бізнесу стають частиною загальнонаціональної системи спротиву. Компанії інтегрують комерційну логістику з волонтерською діяльністю: зворотні рейси вантажівок часто використовуються для перевезення гуманітарних вантажів. Це не тільки оптимізує порожні пробіги, а й створює новий образ бренду. Така синергія логістики та соціальної місії стає базовим чинником формування лояльності споживачів у довгостроковій перспективі [5, 6].

Для того, щоб процеси трансформації не мали хаотичного характеру, підприємствам необхідно дотримуватися певної послідовності дій. Це дозволяє змінити модель логістичної системи від моделі «кризового реагування» до моделі «керованої стійкості».

Трансформація системи маркетингової логістики є комплексним процесом, який охоплює перегляд усіх ланок – від аудиту наявних ризиків до повної інтеграції бізнесу в соціальну екосистему країни. Важливо розуміти, що кожен наступний етап базується на даних, отриманих на попередньому, що забезпечує синергію між маркетинговими цілями та логістичними можливостями.

У табл. 1 систематизовано ключові етапи трансформаційного процесу, які дозволяють вітчизняним підприємствам не лише адаптуватися до екстремальних умов воєнного стану, а й закласти підґрунтя для майбутнього відновлення та конкурентоспроможності.

Таблиця 1

Етапи трансформації маркетингової логістики підприємства

Етап	Ключові заходи	Очікуваний результат
1. Аудит вразливості	Ідентифікація критичних вузлів (склади, порти), аналіз безпекових зон та оцінка ризиків розриву ланцюгів.	Визначення «слабких місць» та пріоритетних зон для негайних змін.
2. Стратегічна диверсифікація	Пошук альтернативних логістичних шляхів, нових постачальників та переорієнтація на мультимодальні перевезення.	Мінізація залежності від заблокованих чи пошкоджених інфраструктурних об'єктів.
3. Структурна децентралізація	Релокація потужностей, створення мережі «мікро-складів» у безпечних регіонах для розосередження запасів.	Зниження ризику одномоментної втрати активів та наближення товару до споживача.
4. Цифрова трансформація	Впровадження хмарних ERP/CRM систем, перехід на електронний документообіг та реальний моніторинг вантажів.	Гнучкість управління, можливість дистанційного контролю та пришвидшення логістичних операцій.
5. Соціальна інтеграція	Колаборація з волонтерськими організаціями, підтримка ЗСУ через логістичні потужності, формування образу «відповідального бренду».	Посилення лояльності споживачів та виконання соціальної місії підприємства в умовах війни.

Представлені у таблиці етапи не є лінійною послідовністю, а радше циклічним процесом постійного вдосконалення. Практична реалізація цих заходів дозволяє підприємству трансформувати свою логістичну систему з витратного механізму на стратегічний актив. Особливе значення має перехід до децентралізації та цифровізації, оскільки саме ці чинники забезпечують фізичну безпеку активів та інформаційну прозорість в умовах критичної невизначеності. Таким чином, система маркетингової логістики стає фундаментом для виживання під час активних бойових дій, передумовою масштабування бізнесу в період повоєнного відновлення.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна констатувати, що трансформація

системи маркетингової логістики в умовах воєнного стану є стратегічним чинником фізичного виживання та забезпечення життєздатності вітчизняних підприємств. Ключовий вектор змін полягає у переході від лінійних моделей «точно в строк» до побудови гнучких, децентралізованих ланцюгів постачання, що базуються на принципах логістичної стійкості, диверсифікації транспортних коридорів через порти ЄС та впровадженні хмарних цифрових рішень для управління в режимі реального часу. Важливою особливістю сучасної маркетингової логістики стала її глибока соціалізація та інтеграція з волонтерськими ініціативами, що дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до «полікризи», а й формувати високий рівень споживчої лояльності через виконання соціальної місії та підтримку обороноздатності країни, що є базовою передумовою їхньої конкурентоспроможності в екстремальних умовах.

Література

1. Берестенко В. Як змінилася логістика за півроку війни та що буде з імпортом і експортом. *Центр транспортних стратегій*. URL: https://cfts.org.ua/blogs/yak_zminilasya_logistika_za_pivroku_viyni_ta_scho_bud_e_z_importom_i_eksportom_651
2. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
3. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>
4. Захаренко-Селезньова А. Особливості маркетингової логістики під час війни. *Grail of Science*. 2023. № 24. С. 110–112. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.02.2023.014>
5. Семенда О. Трансформація маркетингових стратегій та поведінки споживачів в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51>
6. Тяжкун Є. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72>
7. Штельмашук М. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193>
8. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275> Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*. 2004. Vol. 15, no. 2. P. 1–14. URL: <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
9. Scholten K., Schilder S. The role of collaboration in supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2015. Vol. 20, no. 4. P. 471–484. URL: <https://doi.org/10.1108/scm-11-2014-0386>

References

1. Berestenko V. Yak zminylasya lohistyka za pivroku viiny ta shcho bude z importom i eksportom. *Tsentr transportnykh stratehii*. URL: https://cfts.org.ua/blogs/yak_zminilasya_logistika_za_pivroku_viyni_ta_scho_bud_e_z_importom_i_eksportom_651
2. Vasylytsiv N. Transformatsiia ta adaptatsiia lohistyky do vyklykiv v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
3. Vovchanska O., Ivanova L. Osoblyvosti realizatsii instrumentiv marketynhu v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 38.

- URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>
4. Zakharenko-Seleznova A. Osoblyvosti marketynhovoï lohistyky pid chas viiny. *Grail of Science*. 2023. № 24. S. 110–112. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.02.2023.014>
 5. Semenda O. Transformatsiia marketynhovykh stratehii ta povedinky spozhyvachiv v ukraini v umovakh voiennoho chasu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51>
 6. Tiazhkun Ye. Intehratsiina vzaiemodiia marketynhu ta lohistyky: suchasni tendentsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72>
 7. Shtelmashuk M. Tsyfrovizatsiia ta avtomatyzatsiia lohistychnykh protsesiv: suchasnyi stan ta perspektyvy. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193>
 8. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275> Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*. 2004. Vol. 15, no. 2. P. 1–14. URL: <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
 9. Scholten K., Schilder S. The role of collaboration in supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2015. Vol. 20, no. 4. P. 471–484. URL: <https://doi.org/10.1108/scm-11-2014-0386>