

РОЗДІЛ 19
МАРКЕТИНГОВИЙ КОНСАЛТИНГ
ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ
ДО УМОВ РИНКУ

Наконечна Т. В., Гофельник В. О.

ВСТУП

Динамічні перетворення, що охопили сучасний світовий ринок, вимагають від суб'єктів логістичної діяльності докорінного перегляду традиційних підходів до управління та стратегічного планування. Сьогоднішнє бізнес-середовище перебуває у стані безперервної трансформації, де визначальним фактором життєздатності операторів ринку стає не просто реактивне пристосування, а превентивна стратегічна адаптація до нових технологічних та соціальних викликів.

Логістичні компанії стикаються з критичними викликами, зумовленими специфікою логістичної послуги як продукту. Основна складність маркетингу в цій сфері полягає в нематеріальності сервісу, що створює розрив між очікуваннями клієнта та реальною цінністю пропозиції до моменту її фактичної реалізації. Це часто призводить до деструктивної цінової конкуренції, де вибір провайдера базується виключно на вартості, а не на якості чи надійності ланцюгів постачання. У таких умовах виникає гостра потреба в інструментах, здатних трансформувати складні операційні процеси у зрозумілу та переконливу ціннісну пропозицію.

Маркетинговий консалтинг виступає критичним інструментом стратегічної адаптації, що дозволяє логістичним компаніям інтегрувати технологічні інновації та принципи сталого розвитку. Він посідає ключове місце в загальній системі бізнес-консультування, виступаючи сполучною ланкою між внутрішньою стратегією бізнесу та динамічним ринковим середовищем. Залучення зовнішньої експертизи для діагностики внутрішніх процесів дозволяє створювати додаткову вартість та перетворювати маркетинг із допоміжної функції на стратегічний актив логістичного бізнесу.

Синхронізація операційної діяльності з глобальними трендами через механізми консалтингу стає ключовою умовою збереження

конкурентоспроможності. Маркетинговий консалтинг не просто пропонує готові рішення, а формує нову когнітивну модель управління, де кожне операційне рішення логістичної компанії синхронізується з довгостроковими трендами ринкового попиту, забезпечуючи сталу життєздатність бізнесу в турбулентному середовищі.

19.1. Виникнення передумов проблеми та формулювання проблеми

Сучасний логістичний ринок визначається безпосередньою динамікою технологічних, екологічних та соціальних змін. Наразі бізнес-середовище проходить через етап трансформації, що вимагає від операторів ринку не лише реактивного пристосування, а й превентивної стратегічної адаптації. Відповідно до глобальних прогнозів, адаптація базується на трьох ключових векторах: переході до стратегічної автономії штучного інтелекту, виникненні «зеленої премії» як обов'язкового складника екологічної резистентності та еволюції людського капіталу в умовах тотальної автоматизації¹.

У цьому контексті маркетинговий консалтинг виступає критичним інструментом стратегічної адаптації, який дозволяє логістичним компаніям інтегрувати технологічні інновації та принципи сталого розвитку. Таким чином, синхронізація операційної діяльності з глобальними трендами через механізми консультування стає ключовою умовою збереження конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу в сучасних умовах ринку.

Важливим вектором процесу трансформації є впровадження новітніх цифрових стратегій, що перетворюють маркетинг із допоміжної функції на стратегічний актив логістичного бізнесу. Сучасний підхід передбачає розбудову цілісної багатоканальної цифрової системи, де фундаментом є SEO-оптимізація та експертний контент-маркетинг, що формують авторитет компанії. Використання систем автоматизації та інтегрованих CRM-платформ дозволяє не лише оптимізувати процес генерації якісних лідів, а й забезпечити глибоку аналітику клієнтського досвіду для персоналізації сервісних пропозицій у реальному часі. Відповідно, цифрові стратегії стають механізмом практичного впровадження технологічного потенціалу, де маркетингові рішення базуються на

¹ The 2026 Roadmap: Three Major Transformations Foreseen by Global Consulting Giants. URL: <https://pub.towardsai.net/the-2026-roadmap-three-major-transformations-foreseen-by-global-consulting-giants-5b00d061ab5c>

об'єктивних даних та здатності до миттєвої адаптації цифрової взаємодії під мінливі запити глобального ринку ².

Поряд із технологічною трансформацією та впровадженням цифрових інструментів, логістичні компанії стикаються з критичними викликами, зумовленими специфікою самого продукту – логістичної послуги. Основна складність маркетингу в цій сфері полягає в нематеріальності сервісу, що створює розрив між очікуваннями клієнта та реальною цінністю пропозиції до моменту її фактичної реалізації. Це часто призводить до деструктивної цінової конкуренції, де вибір провайдера базується виключно на вартості, а не на якості чи надійності ланцюгів постачання. У таких умовах маркетинговий консалтинг стає інструментом, що допомагає логістичним операторам трансформувати складні операційні процеси у зрозумілу та переконливу ціннісну пропозицію. Ефективна адаптація до ринку вимагає переходу від моделі продажу окремих транспортних операцій до моделі продажу стратегічної надійності та прозорості. Таким чином, подолання внутрішньогалузевих викликів через механізми консалтингу дозволяє компаніям змістити акцент із цінового демпінгу на формування довіри та довгострокового партнерства, що є критичним для виживання в умовах глобальної нестабільності ³.

Маркетинговий консалтинг посідає ключове місце в загальній системі бізнес-консалтингових послуг, виступаючи сполучною ланкою між внутрішньою стратегією бізнесу та динамічним ринковим середовищем. Його роль полягає у створенні доданої вартості через залучення зовнішньої експертизи для діагностики внутрішніх процесів. Саме маркетинговий складник консалтингу дозволяє компанії ідентифікувати приховані ринкові можливості, які часто ігноруються внутрішніми підрозділами. До того ж, залучення консультантів дозволяє впровадити науково обґрунтовані методики прогнозування та сегментації, які інтегруються безпосередньо в систему прийняття управлінських рішень. Таким чином, маркетинговий консалтинг не просто пропонує готові рішення, а формує нову когнітивну модель управління, де кожне операційне рішення логістичної компанії синхронізується з

² Global Logistics Marketing in 2026: Emerging Digital Strategies. URL: <https://martial.ca/logistics-marketing-lb/>

³ Маркетинг логістичних послуг: ключові виклики та як зробити це ефективним. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/logistics-services-marketing-key-challenges-how-make-work-ananjevas-xc9jc?tl=uk>

довгостроковими трендами ринкового попиту, забезпечуючи сталу конкурентоспроможність у турбулентному середовищі ⁴.

Ключові функції маркетингового консалтингу, що забезпечують системну трансформацію логістичних операторів, наведено на рис. 1.

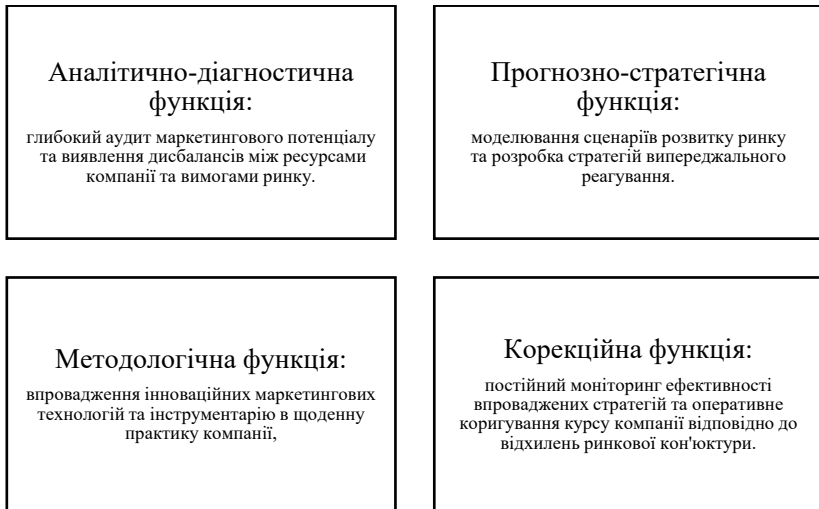


Рис. 1. Основні функції маркетингового консалтингу

Джерело: узагальнено авторами

Аналітично-діагностична функція забезпечує критичний аудит внутрішніх ресурсів та їхньої відповідності зовнішнім запитам, що є фундаментом для будь-яких подальших змін. Прогнозно-стратегічний вектор дозволяє логістичній компанії вийти за межі операційної рутини та сформувати орієнтири для розвитку. Методологічна функція відповідає за насичення компанії сучасним інструментарієм, тоді як корекційна функція замикає цикл управління, забезпечуючи гнучкість стратегії через постійний зворотний зв'язок із ринком.

Розвиток маркетингового консалтингу в Україні демонструє чітку тенденцію до поглиблення спеціалізації та переходу від загальних рекламних порад до комплексного стратегічного супроводу. У 2026 році

⁴ Головчук Ю. О. Роль маркетингового консалтингу в системі бізнес-консалтингових послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. Р. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.7>

маркетинговий консалтинг еволюціонує у форму високотехнологічного сервісу, що допомагає українським логістичним операторам адаптуватися до міжнародних стандартів та інтегруватися у глобальні ланцюги постачання. Це дозволяє українським логістичним операторам не лише адаптуватися до міжнародних стандартів, а й ставати повноправними учасниками глобальних ланцюгів постачання, пропонуючи сервіс європейського рівня. Особливого значення набуває роль консалтингу як антикризового механізму. В умовах геополітичної нестабільності та економічної турбулентності, характерних для українського контексту, зовнішній консалтинг забезпечує мобільність стратегій. Замість жорстких довгострокових планів, консультанти допомагають впроваджувати гнучкі моделі управління, які дозволяють логістичним компаніям миттєво переформатовувати логістичні маршрути та бізнес-моделі відповідно до нових викликів ⁵.

Функціональне призначення консалтингу безпосередньо в логістиці полягає у гармонізації фізичної інфраструктури компанії з динамічним ринковим попитом. Теоретичні моделі підкреслюють, що успішна адаптація логістичного оператора можлива лише за умови трансформації інертних активів, таких як складські потужності чи транспортний флот, у гнучкі маркетингові інструменти. Консалтинг тут виступає методологічною базою для оптимізації ланцюгів постачання, забезпечуючи їхню здатність миттєво реагувати на коливання споживчої активності та зміни в обсягах вантажопотоків ⁶.

З операційної точки зору, маркетинговий консалтинг фокусується на ідентифікації та усуненні системних бар'єрів, які перешкоджають ефективній взаємодії з клієнтом. Це включає аудит сервісних стандартів, оптимізацію інформаційних потоків та вдосконалення етапу «останньої милі». Таким чином, теоретична концепція консалтингу замикає цикл управління: від стратегічної діагностики та пошуку ніші до практичного покращення клієнтського досвіду. Це перетворює логістичну послугу з технічного процесу переміщення вантажу на цілісний продукт, що

⁵ Губін К. Г. Перспективи розвитку маркетингового бізнес-консалтингу в Україні. *Економічний простір*. 2021. № 173. С. 26-31. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/7770>

⁶ Remyha Y.S., Турпак М.О. What is the role of consulting in logistics? *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 14-19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/3.pdf

створює додану вартість для споживача та забезпечує довгострокову лояльність ⁷.

19.2. Методологічні засади та етапи впровадження маркетингового консалтингу в діяльність логістичних операторів

Перехід до практичної площини адаптації логістичних операторів потребує застосування методології, де кожне стратегічне рішення базується на глибокому аудиті та аналітиці. У сучасних умовах такий інструментарій стає критично важливим для подолання технологічного розриву та впровадження стандартів сталого розвитку в діяльність підприємств.

Методологічним фундаментом трансформації виступає концепція «Supply Chain 4.0», яка передбачає повну цифрову інтеграцію маркетингових та операційних процесів для досягнення стратегічної гнучкості. В умовах сучасного бізнес-середовища, що перебуває у стані безперервної трансформації, цей підхід дозволяє перейти від реактивного пристосування до превентивної стратегічної адаптації. Реалізація концепції базується на інтеграції технологій «Industry 4.0», таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), робототехніка та блокчейн, у логістичні процеси. Впровадження цієї концепції трансформує традиційні лінійні ланцюги постачання у гнучкі та масштабовані цифрові мережі постачання (Digital Supply Networks), де інформація надходить із централізованого джерела в кількох напрямках, забезпечуючи інтелектуальне управління та прозорість на всіх етапах. Перехід до цифрового ланцюга дозволяє логістичним підприємствам скоротити операційні витрати на 30%, зменшити обсяги запасів та втрачених продажів на 75%, а також підвищити рівень задоволеності клієнтів на 30%. Таким чином, Попри високі витрати на впровадження та необхідність навчання персоналу, Supply Chain 4.0 стає критично важливою умовою для створення цінності, підвищення інвестиційної привабливості та ефективного реагування на сучасні коливання попиту ⁸.

Фундаментом для розробки ефективних адаптаційних механізмів є інтеграція досвіду провідних світових консалтингових компаній, що

⁷ The Role of Consulting in Logistics. URL: <https://blog.solistica.com/en/the-role-of-consulting-in-logistics>

⁸ Пічугіна М. А., Феоктістова Н. О. Концепція Supply Chain 4.0: сутність і практика застосування на логістичних підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 96-101. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287414>

дозволяє не лише вдосконалювати окремі процеси, а й проводити фундаментальну реструктуризацію бізнесу. Саме такий системний підхід забезпечує трансформацію логістичної компанії на провайдера інтелектуальних рішень, здатного ефективно функціонувати в турбулентному ринковому середовищі.

Аналіз діяльності провідних світових консалтингових компаній дозволяє виділити ключові орієнтири, що визначають стандарти адаптації логістичного бізнесу. У табл. 1 наведено лідерів у сфері маркетингового консультування, які акумулюють найбільш прогресивні методики управління ринковими змінами ⁹.

Таблиця 1

Провідні маркетингові консалтингові компанії у світі

Консалтингова компанія	Ключовий фокус
Accenture	Цифрова трансформація маркетингу, управління клієнтським досвідом (через підрозділ Accenture Song).
Deloitte	Інтеграція рекламних технологій та креативна стратегія через Deloitte Digital.
PwC	Маркетинговий аудит, стратегічне позиціонування та вихід на нові ринки.
Bain & Company	Стратегії зростання, впровадження системи лояльності клієнтів (NPS) та брендинг.
McKinsey & Company	Оптимізація маркетингових витрат, стратегії швидкого зростання доходів (Growth marketing).
KPMG	Маркетингова трансформація, орієнтована на клієнта (Customer-led growth), та MarTech-архітектура.
Boston Consulting Group	Глибока аналітика даних, персоналізація маркетингу та цифрові продажі.
Elixirr	«Challenger» – підхід до стратегії, розробка інноваційних маркетингових моделей та запуск нових продуктів.
Simon-Kucher	Спеціалізація на стратегіях ціноутворення, продажах та маркетингової ефективності.
BearingPoint	Дизайн клієнтського досвіду (CX), впровадження MarTech-рішень та оптимізація маркетингових операцій.

Джерело: узагальнено авторами

⁹ Top Marketing consulting firms in the world. URL: <https://www.consultancy.org/rankings/top-consulting-firms-by-area-of-expertise/marketing>

Інтеграція досвіду провідних компаній маркетингового консалтингу дозволяє логістичним операторам не лише вдосконалювати окремі процеси, а й проводити фундаментальну реструктуризацію бізнесу. Наприклад, методики «Simon-Kucher» щодо оптимізації ціноутворення є важливим для логістів у розрізі боротьби з демпінгом цін. Тоді як підходи «Boston Consulting Group» до персоналізації допомагають створювати унікальні сервісні пакети для великих корпоративних клієнтів. Окрім цього, важливо зазначити, що сьогодні маркетинг у логістиці нерозривно пов'язаний з IT-інфраструктурою. Консалтингові послуги «Accenture» та «KPMG» забезпечують інтеграцію технологій через автоматизацію маркетингових операцій, наприклад, впровадження платформ, які автоматично сегментують базу клієнтів і надсилають персоналізовані пропозиції залежно від типу вантажів, напрямків та частоти замовлень.

Фундаментальна реструктуризація, що забезпечена лідерами серед фірм з маркетингового консультування, перетворює логістичну компанію на провайдера інтелектуальних рішень. Це дозволяє змінити фокус з операційних процесів на стратегічні цілі клієнта, збільшити маржинальність за рахунок унікальних послуг, а також забезпечити стійкість завдяки глибокій цифровій інтеграції в бізнес клієнта, що робить зміну логістичного партнера для нього недоцільною. Особливої актуальності набувають прогнози щодо впровадження «Agentic AI», що дозволяє автоматизувати прийняття рішень у ланцюгах постачання без безпосереднього втручання людини. Ці автономні системи здатні самостійно ініціювати логістичні операції, перетворюючи лінійні ланцюги на масштабовані цифрові мережі «Digital Supply Networks», де дані з єдиного централізованого джерела миттєво синхронізуються між усіма учасниками процесу. «Agentic AI» стає фундаментальним механізмом стратегічної адаптації та трансформує логістику в проактивний інтелектуальний актив бізнесу¹⁰.

Досвід глобальних консалтингових лідерів підтверджує, що найбільш стійкими до ринкових коливань є ті логістичні компанії, які використовують консалтинг для впровадження інноваційних моделей диференціації. Це включає перехід від стандартизованих транспортних послуг до персоналізованих логістичних рішень, що базуються на принципах відповідальності та прозорості. Таким чином, залучення зовнішньої експертизи світового рівня дозволяє операторам ринку не

¹⁰ Unlock up to 7.2x higher AI-driven revenue and efficiency with AI and human talent. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/revenue-growth-ai.html>

лише впроваджувати точкові покращення, а й формувати довгострокову стратегічну резистентність, перетворюючи логістику на високо-конкурентний маркетинговий продукт.

Методологія маркетингового консалтингу базується на принципі «доказового маркетингу», де кожне стратегічне рішення підкріплене глибоким аудитом та аналітикою. В сучасних умовах цей інструментарій стає критично важливим для подолання технологічного розриву та впровадження стандартів сталого розвитку.

Для досягнення стабільного результату використовується системний підхід ¹¹, зображений на рис. 2.

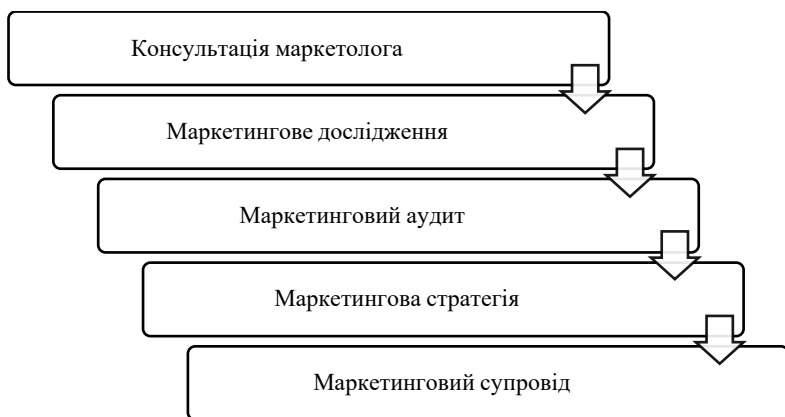


Рис. 2. Етапи надання послуг маркетингового консалтингу

Джерело: узагальнено авторами

Перший етап співпраці, що полягає у проведенні фахової консультації маркетолога є фундаментальною стадією діагностики та стратегічного вирівнювання бізнес-моделі підприємства. Маркетинговий консалтинг на цьому рівні виконує роль антикризового механізму, що забезпечує мобільність стратегій в умовах геополітичної нестабільності. На цій стадії відбувається перехід від загального планування обсягів збуту до детермінації фізичних можливостей компанії щодо задоволення прогнозованого попиту. Основною метою консультації є досягнення синергії між маркетинговими комунікаціями та інфраструктурною

¹¹ Маркетинговий консалтинг. URL: https://audit-invest.com.ua/consulting/marketing_consulting

спроможністю ланцюга постачань. Це дозволяє уникнути критичного розриву між зовнішніми обіцянками та його операційною реальністю, що є ключовим фактором збереження репутаційного капіталу в умовах високої ринкової конкуренції.

У межах аналізу маркетингових обіцянок проводиться ретельна верифікація закладених термінів виконання замовлень та фактичної доступності товарних одиниць у системі розподілу. Передбачається зіставлення очікуваного рівня сервісу із реальним часом операційного циклу, що охоплює етапи обробки замовлення, комплектування на складі та транспортування до кінцевого споживача. Експертна оцінка дозволяє виявити потенційні ризики виникнення дефіциту та розробити превентивні механізми управління споживчими очікуваннями. У результаті такого аналізу формується реалістичний комунікаційний пакет, який гарантує виконання зобов'язань перед клієнтом без перевантаження логістичної системи.

Питання географії присутності під час консультації розглядається через призму просторової стратегії та оптимізації. Маркетолог аналізує доцільність охоплення конкретних територіальних сегментів ринку, виходячи з розташування складських потужностей, розподільчих центрів та пунктів видачі замовлень. Такий аналіз дозволяє ідентифікувати зони найбільш ефективного маркетингового впливу, де логістичні витрати не нівелюють маржинальність продажів, а час доставки залишається стійкою конкурентною перевагою. Обговорення конфігурації логістичної мережі на початковому етапі забезпечує ефективний підхід до майбутніх рекламних кампаній, спрямовуючи інвестиції лише на ті регіони, де інфраструктура здатна забезпечити найвищу якість обслуговування.

Завершальний аспект консультації фокусується на сервісній складовій як інструменті формування споживчої лояльності та підвищення життєвого циклу клієнта. Логістика на даному етапі розглядається не просто як технічна функція переміщення вантажів, а як інтегральна частина ціннісної пропозиції компанії. Особлива увага приділяється управлінню «останньою милею», мультиканальності варіантів отримання товару та процесам зворотної логістики. Ефективне налаштування таких параметрів, як швидкість обробки повернень або наявність опції самовивозу, безпосередньо корелює з інтегральними показниками задоволеності клієнтів. Таким чином, результатом даного етапу є розробка концептуальної моделі маркетингової взаємодії, де логістична досконалість виступає фундаментом для реалізації ринкової стратегії.

Другий етап – комплексне маркетингове дослідження – являє собою фазу емпіричного збору та аналізу даних, що слугують детермінантами для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. На цьому рівні фокус зміщується на вивчення об'єктивної ринкової кон'юнктури, де логістична доступність розглядається як критичний фактор конкурентоспроможності. Основним завданням етапу є трансформація гіпотез, сформованих під час попередньої консультації, у верифіковану інформаційну базу, яка відображає реальний стан попиту та пропозиції в розрізі ланцюгів постачання.

Ключовим вектором дослідження стає перехід до багатоканальних цифрових систем, де фундаментом є аналіз еластичності попиту та бенчмаркінг цифрових стратегій конкурентів. Це передбачає детальний аналіз їхніх дистрибуційних каналів, методів управління товарними запасами та моделей виконання замовлень. Особлива увага приділяється вивченню порівняльних переваг конкурентів у швидкості доставки, географічному охопленні та гнучкості операційних рішень. Такий аналіз дозволяє ідентифікувати сегменти, де логістичний сервіс конкурентів є недостатнім або застарілим, що створює передумови для формування власної унікальної ціннісної пропозиції на основі вищої операційної ефективності¹².

Паралельно з аналізом конкурентного середовища здійснюється глибоке дослідження потреб цільової аудиторії стосовно параметрів логістичного обслуговування. Застосування методів соціологічних опитувань та глибинних інтерв'ю дозволяє визначити еластичність попиту щодо вартості та термінів доставки, а також виявити пріоритетні для споживачів формати отримання товарів. На цьому етапі аналізується психологічна готовність клієнтів до використання різних методів дистрибуції, наприклад автоматизовані системи видачі та експрес-доставка. Отримані дані дають змогу адаптувати майбутню маркетингову стратегію до реальних поведінкових моделей споживачів, мінімізуючи бар'єри на шляху до завершення транзакції.

На завершення етапу маркетингового дослідження проводиться інтегрований аналіз макроекономічних та інфраструктурних чинників, що впливають на стабільність постачань. Синтез зібраної інформації про ринок, конкурентне середовище та споживчі очікування дозволяє розробити оптимальне стратегічне рішення, де маркетингові цілі

¹² Шкуренко О. В., Корнійко Я. Р. Маркетингові інструменти стратегічного розвитку транспортно-логістичних підприємств в епоху цифровізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 4. С. 57-63. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.057>

гармонізовані з логістичними можливостями зовнішнього середовища. Результатом стає формування чіткої концепції позиціонування продукту, яка базується не на припущеннях, а на реальних даних про стан ринку, забезпечуючи високу ймовірність успішної реалізації проєкту.

Етап маркетингового аудиту являє собою комплексне та критичне оцінювання поточної маркетингової діяльності підприємства з метою виявлення розривів між стратегічними цілями та їх операційним втіленням. На цій стадії проводиться аналіз ефективності існуючих процесів, де особлива увага приділяється точці перетину маркетингу та логістики. Основне завдання аудиту полягає не лише у фіксації поточних показників, а й у детермінації системних помилок, які призводять до зниження рентабельності інвестицій та втрати лояльності клієнтів через операційні збої.

У межах оцінювання ефективності роботи маркетингового персоналу та підрозділів аналізується якість крос-функціональної взаємодії. Аудит дозволяє визначити, наскільки злагоджено працюють фахівці маркетингу з відділами складської та транспортної логістики. Об'єктом дослідження стає швидкість передачі інформації про замовлення, точність прогнозування акційних навантажень на склад та здатність команди оперативно реагувати на логістичні виклики. Виявлення проблемних зон на рівні персоналу дозволяє оптимізувати організаційну структуру та впровадити чіткі KPI, що базуються на інтегральних показниках успішності виконання замовлень.

Важливою складовою етапу є критичний аналіз рекламних заходів та їхньої кореляції з логістичною спроможністю. Аудит спрямований на виявлення випадків неефективного використання бюджету, наприклад, стимулювання попиту на товари з високим рівнем дефіциту або низькою швидкістю оборотності. Аналізуються витрати на залучення клієнтів у розрізі вартості виконання замовлення, що дає змогу ідентифікувати збиткові логістичні напрямки. Такий підхід забезпечує перегляд рекламної політики на користь найбільш рентабельних сегментів, де логістична ланка працює з максимальною віддачею та мінімальними операційними витратами.

Окрім цього, аудит обов'язково включає оцінку ESG-комплаєнсу логістичних ланцюгів. Застосування цифрових технологій забезпечує суттєву економію сировини та енергетичних ресурсів завдяки раціоналізації процесів споживання, що створює реальні перспективи для відновлення навколишнього середовища. Нові екологічні виклики вимагають формування сучасної інфраструктури та мереж в Інтернет-

середовища, де інтелектуальне управління перетворює лінійні ланцюги на прозорі моделі з централізованим потоком інформації. Такий підхід дозволяє логістичним компаніям ефективно функціонувати, відповідаючи глобальним вимогам щодо екологічної резистентності та підвищуючи свою інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі¹³.

Фінальним аспектом маркетингового аудиту є розробка моделі оптимізації бюджету, спрямованої на збільшення обсягів продажів за рахунок зниження непродуктивних витрат. Через усунення «вузьких місць» у ланцюгу постачань та синхронізацію маркетингових активностей з графіками поставок досягається суттєве підвищення маржинальності бізнесу. Результати аудиту формують об'єктивне підґрунтя для перерозподілу ресурсів на користь найбільш перспективних каналів збуту, де синергія маркетингу та логістики забезпечує найвищий рівень задоволеності споживачів при мінімально необхідних інвестиціях.

Четвертий етап розробки маркетингової стратегії є процес формування цілісної дорожньої карти розвитку підприємства, де логістичне планування виступає інструментальною основою реалізації ринкових цілей. У сучасних реаліях стратегія повинна базуватися на принципах Agile-планування, що дозволяє логістичному оператору миттєво переформатовувати маршрути та сервісні пакети відповідно до нових викликів. Стратегічне планування на цьому рівні виходить за межі простого визначення цільових сегментів та вибору позиціонування, воно трансформується в проектування системи взаємодії зі споживачем, де кожен маркетинговий крок підкріплений конкретним логістичним рішенням. Основна мета цього етапу полягає у створенні життєздатної моделі функціонування бізнесу, яка здатна гнучко адаптуватися до ринкових коливань, зберігаючи при цьому стабільність та ефективність ланцюгів постачання.

Ключовим вектором стратегічного планування є розробка дистрибуційної політики та вибір оптимальних каналів збуту. Це передбачає детермінацію структури логістичних каналів від прямого маркетингу до багаторівневих систем розподілу через посередників. Кожен обраний канал аналізується з точки зору мінімізації транзакційних витрат та максимізації швидкості доставки цінності до кінцевого споживача. Стратегія визначає не лише параметри цільової аудиторії, а й фізичні шляхи потрапляння товару до клієнта, враховуючи необхідність

¹³ Stošić Mihajlović Lj., Mihajlović M. Sustainable supply chains as a competitive factor in international marketing. *SCIENCE International journal*. 2025. Vol. 4, No. 4. P. 17-23. DOI: <https://doi.org/10.35120/sciencej040417s>

створення мережі точок видачі, складських хабів або залучення фулфілмент-операторів для забезпечення територіальної експансії.

Важливим аспектом стратегічного етапу є інтеграція політики управління товарними запасами з планом маркетингових активностей. На основі результатів попередніх досліджень розробляється стратегія підтримання оптимального рівня запасів, що гарантує безперервність продажів під час пікових рекламних навантажень. Це дозволяє синхронізувати «push»-стратегії (стимулювання попиту через дистрибуційну мережу) та «pull»-стратегії (формування прямого попиту з боку споживачів) з реальними графіками надходження та переміщення товарів. Такий підхід забезпечує високий рівень клієнтського сервісу, мінімізуючи при цьому витрати на надлишкове зберігання та ризики виникнення дефіциту ¹⁴.

Фінальна частина розробки стратегії присвячена формуванню системи ключових показників ефективності, які об'єднують маркетингові та логістичні метрики в єдиний контур управління. Це передбачає встановлення цільових орієнтирів для таких показників, як час операційного циклу замовлення, точність комплектації та індекс повноти виконання замовлень. Інтегрована стратегія стає не просто декларативним документом, а дієвим інструментом операційного контролю, що дозволяє підприємству не лише декларувати конкурентні переваги, а й системно підтверджувати їх через бездоганне логістичне виконання кожної ринкової обіцянки.

Останній етап маркетингового супроводу являє собою фазу операційного управління та безперервної адаптації стратегічних рішень до динамічних умов ринкового середовища. На цій стадії фокус зміщується з розробки концепцій на їхнє практичне втілення, де основним завданням стає забезпечення стабільності маркетингових процесів через призму логістичної ефективності. Супровід передбачає не лише моніторинг досягнутих результатів, а й активне адміністрування ресурсів, координацію фахівців та контроль підрядників. Це дозволяє підтримувати заданий темп розвитку бізнесу та оперативно корегувати курс у разі виникнення відхилень від цільових показників.

У межах операційного контролю особлива увага приділяється управлінню крос-функціональними завданнями та синхронізації дій між

¹⁴ Семенча І. Є., Грищенко В. В. Методи і стратегії управління запасами на оптових складах в сучасних умовах. *Економіка і менеджмент 2025: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2025. № 1. С. 45-48. URL: https://www.confcontact.com/2025-ekonomika-i-menedzhment/1_semencha_gryshchenko.pdf

відділом маркетингу та логістичними підрозділами. Фахівець із супроводу виконує роль інтегратора, який встановлює чіткі терміни та детермінує КРІ для кожного етапу виконання замовлення. Це забезпечує постійну готовність складської та транспортної інфраструктури до реалізації запланованих рекламних хвиль та акційних заходів. Завдяки такому підходу досягається баланс між стимульованим попитом і фізичною здатністю системи його задовольнити, що нівелює ризики репутаційних втрат через затримки або невідповідність сервісним стандартам.

Важливим аспектом етапу супроводу є вдосконалення системи зворотної логістики та управління клієнтським досвідом на пост-транзакційній стадії. Маркетинговий супровід включає регулярний аналіз причин повернень, рекламацій та відгуків споживачів стосовно якості доставки. На основі цих даних проводиться оптимізація пакувальних рішень, методів транспортування або вибір нових логістичних операторів. Це дозволяє перетворити сервісні процеси на інструмент утримання клієнтів та підвищення їхньої лояльності, оскільки легкість та прозорість логістичних процедур безпосередньо впливає на повторні продажі.

Фінальна мета маркетингового супроводу полягає у трансформації маркетингової активності з простого проєкту в цілісну, саморегульовану систему управління цінністю. Через постійний моніторинг ефективності витрат та контроль за якістю логістичного виконання, підприємство отримує можливість не лише підтримувати конкурентоспроможність, а й системно масштабувати свою присутність на ринку. Таким чином, супровід стає гарантом того, що розроблена стратегія буде реалізована з максимальною віддачею, а логістична досконалість залишатиметься фундаментом стабільного прибутку та довіри споживачів.

Інтеграція маркетингового консалтингу в операційну діяльність логістичних підприємств створює умови для переходу від реактивного управління до проактивної стратегії адаптації. Цей процес формує цілісний цикл трансформації, де кожна фаза є логічним продовженням попередньої, забезпечуючи стійкість компанії до екзогенних шоків ринку.

Процес адаптації через механізми консалтингу базується на трьох фундаментальних векторах, які пронизують усі п'ять етапів взаємодії:

1. Стратегічна детермінація та діагностика.

На початкових стадіях маркетинговий консалтинг виконує функції, що дозволяють логістичній компанії об'єктивно оцінити власну конкурентоспроможність. Це не просто перевірка ефективності реклами, а глибокий аудит операційної здатності відповідати ринковим викликам.

Виявлення «вузьких місць» у взаємодії маркетингу та логістики дозволяє компанії позбутися баласту застарілих процесів, що є першим кроком до адаптації. Консалтинг тут виступає як інструмент деконструкції неефективних моделей та підготовки бази для інновацій.

2. Інформаційно-аналітичне забезпечення адаптивності.

Адаптація неможлива без точної карти ринкового середовища. Маркетингове дослідження трансформує ринкову невизначеність у структуровані дані. Для логістичних компаній це означає перехід від інтуїтивного планування до розробки маршрутів та сервісів, що базуються на реальному попиті. Консалтинг забезпечує методологічну базу для аналізу ланцюгів постачання конкурентів та преференцій вантажовідправників, що дозволяє логістичному оператору не просто слідувати за ринком, а випереджати його через впровадження дефіцитних або унікальних послуг.

3. Проектування та імплементація змін.

Найскладнішим аспектом адаптації є перехід від теорії до практики. На стадії розробки стратегії та супроводу консалтинг перетворюється на інструмент архітектурного проектування майбутнього компанії. Це передбачає створення гнучких моделей дистрибуції, впровадження цифрових сервісів та налагодження систем контролю якості. Супровід гарантує, що адаптаційні заходи не залишаться на папері, а стануть частиною корпоративної культури, де логістична досконалість безперервно підкріплюється маркетинговим аналізом.

Впровадження маркетингового консалтингу як інструменту адаптації логістичних компаній є багаторівневою стратегічною ініціативою, яка трансформує операційну модель підприємства. Системне проходження через етапи консультації, дослідження, аудиту, стратегічного планування та супроводу дозволяє нівелювати критичний розрив між зовнішньою ринковою пропозицією та внутрішніми логістичними можливостями. Це створює надійний фундамент для формування стійких конкурентних переваг, де логістична досконалість стає не просто технічною функцією, а ключовим елементом ціннісної пропозиції бренду.

Ефективність адаптації логістичного бізнесу безпосередньо залежить від глибини інтеграції маркетингових інструментів у ланцюги постачання. Завдяки маркетинговому дослідженню та аудиту компанія отримує можливість перейти від інтуїтивного управління до прийняття рішень на основі верифікованих даних. Це дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, спрямовуючи інвестиції у найбільш рентабельні канали дистрибуції та перспективні ринкові ніші. У результаті

логістичний оператор набуває здатності не лише гнучко реагувати на екзогенні шоки, а й проактивно формувати попит, пропонуючи сервіси, що максимально відповідають актуальним запитам споживачів.

Особливе значення має етап маркетингового супроводу, який перетворює теоретичну стратегію на життєздатну операційну систему. Постійний моніторинг ключових показників ефективності на стику маркетингу та логістики забезпечує безперервне вдосконалення процесів та підвищення якості клієнтського сервісу. Такий підхід гарантує високу адаптивність бізнесу в умовах ринкової турбулентності, оскільки вона стає не разовим заходом, а постійною функцією управління.

У підсумку, маркетинговий консалтинг виступає каталізатором стратегічних змін, що дозволяють логістичним компаніям масштабувати свою діяльність та підвищувати капіталізацію. Синхронізація маркетингових активностей із логістичною спроможністю мінімізує репутаційні ризики та забезпечує стабільне зростання лояльності клієнтів. Таким чином, інтегроване використання маркетингових інструментів у логістиці є необхідною умовою для досягнення ринкового лідерства та забезпечення довгострокової життєздатності підприємства в сучасних економічних реаліях.

ВИСНОВКИ

Впровадження маркетингового консалтингу в діяльність логістичних операторів є багатокомпонентною стратегічною ініціативою, спрямованою на докорінну трансформацію їхньої операційної моделі відповідно до сучасних ринкових викликів. Цей інструментарій виконує функцію сполучної ланки між внутрішніми ресурсами підприємства та динамічним зовнішнім середовищем, дозволяючи компаніям перейти від моделі реактивного пристосування до проактивної стратегії адаптації. Завдяки системному підходу відбувається гармонізація фізичної інфраструктури – складських потужностей та транспортного флоту – із актуальним ринковим попитом, що перетворює інертні активи на гнучкі маркетингові інструменти.

Ключовим результатом консалтингової взаємодії є подолання фундаментальної проблеми логістичної галузі – нематеріальності послуги, що традиційно створює розрив між споживчими очікуваннями та реальним рівнем сервісу. Застосування методів «доказового маркетингу» та глибокої аналітики дозволяє трансформувати складні операційні процеси у зрозумілу та переконливу ціннісну пропозицію. Це сприяє зміщенню акценту з деструктивного цінового демпінгу на

формування стратегічної надійності, прозорості та довгострокового партнерства, що є критично важливим для виживання в умовах глобальної нестабільності.

Методологічна база консалтингу, що базується на інтеграції досвіду провідних світових компаній, забезпечує логістичним операторам доступ до прогресивних інструментів цифрової трансформації, оптимізації ціноутворення та персоналізації клієнтського досвіду. Реалізація п'яти послідовних етапів від фахової консультації до безперервного супроводу дозволяє нівелювати системні бар'єри у крос-функціональній взаємодії та забезпечити високу точність прогнозування попиту. У результаті логістична послуга еволюціонує з суто технічного процесу переміщення вантажів у високотехнологічний інтелектуальний продукт, що генерує високу додану вартість.

У підсумку, маркетинговий консалтинг виступає каталізатором глибоких якісних змін, які підвищують капіталізацію та забезпечують стратегічну стійкість логістичного бізнесу. Формування саморегульованої системи управління цінністю через постійний моніторинг ключових показників ефективності на стику маркетингу та логістики гарантує сталий розвиток підприємства. Таким чином, інтегроване використання консалтингових інструментів є необхідною умовою для досягнення ринкового лідерства та забезпечення довгострокової життєздатності логістичних компаній у сучасних економічних реаліях.

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено роль маркетингового консалтингу як стратегічного інструменту адаптації логістичних підприємств до умов сучасного турбулентного ринку. Проаналізовано ключові виклики галузі, зокрема нематеріальність логістичних послуг, що провокує розрив між очікуваннями клієнтів і реальною цінністю сервісу, а також веде до деструктивної цінової конкуренції. Розкрито зміст системного підходу до впровадження консалтингових послуг через п'яти-етапну модель: від фахової консультації та комплексного дослідження ринку до маркетингового аудиту, розробки стратегії та операційного супроводу.

Також приділено увагу інтеграції досвіду провідних світових консалтингових компаній та впровадженню принципів «доказового маркетингу», що дозволяє синхронізувати фізичну інфраструктуру компанії з динамічним ринковим попитом. Доведено, що системне використання маркетингового інструментарію та цифрових стратегій трансформує логістичну послугу з технічного процесу переміщення

вантажів у високотехнологічний інтелектуальний продукт. Зроблено висновок, що маркетинговий консалтинг виступає каталізатором стратегічних змін, забезпечуючи логістичним операторам стратегічну стійкість, підвищення капіталізації та довгострокове ринкове лідерство в умовах глобальної нестабільності.

Література

1. The 2026 Roadmap: Three Major Transformations Foreseen by Global Consulting Giants. URL: <https://pub.towardsai.net/the-2026-roadmap-three-major-transformations-foreseen-by-global-consulting-giants-5b00d061ab5c>
2. Global Logistics Marketing in 2026: Emerging Digital Strategies. URL: <https://martal.ca/logistics-marketing-lb/>
3. Маркетинг логістичних послуг: ключові виклики та як зробити це ефективним. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/logistics-services-marketing-key-challenges-how-make-work-ananjevas-xc9jc?tl=uk>
4. Головчук Ю. О. Роль маркетингового консалтингу в системі бізнес-консалтингових послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. Р. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.7>
5. Губін К. Г. Перспективи розвитку маркетингового бізнес-консалтингу в Україні. *Економічний простір*. 2021. № 173. С. 26-31. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/7770>
6. Remyha Y.S., Турпак М.О. What is the role of consulting in logistics? *Економіка та суспільство*. 2018. №. 16. С. 14-19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/3.pdf
7. The Role of Consulting in Logistics. URL: <https://blog.solistica.com/en/the-role-of-consulting-in-logistics>
8. Пічугіна М. А., Феоктістова Н. О. Концепція Supply Chain 4.0: сутність і практика застосування на логістичних підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 96-101. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287414>
9. Top Marketing consulting firms in the world. URL: <https://www.consultancy.org/rankings/top-consulting-firms-by-area-of-expertise/marketing>
10. Unlock up to 7.2x higher AI-driven revenue and efficiency with AI and human talent. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/revenue-growth-ai.html>
11. Маркетинговий консалтинг. URL: https://audit-invest.com.ua/consulting/marketing_consulting

12. Шкуренко О. В., Корнійко Я. Р. Маркетингові інструменти стратегічного розвитку транспортно-логістичних підприємств в епоху цифровізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 4. С. 57-63. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.057>

13. Stošić Mihajlović Lj., Mihajlović M. Sustainable supply chains as a competitive factor in international marketing. *SCIENCE International journal*. 2025. Vol. 4, No. 4. P. 17-23. DOI: <https://doi.org/10.35120/sciencej040417s>

14. Семенча І. Є., Грищенко В. В. Методи і стратегії управління запасами на оптових складах в сучасних умовах. *Економіка і менеджмент 2025: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2025. № 1. С. 45-48. URL: https://www.confcontact.com/2025-ekonomika-i-menedzhment/1_semencha_gryshenko.pdf

Information about the authors:

Taisiia Nakonechna

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor, Department of Marketing and Logistics,
Lviv Polytechnic National University
12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine

Victoria Hozhelnyk

Postgraduate Student at the Department of Marketing and Logistics,
Lviv Polytechnic National University
12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine