

Обґрунтування підходів до оцінювання комплементарності стратегії маркетингу та логістики автотранспортних підприємств

Герило В. Я.¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.05.2024	Право	339.188.4

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13709499>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність розробки методики оцінювання комплементарності стратегій маркетингу та логістики автотранспортних підприємств. Висвітлено основні виклики, з якими стикаються підприємства у зв'язку з глобалізацією ринків, підвищенням конкуренції та кризовими умовами, зокрема внаслідок військових дій. Проаналізовано вплив цих факторів на взаємодію маркетингових і логістичних стратегій, а також запропоновано методичні підходи до оцінювання комплементарності. Розроблена методика спрямована на систематизацію та інтеграцію стратегічних процесів, що забезпечить підвищення ефективності управління підприємством та його стійкості до зовнішніх змін. Визначено перспективи подальшого дослідження та практичного застосування запропонованих рішень у сфері стратегічного управління автотранспортними підприємствами.

Ключові слова: комплементарність, стратегічне управління, маркетингові стратегії, логістичні стратегії, автотранспортні підприємства, методика оцінювання.

Justification of approaches to assessing the complementarity of the marketing strategy and logistics of motor transport enterprises

Annotation. The substantiation of the relevance of developing a methodology for assessing the complementarity of the marketing and logistics strategy of motor vehicle enterprises is based on a number of key factors that determine the modern challenges and needs of the industry. First of all, the growing dynamics of market globalization and increased competition require motor transport companies not only to adapt to the rapidly changing conditions of the external environment, but also to find new ways to optimize internal processes.

The analysis of the cases of the functioning of motor transport enterprises proves the presence of numerous problems, which were exacerbated in connection with the full-scale invasion of the Russian Federation. The full-scale invasion of the Russian Federation significantly complicated the operating conditions of enterprises, in particular in the motor vehicle industry, introducing additional challenges in terms of logistics, supply security, variability of demand and the need for a quick response to crisis situations. Such conditions not only introduce additional challenges to the usual activities of enterprises, but also force them to look for new ways of adapting to complex realities. The survival and development of motor transport enterprises in such conditions requires the consolidation of efforts of various

¹ аспірант, Луцький національний технічний університет, <https://orcid.org/0009-0006-4552-5654>

departments, among which, due to the specifics of the industry, the leading place belongs to marketing and logistics. In this context, ensuring a high level of complementarity between marketing and logistics strategies can serve as a powerful tool for increasing the efficiency and sustainability of enterprises. The article substantiates the need to develop a methodology for evaluating the complementarity of marketing and logistics strategies of motor vehicle enterprises. The main challenges faced by enterprises in connection with the globalization of markets, increased competition and crisis conditions, in particular as a result of military actions, are highlighted. The impact of these factors on the interaction of marketing and logistics strategies is analyzed, and methodical approaches to assessing complementarity are proposed. The developed methodology is aimed at the systematization and integration of strategic processes, which will ensure an increase in the efficiency of enterprise management and its resistance to external changes. Prospects for further research and practical application of the proposed solutions in the field of strategic management of motor vehicle enterprises are determined.

Key words: complementarity, strategic management, marketing strategies, logistics strategies, motor transport companies, evaluation methodology.

Вступ

Обґрунтування актуальності розробки методики оцінювання комплементарності стратегії маркетингу та логістики автотранспортних підприємств ґрунтується на низці ключових факторів, які визначають сучасні виклики та потреби галузі. Перш за все, зростаюча динаміка глобалізації ринків та збільшення конкуренції вимагають від автотранспортних підприємств не лише адаптації до швидкозмінних умов зовнішнього середовища, але й пошуку нових способів оптимізації внутрішніх процесів.

Аналіз кейсів функціонування автотранспортних підприємств доводить наявність численних проблем, що загострилися у зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ. Повномасштабне вторгнення РФ значно ускладнило умови функціонування підприємств, зокрема в автотранспортній галузі, вносячи додаткові виклики з питань логістики, безпеки поставок, варіативності попиту та необхідності швидкої реакції на кризові ситуації. Такі умови не лише вносять додаткові виклики у звичайну діяльність підприємств, а й змушують їх шукати нові шляхи адаптації до складних реалій. Виживання та розвиток автотранспортних підприємств у таких умовах вимагає консолідації зусиль різних підрозділів, серед яких, у зв'язку зі специфікою галузі, провідне місце належить маркетинговому та логістичному. У такому контексті, забезпечення високого рівня комплементарності між стратегією маркетингу та логістики може слугувати потужним інструментом для підвищення ефективності та стійкості підприємств.

Спеціалізована література та сучасна практика стратегічного управління і теорія маркетингу лише частково охоплюють питання комплементарності стратегії маркетингу та логістики автотранспортних підприємств. Це викликає занепокоєння, оскільки ефективне поєднання цих стратегічних напрямків може стати ключем до підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості підприємств перед обличчям кризи.

На практиці, хоча і спостерігаються часткові спроби досягнення комплементарності стратегій, практично недослідженим залишається питання оцінювання комплементарності стратегії маркетингу та логістики автотранспортних підприємств. Цей аспект має вирішальне значення, оскільки систематичний та об'єктивний аналіз комплементарності може вказати на потенційні напрямки для покращення взаємодії між маркетинговими та логістичними процесами, що, у свою

чергу, сприятиме більш ефективному управлінню та розвитку підприємств у складних умовах.

Результати

Розробка методики оцінювання комплементарності дозволить систематично аналізувати та оцінювати взаємодію між маркетинговими та логістичними стратегіями, ідентифікувати потенційні точки зростання та визначити напрямки для оптимізації стратегічного управління. Такий підхід сприятиме не лише покращенню внутрішньої координації та ефективності підприємств, але й забезпечить їм конкурентні переваги на ринку.

Важливо відзначити, що наявність чіткої та об'єктивної методики оцінювання комплементарності стратегій відкриває шлях для розробки цілеспрямованих заходів щодо їх вдосконалення. Це дозволяє не тільки реагувати на поточні виклики, але й прогнозувати майбутні тенденції та адаптувати стратегічне планування з урахуванням передбачуваних змін в галузі та зовнішньому середовищі.

Таким чином, розробка методики оцінювання комплементарності стратегій маркетингу та логістики стає не лише актуальним, але й необхідним кроком для підтримки та розвитку автотранспортних підприємств у складних умовах сучасного бізнес-ландшафту.

Методика оцінювання комплементарності стратегій маркетингу та логістики на теоретичному рівні тісно співвідноситься з системою оцінювання стратегічного управління підприємством, розглядаючи специфічну взаємодію між ключовими стратегічними компонентами як частковий аспект загальної ефективності стратегічного управління. Цей зв'язок ґрунтується на розумінні, що комплексний підхід до стратегічного планування та управління, який охоплює взаємодію всіх ключових стратегічних напрямків, є вирішальним для досягнення високого рівня ефективності діяльності підприємства.

Завдання оцінювання комплементарності стратегій впливає з основної потреби оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством. Ефективне стратегічне управління передбачає не лише розробку та реалізацію окремих стратегій у сферах маркетингу та логістики, але й забезпечення їх взаємопідтримки та взаємопосилення. Така комплементарність є критичною для досягнення загальної мети підприємства, оскільки вона дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити ефективність процесів і, в кінцевому рахунку, покращити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

На теоретичному рівні, оцінювання комплементарності стратегій має на меті визначити, наскільки ефективно стратегії взаємодіють одна з одною, чи доповнюють вони одна одну, створюючи синергетичний ефект, або ж, навпаки, існують конфлікти та дисфункції між ними, що знижують загальну ефективність стратегічного управління. Це передбачає аналіз не тільки безпосередніх результатів кожної стратегії, але й оцінку їх впливу на загальні результати діяльності підприємства.

Оцінювання комплементарності, таким чином, стає ключовим інструментом для виявлення потенціалу для покращення стратегічного управління, вказуючи на можливості для більш ефективної інтеграції маркетингових та логістичних стратегій. Це дозволяє керівництву підприємства не тільки оптимізувати існуючі стратегічні процеси, але й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підтримуючи стійкість та гнучкість в управлінні.

Оцінювання комплементарності між різними стратегічними ініціативами підприємства стає вирішальним аспектом у вдосконаленні стратегічного управління. Це дає змогу виявити потенційні напрямки для інтеграції маркетингових і логістичних

стратегій, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності підприємства. Таким чином, ефективне управління залежить не тільки від оптимізації існуючих процесів, але й від здатності підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, зберігаючи гнучкість і стійкість.

У контексті стратегічного управління підприємствами важливим є визначення критеріїв, за якими можна оцінювати якість стратегічних рішень. Класифікація таких критеріїв охоплює кілька ключових аспектів, що впливають на загальну ефективність та придатність стратегічних ініціатив. Ці критерії можна згрупувати у відповідні категорії, кожна з яких має важливе значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його здатності до адаптації у сучасних умовах.

Першим аспектом, який варто врахувати, є відповідність стратегічним цілям підприємства. Стратегії повинні бути узгоджені з місією та візією компанії, а також спрямовані на досягнення довгострокових цілей. Чіткість формулювання стратегічних цілей, їх вимірюваність та адаптивність до змін навколишнього середовища є ключовими факторами успіху.

Другим аспектом є здатність до виконання стратегічних ініціатив. Реалістичність цілей, відповідність ресурсним можливостям підприємства, а також гнучкість і здатність адаптуватися до нових умов є важливими критеріями для оцінки спроможності реалізації стратегії.

Наступним критерієм є внутрішня та зовнішня узгодженість стратегій, що охоплює їхню консистентність та інтегрованість. Узгодженість стратегічних ініціатив між собою і з загальною стратегією підприємства сприяє зміцненню стратегічного управління, забезпечуючи стійкість у взаємодії зі стратегічними партнерами та зацікавленими сторонами.

Додатково, варто врахувати вплив стратегії на конкурентоспроможність підприємства. Здатність забезпечувати конкурентні переваги, підвищувати лояльність клієнтів та адаптувати продукти до потреб ринку є вирішальними аспектами для оцінки ефективності стратегії.

Оцінка ризиків та потенціалу для зростання є невід'ємною частиною стратегічного управління. Розробка заходів для мінімізації ризиків та оцінка можливостей для розширення ринкової присутності підприємства визначають майбутню стабільність та перспективи розвитку.

Не менш важливим є аспект соціальної відповідальності та екологічної стійкості, який враховує вплив стратегічних рішень на довкілля та суспільство. Використання відновлюваних ресурсів, зменшення викидів та прозорість корпоративної політики сприяють підтримці сталого розвитку.

Таким чином, оцінювання якості стратегічних ініціатив має враховувати широкий спектр факторів, що впливають на ефективність управління підприємством. Ці критерії формують основу для прийняття зважених рішень, що дозволяють адаптувати стратегії до викликів зовнішнього середовища та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Ці показники дозволяють не тільки оцінити якість та ефективність стратегій, але й визначити напрямки для їх оптимізації та покращення. Застосування критеріїв оцінювання до маркетингових та логістичних стратегій підприємства є важливим аспектом для досягнення синергетичних ефектів у стратегічному управлінні. Вони забезпечують взаємну узгодженість та ефективність бізнес-процесів, дозволяючи підприємству не тільки зберігати конкурентоспроможність, але й адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі. Розгляд таких критеріїв, як співвіднесеність з місією та візією, цільова орієнтованість, гнучкість, консистентність та інтегрованість,

дозволяє здійснити більш глибокий аналіз та адаптацію маркетингових і логістичних стратегій до конкретних потреб підприємства.

У таблиці, що наводиться нижче, представлена специфіка застосування критеріїв оцінювання до маркетингових та логістичних стратегій. Вона демонструє, як ці критерії можуть бути адаптовані до різних управлінських рішень, забезпечуючи інтеграцію стратегій і покращуючи їх узгодженість з загальними цілями підприємства.

Таблиця 1

Специфіка застосування критеріїв до маркетингових та логістичних стратегій

Критерії оцінювання	Маркетингові стратегії	Логістичні стратегії
Співвіднесеність з місією та візією	Визначення цільових сегментів ринку, що відповідають місії підприємства	Оптимізація ланцюга поставок для підтримки загальної стратегії розвитку
Цільова орієнтованість	Розробка маркетингових цілей (напр., збільшення ринкової частки)	Встановлення логістичних цілей (напр., зниження витрат на доставку)
Реалістичність	Оцінка можливості досягнення маркетингових цілей з урахуванням ресурсів	Аналіз логістичних потужностей і ресурсів для виконання планів
Гнучкість	Адаптація маркетингових стратегій до змін у споживчих перевагах	Здатність логістичної системи швидко реагувати на зміни в умовах поставок
Консистентність	Узгодженість маркетингових заходів між собою і з іншими стратегіями	Координація логістичних операцій з маркетинговими активностями
Інтегрованість	Взаємодія маркетингової стратегії з продуктовою розробкою, продажами	Інтеграція логістичної стратегії з виробництвом, закупівлями
Здатність до забезпечення конкурентних переваг	Створення унікальної цінності для споживачів	Підвищення ефективності та зниження витрат ланцюга поставок
Відповідність ринковим умовам	Реакція на зміни в попиті та конкуренції	Адаптація логістичних процесів до ринкових вимог
Мінімізація ризиків	Оцінка маркетингових ризиків (напр., реакція конкурентів)	Аналіз логістичних ризиків (напр., затримки поставок)
Потенціал зростання	Розширення ринку через маркетингові інновації	Поліпшення логістичних маршрутів для забезпечення зростання
Екологічна стійкість	Розробка "зелених" маркетингових ініціатив	Впровадження екологічно стійких логістичних практик
Соціальна відповідальність	Залучення до соціально відповідального маркетингу	Реалізація принципів соціальної відповідальності в логістиці

Розроблено автором

Ця таблиця демонструє, як загальні критерії оцінювання якості стратегій можуть бути адаптовані та застосовані до специфіки маркетингових та логістичних стратегій автотранспортних підприємств. Вона дозволяє не лише оцінити ефективність кожної стратегії окремо, але й визначити їх взаємний вплив на загальну стратегічну цілісність та успіх підприємства.

Для наочності представимо відмінності між традиційними методами оцінки стратегій та оцінюванням комплементарності стратегій маркетингу та логістики у вигляді таблиці.

Таблиця 2

Відмінності між традиційними методами оцінки стратегій та оцінюванням комплементарності стратегій маркетингу та логістики

Критерій	Традиційні методи оцінки	Оцінювання комплементарності
Фокус оцінювання	Оцінка ефективності окремих стратегій або загальної стратегії підприємства	Оцінка взаємодоповнення та синергії між маркетинговими та логістичними стратегіями
Інструменти	SWOT, PEST, фінансовий аналіз, аналіз конкурентів	Аналіз взаємозв'язків, сценарний аналіз, аналіз мереж, когнітивне картографування
Мета аналізу	Ідентифікація стратегічних напрямків для досягнення корпоративних цілей, мінімізація ризиків	Гармонізація та оптимізація взаємодії між стратегіями для підвищення ефективності та сталого розвитку
Орієнтація	Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства	Внутрішня інтеграція та зовнішня адаптація стратегій
Результати	Рекомендації щодо окремих стратегічних ініціатив	Рекомендації щодо інтеграції стратегій та створення комплексного стратегічного плану

Розроблено автором

У загальному вигляді, методика оцінювання комплементарності стратегій маркетингу та логістики охоплює детальний опис методів оцінювання, послідовність їх застосування та підходи до інтерпретації отриманих результатів. Це дозволяє підприємству проводити комплексний аналіз взаємодії цих стратегій, виявляти можливі точки синергії та усувати потенційні конфлікти.

Для ефективного оцінювання комплементарності стратегій маркетингу та логістики можуть бути застосовані наступні методи:

1. Аналіз взаємозв'язків - цей метод використовується для ідентифікації взаємодій між ключовими елементами маркетингової та логістичної стратегій, а також для виявлення потенційних синергій або можливих конфліктів, що можуть виникати при їх взаємодії.
2. Сценарний аналіз - дає змогу прогнозувати різні варіанти майбутнього розвитку ринку, оцінюючи, як комплементарність стратегій впливає на загальну ефективність підприємства в різних сценаріях.
3. Метод Delphi - передбачає залучення групи експертів для багатоетапного оцінювання взаємодії маркетингових та логістичних стратегій. За допомогою серії опитувань досягається консенсус щодо найбільш вірогідних шляхів розвитку взаємодії.
4. Аналіз мереж - використовується для моделювання та аналізу структурних зв'язків між елементами стратегій, що дозволяє виявити ключові вузли, які впливають на комплементарність та ефективність їх взаємодії.

Для досягнення максимальної ефективності оцінювання комплементарності маркетингових та логістичних стратегій важливо дотримуватися чіткої послідовності застосування методів та інструментів. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до

аналізу взаємодії стратегій, уникнути упущень та неточностей, а також отримати достовірні та релевантні результати. Нижче наведена покрокова послідовність дій, що є ключовою для ефективного проведення оцінювання і подальшої інтерпретації результатів.

1. Підготовка даних - на цьому етапі здійснюється збір актуальної інформації щодо поточних маркетингових і логістичних стратегій підприємства, з урахуванням їхніх цілей, наявних ресурсів, ринкової ситуації та ключових показників ефективності.
2. Аналіз взаємозв'язків - після збирання даних проводиться ідентифікація та аналіз взаємодій між маркетинговими та логістичними стратегіями з метою виявлення можливих синергій або потенційних конфліктів.
3. Сценарний аналіз - передбачає розробку можливих сценаріїв майбутнього розвитку ринку і оцінку того, як взаємодія стратегій може вплинути на ефективність підприємства в кожному із запропонованих сценаріїв.
4. Метод Delphi - на цьому етапі залучаються експерти, які оцінюють знайдені взаємодії та вносять свої пропозиції для уточнення та підвищення точності прогнозів.
5. Аналіз мереж - завершальний етап, що включає моделювання та аналіз мережевих взаємодій між стратегіями для визначення ключових елементів та подальшої оптимізації їх взаємодії.

Після застосування методів оцінювання важливим етапом є інтерпретація отриманих результатів. Це дозволяє не лише зрозуміти рівень комплементарності між маркетинговими та логістичними стратегіями, але й виявити конкретні напрямки для їхнього вдосконалення. Різноманітні підходи до інтерпретації результатів спрямовані на формування стратегічних рішень, що забезпечать оптимальну інтеграцію та підвищення ефективності управління підприємством.

1. Визначення ключових областей синергії: Після проведеного аналізу визначаються елементи стратегій, де їх взаємодія приносить найбільшу вигоду. Це дозволяє сформулювати рекомендації щодо їх подальшого розвитку та інтеграції.
2. Аналіз потенційних конфліктів: Виявляються області, де стратегії можуть конфліктувати, що потребує розробки заходів для мінімізації негативного впливу або усунення таких конфліктів.
3. Оцінка адаптивності стратегій: Важливим аспектом є аналіз здатності стратегій адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує гнучкість та стійкість підприємства.
4. Рекомендації щодо оптимізації: На основі отриманих результатів надаються конкретні рекомендації для вдосконалення взаємодії між маркетинговими та логістичними стратегіями з метою підвищення загальної ефективності управління підприємством.

Методика оцінювання комплементарності стратегій маркетингу та логістики є потужним інструментом для підвищення ефективності стратегічного управління, дозволяючи підприємству не тільки оцінити поточний стан взаємодії між цими стратегічними напрямками, але й визначити шляхи для їх оптимізації, що сприяє довгостроковому успіху та розвитку підприємства.

Висновки

Обґрунтування необхідності розробки методики оцінювання комплементарності маркетингових та логістичних стратегій автотранспортних підприємств базується на сучасних викликах та динаміці розвитку галузі. Глобалізація, зростання конкуренції та зміни зовнішнього середовища вимагають не лише адаптації, а й постійного вдосконалення внутрішніх процесів. Досвід функціонування підприємств у кризових

умовах, особливо в умовах війни, свідчить про нагальну потребу в оптимізації стратегій для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

Впровадження методики оцінювання комплементарності стратегій надасть підприємствам інструменти для систематичного аналізу взаємодії між маркетинговими та логістичними процесами, що дозволить виявити ключові синергії, усунути конфлікти та підвищити ефективність стратегічного управління. Це, у свою чергу, сприятиме кращій інтеграції стратегій, підвищенню адаптивності до кризових ситуацій, оптимізації ресурсів та покращенню загальної результативності.

Сформовані підходи та методи оцінювання дозволяють не лише аналізувати поточний стан взаємодії стратегій, але й прогнозувати майбутні тенденції, що є важливим фактором для забезпечення конкурентних переваг. Завдяки такому комплексному підходу автотранспортні підприємства зможуть адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, забезпечуючи стійкий розвиток та ефективне управління в умовах динамічних змін.

Список використаних джерел

1. Семенов, К. Л. (2017). Розвиток теоретичних засад маркетинг-логістичного забезпечення підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (6(3)), 188-192.
2. Трішкіна, Н. І. (2017). Маркетинг-логістичні оператори в системі виробничо-торговельного ланцюга. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, (22, Вип. 9), 69-72.
3. Бондаренко, В. М. (2015). Формування взаємозв'язків маркетингу та логістики в підприємницькій діяльності [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*, (7). Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4454>
4. Крамаренко, К. М. (2019). Взаємозв'язок маркетингу і логістики в управлінні підприємством. *Традиції та нові наукові стратегії у Центральній та Східній Європі*, 72. <https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2019/07/ScStrCEEur-Kyiv-June2019.pdf#page=72>
5. Соколовська, В. М. (2016). Потенційні проблеми на шляху випуску підприємством нового виду продукції за відсутності взаємодії маркетингу та логістики. *Ефективна економіка*, (5). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4990>
6. Зяйлик, М., & Вівчар, О. (2011). Парадигма і наукова база логістичного управління [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*, (1(4)). Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfblm.pdf>
7. Холодний, Г. О. (2019). Маркетингова логістика як основа концепції ефективного підприємництва. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, (4(71)), 181-186.
8. Джур, Є. Ю. (2016). Інтеграція маркетингу та логістики в Україні. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/353.pdf>
9. Чиквашвілі, Д. О. (2019). Інтеграція логістики та маркетингу в контексті економічного розвитку. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/814.pdf>