

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-66>

УДК 658.8

Шалений Володимир Анатолійович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри торговельного підприємництва,
товарознавства та управління бізнесом,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2671-4776>

Зеленяк Василь Васильович

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6140-2634>

Кайтанський Іван Сергійович

кандидат економічних наук, доцент,
Миколаївська філія Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1322-0842>

Volodymyr Shalenyi, Vasyl Zeleniak

Odesa National University of Technology

Ivan Kaitanskyi

Mykolaiv Branch of Private Higher Education Establishment
«European University»

**РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ
АГРАРНОГО БІЗНЕСУ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА****DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF MARKETING
AND LOGISTICS ACTIVITIES OF AGRIBUSINESS ENTITIES:
THEORY, METHODOLOGY, PRACTICE**

Анотація. У статті розкрито ключові аспекти стратегічного управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу, акцентуючи увагу на сучасні підходи до інтеграції маркетингових та логістичних функцій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проаналізовано внесок класиків та сучасних дослідників у розвиток маркетингово-логістичного управління. Сформульовано рекомендації щодо використання інформаційних систем і технологій для підвищення прозорості та ефективності ланцюгів постачання. Обґрунтовано, що стратегічне управління маркетингово-логістичною діяльністю передбачає розробку і реалізацію довгострокових рішень, що спрямовані на оптимізацію руху товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача, зокрема планування за елементами: вибір оптимальних каналів збуту, розподіл ресурсів, управління запасами, прогнозування попиту та забезпечення своєчасної та ефективної доставки продукції.

Ключові слова: management, strategic management, marketing and logistics activities, supply chains, agribusiness.

Summary. The article reveals key aspects of strategic management of marketing and logistics activities of agribusiness entities, with a focus on modern approaches to integrating marketing and logistics functions to enhance the competitiveness of enterprises. The aim of the article is to develop and justify theoretical and methodological approaches to the strategic management of marketing and logistics activities of agribusiness entities, as well as to analyze the practical aspects of implementing innovative technologies and modern management tools. It is identified that the main trend in this field is the implementation of innovative technologies, particularly digital supply chain management systems, which optimize processes such as storage, transportation, and interaction with suppliers and consumers. The contributions of classical and contemporary researchers to the development of marketing and logistics management are analyzed. Recommendations are formulated for the use of information systems and technologies to improve the transparency and efficiency of supply chains. The article also examines the specifics of logistics

in the agricultural sector, including production seasonality, product perishability, and special storage conditions. It is noted that the integration of digital solutions, such as GPS monitoring systems and inventory management, enhances the efficiency of transportation and warehousing operations. It is determined that marketing and logistics are interconnected functions that together contribute to the sustainability and adaptability of agribusinesses to changing market conditions. Strategic management of marketing and logistics activities involves the development and implementation of long-term solutions aimed at optimizing the flow of goods and services from the producer to the final consumer, particularly through planning elements such as selecting optimal distribution channels, resource allocation, inventory management, demand forecasting, and ensuring timely and efficient product delivery. Conclusions are drawn regarding the necessity of further developing strategic management of marketing and logistics activities, taking into account new technologies and market trends, to ensure long-term competitiveness of agribusiness entities in the global market. Additionally, the importance of cooperation among various market participants, including suppliers, processors, and end consumers, is emphasized to create integrated logistics chains that promote effective resource management and cost reduction.

Keywords: management, strategic management, marketing and logistics activities, supply chains, agribusiness.

Постановка проблеми. Розвиток аграрного бізнесу в сучасних умовах глобалізованого ринкового середовища потребує всебічного та інтегрованого підходу до управління його діяльністю, в якому маркетинг і логістика відіграють провідну роль як стратегічні компоненти забезпечення сталого розвитку. Ефективна маркетингово-логістична діяльність аграрних підприємств стає критично важливим фактором у підвищенні їхньої конкурентоспроможності та адаптивності до зовнішніх змін. Ця діяльність спрямована не лише на оптимізацію процесів постачання і збуту продукції, але й на досягнення довгострокових стратегічних цілей, таких як адаптація до динамічних вимог ринку, впровадження інновацій у виробничі процеси, підвищення якості обслуговування клієнтів, а також раціоналізація використання обмежених ресурсів.

У контексті таких складних умов, сучасні аграрні підприємства стикаються з численними викликами, серед яких виділяються економічна нестабільність, волатильність цін на основні ресурси, кліматичні аномалії, а також зростаючі вимоги споживачів щодо екологічної безпеки та якості агропродукції. Ці виклики зумовлюють необхідність впровадження інноваційних підходів до управління маркетингово-логістичною діяльністю, заснованих на новітніх теоретичних концепціях і методологічних підходах, які забезпечують гнучку та ефективну інтеграцію маркетингових і логістичних функцій.

Значний вплив на аграрний сектор в Україні справляє військова агресія, яка створила безпрецедентні виклики для вітчизняного агробізнесу. Воєнні дії призвели до суттєвих змін у структурі виробництва, порушень ланцюгів постачання та збуту продукції, руйнування інфраструктури, що, у свою чергу, впливає на здатність аграрних підприємств ефективно функціонувати. Війна спричинила дефіцит робочої сили, блокування портів, ускладнення транспортних маршрутів, підвищення витрат на логістичні операції, а також непередбачуваність регуляторного та політичного середовища. У таких умовах маркетингово-логістична діяльність потребує адаптації до нових ре-

лій через диверсифікацію ринків збуту, пошук нових логістичних рішень та створення більш гнучких і стійких ланцюгів постачання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток стратегічного управління маркетингово-логістичною діяльністю є актуальною темою наукових досліджень, що охоплює різні аспекти взаємодії маркетингу та логістики у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості суб'єктів аграрного бізнесу. У сучасних дослідженнях основну увагу зосереджено на інтеграції маркетингових та логістичних процесів, оптимізації ланцюгів поставок, впровадженні інноваційних підходів та використанні цифрових технологій.

Ф. Котлер у своїх роботах підкреслював важливість маркетингової логістики як ключового компонента, що поєднує маркетингові стратегії з управлінням поставками для забезпечення своєчасної доставки продуктів, задоволення потреб споживачів та підвищення ефективності підприємства. Він також наголошував на значенні стратегічного планування та сегментації ринку для визначення пріоритетів у збутовій діяльності, що дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до змінних ринкових умов і посилити свою конкурентну позицію [1].

Дослідження компанії McKinsey & Company стверджують, що використання цифрових технологій у логістиці, таких як інтелектуальні системи управління складськими запасами та транспортом, забезпечують оптимізацію роботи в логістиці та покращують операційну ефективність підприємств на 10-20% у короткостроковій перспективі та до 40% за два-чотири роки [7].

Інші дослідники, зокрема Тобіас Альбрехт, Марі-Софі Баєр, Хеннер Гімпель, Саймон Мейерхедер досліджують, як цифрові технології впливають на інтралогістичні процеси в контексті Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), роботизації та інших цифрових інновацій для підвищення ефективності операцій. Основна увага приділяється потенціалу цих технологій для оптимізації процесів зберігання, управління запасами та транспортування, а також поліпшенню адап-

тивності логістичних систем до швидкозмінних умов ринку [6].

Дослідження К. Л. Прокопенко та В. В. Дзюби підкреслює важливість використання аналізу даних і методів прогнозування для управління поставками, зниження витрат і покращення виконання замовлень. Ключовим аспектом, який було виділено, є впровадження стратегічного планування для підвищення гнучкості логістичних процесів [2].

Є.В. Крикавський є відомим українським науковцем у сфері логістики, маркетингово-логістичної діяльності та управління ланцюгами постачання. Його роботи, такі як "Логістика для економістів" та «Промисловий маркетинг», акцентують увагу на інтеграції логістичних і маркетингових функцій для підвищення ефективності бізнесу в умовах цифрової економіки. Є.В. Крикавський також досліджує вплив цифрових технологій на логістичні процеси [3; 4].

Н.В. Попова у своїх дослідженнях зосереджується на важливості адаптації стратегічного управління маркетингово-логістичною діяльністю аграрних підприємств до сучасних викликів ринкового середовища. Вона акцентує увагу на необхідності впровадження комплексного підходу до управління, який поєднує інноваційні методи маркетингу та логістики, з урахуванням специфіки аграрного бізнесу.

Зокрема, Попова наголошує на важливості розвитку партнерських відносин у ланцюгах поставок, що включають не лише виробників, але й постачальників, дистриб'юторів та кінцевих споживачів. Вона підкреслює, що ефективне управління логістичними процесами, інтегрованими з маркетинговими стратегіями, дозволяє оптимізувати витрати на транспортування та зберігання продукції, а також підвищує якість обслуговування клієнтів, що сприяє зміцненню конкурентних позицій аграрних підприємств.

Також Н.В. Попова звертає увагу на важливість цифровізації логістичних процесів, впровадження сучасних інформаційних систем та інноваційних технологій, що дозволяють підвищити прозорість і ефективність всього ланцюга поставок. Вона вважає, що адаптація до нових умов ринку вимагає від аграрних підприємств гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни попиту і пропозиції, що можна досягти через удосконалення стратегічного управління маркетингово-логістичною діяльністю [5].

Мета статті полягає у розробці та обґрунтуванні теоретичних і методологічних підходів до стратегічного управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу, а також в аналізі практичних аспектів впровадження інноваційних технологій та сучасних інструментів управління. Дослідження спрямо-

ване на виявлення ключових факторів, що впливають на ефективність маркетингово-логістичних процесів, і розробку рекомендацій щодо їх оптимізації для підвищення конкурентоспроможності та стійкості аграрних підприємств в умовах глобалізації та технологічних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток стратегічного управління маркетингово-логістичною діяльністю аграрних підприємств стає все більш актуальним у контексті глобалізації ринків, технологічних змін та підвищення вимог до якості продукції. Сьогодні агробізнес не тільки орієнтується на збільшення обсягів виробництва, але й на побудову гнучких та ефективних ланцюгів поставок, здатних реагувати на зміну попиту, економічні виклики та регуляторні зміни. У цьому контексті важливо дослідити шляхи розвитку стратегічного управління, які забезпечать стійкість та конкурентоспроможність аграрних підприємств у довгостроковій перспективі.

Взаємозв'язок між маркетингом і логістикою базується на спільних цілях: максимізації задоволеності споживачів і мінімізації витрат. З одного боку, маркетинг відповідає за вивчення потреб споживачів, створення попиту та просування продукції. З іншого боку, логістика забезпечує, щоб продукція була доставлена в потрібний час, у потрібне місце та у належному стані. Таким чином, інтеграція цих двох функцій дозволяє аграрним підприємствам оптимізувати свої операційні процеси та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Інтеграція маркетингових та логістичних стратегій дозволяє аграрним підприємствам досягти значної синергії. Зокрема, маркетинг забезпечує дані про ринок, що дозволяє логістиці ефективно планувати транспортування та зберігання продукції. Наприклад, прогнозування попиту на основі ринкових даних дає змогу підприємствам скорочувати витрати на зберігання та транспортування продукції, одночасно забезпечуючи високу доступність продукції на ринку.

Логістика, своєю чергою, надає маркетингу ключову інформацію про можливості та обмеження поставок, що дозволяє коригувати маркетингові стратегії, такі як вибір ринків збуту, ціноутворення та просування продукції. Наприклад, впровадження систем управління ланцюгами поставок дозволяє аграрним підприємствам швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, що забезпечує гнучкість і адаптивність до зовнішніх змін.

Логістика в аграрному бізнесі має специфічні особливості, які обумовлюють її реалізацію та впливають на функціональні аспекти логістичної діяльності. Зокрема, аграрні підприємства змушені враховувати сезонність виробництва, швидкозміненість продукції, необхідність забезпечення

відповідних умов зберігання і транспортування. Це визначає конкретні функції, які мають важливе значення для забезпечення ефективності ланцюга постачання сільськогосподарської продукції. Функції маркетингової логістики в аграрному бізнесі можна розглянути, як інтегровану систему, де кожна функція впливає на іншу і залежить від неї, формуючи єдиний логістичний процес (рис. 1).

Планування є початковою функцією, яка визначає подальшу роботу всіх інших елементів логістичного ланцюга. Воно передбачає оптимізацію маршрутів транспортування, врахування сезонності, характеристик зберігання і транспортування продукції, а також прогнозування попиту. Всі інші функції залежать від точності та якості планування. У контексті аграрного бізнесу, воно передбачає визначення оптимальних маршрутів для транспортування сільськогосподарської продукції, враховуючи сезонність, особливості зберігання і транспортування швидкопсувних товарів. Це також включає прогнозування попиту на продукцію залежно від сезону, погодних умов, ринкових трендів і зміни споживчих вподобань, щоб гарантувати її наявність у потрібний час і в потрібному місці.

Для аграрного бізнесу складування відіграє ключову роль у зберіганні свіжої продукції та забезпеченні її швидкого і безпечного транспортування до кінцевого споживача. Це може включати використання спеціальних сховищ з контрольованим кліматом для зберігання плодів, овочів чи зерна, які знижують втрати продукції через псування. Оптимізація складських процесів забез-

печує належну свіжість товарів, скорочує витрати на транспортування та мінімізує ризики збоїв у поставках.

Ефективне управління запасами в аграрному бізнесі допомагає збалансувати попит і пропозицію, уникаючи дефіциту або надлишку продукції. Це включає прогнозування врожайності, оптимізацію розмірів замовлень, контроль за рівнем запасів у сезоні та поза ним, а також стратегічне розташування запасів поблизу основних ринків збуту. Методи, такі як управління запасами на основі попиту (Demand-Driven Inventory) та прогнозування споживання, дозволяють мінімізувати витрати на зберігання і підвищити загальну ефективність [8].

Транспортування в аграрному бізнесі є вирішальним елементом, оскільки необхідно забезпечити швидке і безпечне переміщення продукції з ферми до складів, ринків чи кінцевих споживачів. Вибір транспорту враховує специфіку продукції (наприклад, швидкопсувність), відстань та умови зберігання. Використання технологій GPS-моніторингу, програмного забезпечення для оптимізації маршрутів і технологій холодного ланцюга дозволяє ефективно управляти процесами транспортування, знижуючи витрати та втрати продукції.

Управління логістичною інформацією є необхідним для координації всіх логістичних операцій. Інформаційні системи дозволяють відстежувати переміщення товарів, контролювати рівні запасів, прогнозувати попит, здійснювати управління ризиками та забезпечувати прозорість по всьому

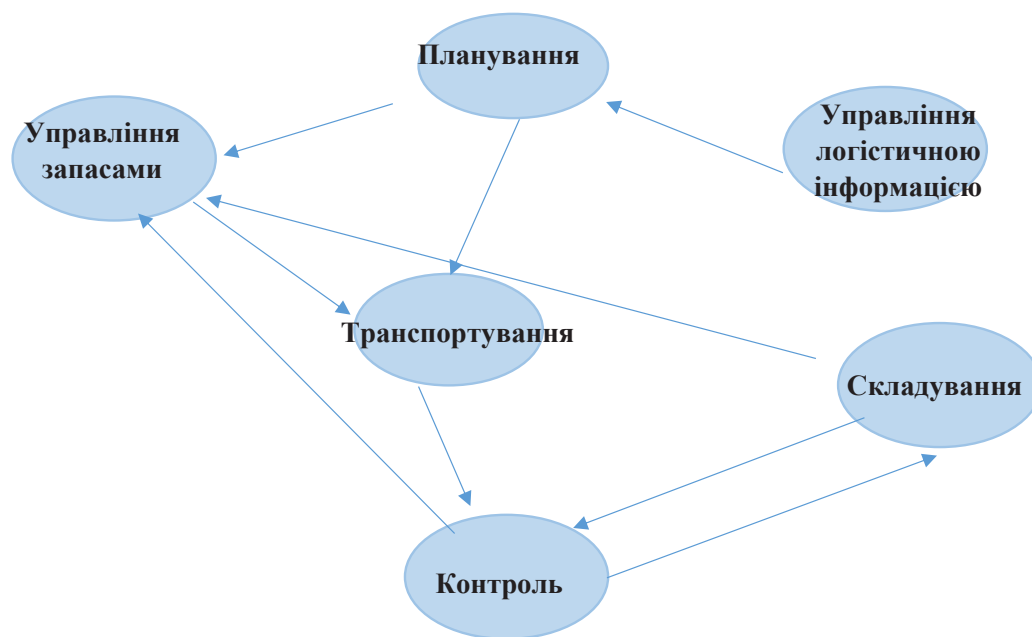


Рисунок 1 – Взаємозв'язок функції маркетингової логістики в аграрному бізнесі

Джерело: розроблено автором

ланцюгу поставок. Використання таких рішень, як ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства), CRM (системи управління взаємодією з клієнтами) та аналіз великих даних, сприяє оперативному прийняттю рішень та підвищенню ефективності процесів [5; 8].

Контроль є важливою функцією в маркетинговій логістиці аграрного бізнесу. Це включає моніторинг якості продукції на всіх етапах ланцюга поставок, від вирощування до кінцевої доставки. Застосування технологій, таких як RFID для ідентифікації та відстеження продукції, систем управління запасами та GPS-моніторингу для контролю транспортування, дозволяє забезпечити якість продукції, зменшити втрати, та вчасно реагувати на можливі проблеми у процесі логістики.

Стратегічне управління маркетингово-логістичною діяльністю передбачає розробку і реалізацію довгострокових рішень, що спрямовані на оптимізацію руху товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача (табл. 1).

Основними викликами для розвитку стратегічного управління маркетингово-логістичною діяльністю аграрних підприємств залишаються нестабільність цін на продукцію та сировину, залежність від кліматичних умов, потреба у значних інвестиціях в технології та інфраструктуру, а також обмеженість фінансових ресурсів. Крім

того, складності у співпраці з партнерами, виклики у сфері транспортування та зберігання продукції, а також дотримання екологічних стандартів створюють додаткові бар'єри для ефективної реалізації маркетингово-логістичних стратегій.

Проте розвиток інноваційних технологій, зміна споживчих уподобань у бік екологічно чистої продукції, зростання ролі цифрових рішень, а також міжнародна підтримка сталого розвитку відкривають нові можливості для аграрних підприємств. Впровадження системної інтеграції маркетингових та логістичних функцій з використанням сучасних технологій, зокрема цифрових платформ, дозволяє підвищити рівень взаємодії між усіма учасниками ланцюга поставок, збільшити прозорість операцій та скоротити час на прийняття стратегічних рішень.

Для подолання викликів, з якими стикаються аграрні підприємства в контексті стратегічного управління маркетингово-логістичною діяльністю, важливо враховувати сучасні тенденції та можливості, що відкриваються завдяки розвитку новітніх технологій. У цьому контексті, основні тенденції, що сприяють успішній реалізації стратегічного управління, можна охарактеризувати наступним чином:

- Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: Використання цифрових технологій

Таблиця 1 – Елементи стратегічного управління маркетингово-логістичною діяльністю в аграрному бізнесі

Елемент	Опис	Мета	Основні інструменти
Прогнозування попиту	Оцінка майбутнього попиту на продукцію з урахуванням сезонних коливань, ринкових трендів, погодних умов та змін у споживчих вподобаннях.	Забезпечення наявності продукції у потрібний час і в потрібній кількості.	Аналітика великих даних, моделі прогнозування, аналіз ринку.
Управління запасами	Контроль за рівнем запасів продукції, оптимізація розмірів замовлень та стратегічне розташування запасів поблизу основних ринків збуту.	Збалансування попиту та пропозиції, мінімізація витрат на зберігання і транспортування.	Системи управління запасами (IMS), аналіз оборотності запасів, автоматизація складських процесів.
Розподіл ресурсів	Ефективне використання наявних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для підтримки маркетингової та логістичної діяльності.	Максимізація ефективності та продуктивності бізнес-операцій.	ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства), управління проектами, фінансове планування.
Вибір оптимальних каналів збуту	Аналіз та вибір найкращих шляхів для реалізації продукції, включаючи прямі та непрямі канали, оптові та роздрібні мережі, електронну комерцію тощо.	Збільшення охоплення ринку, підвищення продажів, скорочення витрат на реалізацію продукції.	Маркетинговий аналіз, CRM-системи (системи управління взаємодією з клієнтами), аналіз каналів збуту.
Забезпечення своєчасної та ефективної доставки продукції	Організація логістичних операцій для доставки продукції від виробника до кінцевого споживача з урахуванням особливостей продукції (наприклад, швидкопсувність) та географічних факторів.	Підвищення лояльності клієнтів, мінімізація витрат на доставку, зменшення втрат продукції.	GPS-моніторинг, системи управління транспортом (TMS), програмне забезпечення для оптимізації маршрутів.

Джерело: розроблено автором

стає невід'ємною частиною стратегічного управління. Впровадження інструментів автоматизації, таких як інтернет речей (IoT), системи штучного інтелекту (AI), блокчейн-технології для відстеження поставок і забезпечення прозорості у всьому ланцюзі поставок, дозволяє значно підвищити ефективність логістичних операцій. Ці технології допомагають зменшити ризики, пов'язані з втратами продукції, забезпечують своєчасну доставку та оптимізують витрати.

- **Інтеграція з інноваційними маркетинговими інструментами:** Розвиток стратегічного управління включає використання сучасних маркетингових інструментів, таких як аналітика великих даних (Big Data Analytics), програми лояльності, цільова реклама та персоналізовані пропозиції. Завдяки цим інструментам аграрні підприємства можуть краще зрозуміти потреби споживачів, прогнозувати попит та адаптувати свої продукти і послуги відповідно до ринкових змін. Наприклад, аграрні підприємства можуть використовувати дані про погоду, стан ґрунтів та ринкові тенденції для оптимізації виробництва та розподілу ресурсів.

- **Розвиток стійких та адаптивних ланцюгів поставок:** У сучасних умовах аграрні підприємства все частіше орієнтуються на створення стійких ланцюгів поставок, які враховують екологічні вимоги, економічну стабільність та соціальну відповідальність. Це передбачає впровадження стратегій сталого розвитку, які включають використання екологічно чистих технологій, зниження викидів вуглекислого газу, мінімізацію відходів та підвищення енергоефективності. Стійкі ланцюги поставок дозволяють підприємствам не лише відповідати екологічним стандартам, але й знижувати витрати та підвищувати довіру споживачів до продукції.

- **Адаптація до змін у глобальному регуляторному середовищі:** З огляду на зростаючий вплив міжнародних регулюючих органів, аграрні підприємства змушені адаптувати свої логістичні та маркетингові стратегії до вимог ринків, на які вони орієнтовані. Це включає відповідність міжнародним стандартам якості, безпеки харчових продуктів, етики ведення бізнесу та прозорості. Використання передових практик та технологій дозволяє забезпечити відповідність продукції вимогам міжнародних стандартів, а також знизити ризики санкцій та втрат на зовнішніх ринках.

- **Зростання ролі кооперації та партнерства:** Розвиток стратегічного управління маркетингово-логістичною діяльністю аграрних підприємств передбачає активізацію кооперації з іншими учасниками ринку – постачальниками, перевізниками, дистрибуторами та кінцевими споживачами. Це дозволяє створювати спільні проекти, що підвищують ефективність роботи ланцюга постачань, зменшують витрати та покращують якість обслуговування клієнтів. Партнерство також сприяє доступу до нових технологій, фінансових ресурсів та ринків збуту.

Висновки. Інтеграція маркетингових і логістичних функцій є критично важливою для досягнення довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності аграрних підприємств у мінливих ринкових умовах. Успішне управління в цій сфері вимагає системного підходу, який включає аналіз і контроль ключових елементів, таких як прогнозування попиту, управління запасами, розподіл ресурсів, вибір оптимальних каналів збуту та забезпечення своєчасної доставки продукції.

Специфічні чинники, як сезонність виробництва, швидкопсувність продукції, необхідність дотримання спеціальних умов зберігання та транспортування, а також вплив зовнішніх економічних і регуляторних умов, мають вирішальний вплив на ефективність логістичних процесів в аграрному секторі. Тому оптимізація цих процесів є важливою умовою для досягнення стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

У контексті основних тенденцій, які впливають на розвиток стратегічного управління маркетингово-логістичною діяльністю аграрних підприємств, було визначено кілька ключових напрямків. По-перше, це цифровізація та автоматизація логістичних процесів, що включає впровадження інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), блокчейн-технологій, що дозволяють забезпечити прозорість і контроль на всіх етапах ланцюга поставок. По-друге, інтеграція з інноваційними маркетинговими інструментами, такими як аналітика великих даних, програми лояльності та персоналізовані пропозиції, допомагає аграрним підприємствам краще зрозуміти потреби споживачів і адаптувати свої стратегії відповідно до ринкових змін. По-третє, розвиток стійких і адаптивних ланцюгів поставок, які враховують екологічні, економічні та соціальні аспекти, стає все більш важливим для досягнення довгострокової стійкості підприємств.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ : Хімджест. 2008. 720 с
2. Макаренко Н.О. Оптимізація логістичних рішень щодо забезпечення стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 65–75.
3. Маркетинг і логістика в системі менеджменту. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 22 жовтня 2022 р.). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 192 с

4. Крикавський С.В. Компліментарність стратегій маркетингу та логістики в ланцюгу поставок товарів повсякденного попиту *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т. 2. № 1. С. 21–32.
5. Попова Н.В. Маркетингова діяльність підприємств транспортно-логістичної системи: навчальний посібник. Харків : ТОВ «Факт», 2024. 320 с.
6. Albrecht, T., Baier, MS., Gimpel, H. et al. Leveraging Digital Technologies in Logistics 4.0: Insights on Affordances from Intralogistics Processes. *Inf Syst Front.* 2024. No. 26. P. 755–774. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-023-10394-6> (дата звернення 12.08.2024).
7. Digital logistics: Technology race gathers momentum. McKinsey and company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-logistics-technology-race-gathers-momentum> (дата звернення 12.08.2024).
8. Raj A. An Introduction to Demand-Driven Inventory Replenishment Planning in 2024. ThroughPut Inc. 2023. URL: <https://throughput.world/blog/demand-driven-inventory-replenishment/> (дата звернення 12.08.2024).

References:

1. Kotler, F., Keller, K. L. and Pavlenko A. F. (2008) *Marketynhovi menedzhment* [Marketing Management]. Kyiv: Khimdzest. (in Ukrainian)
2. Makarenko, N. O. Optyimizatsiia lohistrynykh rishen shchodo zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia rozvytkom ahrarykh pidpryemstv [Optimization of logistics solutions for ensuring strategic management of agrarian enterprises development]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Series: Economics.* no. 4. pp. 65–75. (in Ukrainian)
3. Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiya “Marketynh i lohistyka v systemi menedzhmentu” [Marketing and Logistics in the Management System]. (October 22, 2022). Lviv: Lvivska politehnika. (in Ukrainian)
4. Krykavskiy, Ye. V. (2018) Komplimentarnist stratehii marketynhu ta lohistyky v lantsiuhu postavok tovariv povsiakdennoho popytu [Complementarity of Marketing and Logistics Strategies in the Supply Chain of Everyday Goods]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii – Marketing and Digital Technologies.* vol. 2, no. 1. pp. 21–32. (in Ukrainian)
5. Popova, N. V. (2024) Marketynhova diialnist pidpryemstv transportno-lohistrychnoi systemy [Marketing Activities of Enterprises in the Transport and Logistics System]. Fakt Ltd. Kharkiv. (in Ukrainian)
6. Albrecht, T., Baier, MS., Gimpel, H. et al. (2024) Leveraging Digital Technologies in Logistics 4.0: Insights on Affordances from Intralogistics Processes. *Inf Syst Front.* no. 26, pp. 755–774. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10796-023-10394-6>
7. McKinsey and company. (2023) Digital logistics: Technology race gathers momentum. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-logistics-technology-race-gathers-momentum>
8. Raj, A. (2023) An Introduction to Demand-Driven Inventory Replenishment Planning in 2024. *ThroughPut Inc.* Available at: <https://throughput.world/blog/demand-driven-inventory-replenishment/>

Стаття надійшла до редакції 13.09.2024