

20. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. (2024). *Bila knyha derzhavnoi polityky* [White Book of State Policy]. Available at: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/915/White_Book_web_2024.pdf.

21. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (n.d.). *Reiestr vidkrytykh danykh* [Open Data Portal]. Available at: <https://data.gov.ua/dataset/reiestr-vidkritikh-danikh>.

22. Transparent Cities. (2024). *Reitynh prozorosti 2024: yak mista vporalys iz novymy vyklykamy* [Transparency Rating 2024: How cities handled new challenges]. Available at: <https://transparentcities.in.ua/articles/reitynh-prozorosti-2024-yak-mista-vporalys-iz-novymy-vyklykamy>.

Abstract.

Tymkovych O., Popadynets N., Pelekhaty A. Information and communication support for inclusive governance of territorial communities: institutional paradigm and digitalization of local government bodies.

Deepening decentralization and the challenges of post-war recovery highlight the need to rethink inclusive governance of local communities as centers of public authority and service provision. The article proves that information and communication support for local self-government bodies (LSGB) is an “infrastructure of trust” that reduces the transaction costs of interaction between authorities and residents, strengthens the legitimacy of management decisions, and creates conditions for stakeholder participation in policy-making. The purpose of the study is to substantiate the institutional paradigm of information and communication support for inclusive governance and to determine the role of LGA digitalization in the formation of inclusive development institutions, taking into account internal and external factors. The methodology combines an institutional approach, regulatory and comparative analysis, content analysis of web resources and digital communication channels of communities, as well as structural and functional modeling of the links between “institutions – communications – inclusiveness – development”. It has been established that digital transformation enhances inclusiveness only if procedures for informing, consulting, processing proposals, motivated decision-making, and public reporting are institutionalized; without this, digital tools become a communication «showcase». Key risks (digital divides, process fragmentation, imitation of participation, cyber threats) are identified and the need for an anti-risk policy framework for local self-government is justified. The scientific novelty lies in the systematization of factors and mechanisms of inclusive governance and the formation of a framework for assessing the information and communication capacity of the community. The practical significance is the identification of priorities for the integration of digital channels into the management cycle and the basis for an integrated index of communication capacity.

Keywords: public administration, information and communication support, digitization, territorial communities, local self-government bodies, institutional paradigm, inclusive development, interaction, institutions of inclusive development, internal and external factors of inclusive governance.

Стаття надійшла до редакції / Received 28.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 10.01.2026 Опубліковано / Published 19.01.2026

Бібліографічний опис статті:

Тимкович О. І., Попадинець Н. М., Пелехатий А. О. Інформаційно-комунікативне забезпечення інклюзивного врядування територіальних громад: інституційна парадигма та диджиталізація органів місцевого самоврядування. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 1. С. 90-95.

Tymkovych O., Popadynets N., Pelekhaty A. Information and communication support for inclusive governance of territorial communities: institutional paradigm and digitalization of local government bodies. Actual problems of innovative economy and law. 2026. No. 1, pp. 90-95.

УДК: 656.07:658.8; JEL classification: M31, L91, L80

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-21>

- ПАВЛОВА Олена Миколаївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки і торгівлі, Волинський національний університет імені Лесі Українки, <https://orcid.org/0000-0002-8696-5641>
 ПАВЛОВ Костянтин Володимирович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і торгівлі, Волинський національний університет імені Лесі Українки, <https://orcid.org/0000-0003-2583-9593>
 МОХНЮК Анна Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і торгівлі, Волинський національний університет імені Лесі Українки, <https://orcid.org/0000-0001-5583-6698>
 ВОЛИНЕЦЬ Ірина Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Волинський національний університет імені Лесі Українки, <https://orcid.org/0000-0003-2556-2109>
 САМОЙЛЕНКО Богдан Віталійович, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки і торгівлі, Волинський національний університет імені Лесі Українки, <https://orcid.org/0009-0006-2380-314X>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Павлова О.М., Павлов К.В., Мохнюк А.М., Волинець І.Г., Самойленко Б.В. Теоретико-методичні засади формування та розвитку комплексу маркетингу у сфері логістичних послуг.

Сучасний ринок логістичних послуг змищує конкуренцію на якість сервісу, прозорість виконання та клієнтський досвід. У цих умовах актуальною стає концепція “логістика як сервіс”. Це потребує розвитку комплексу маркетингу на основі моделі 7P і впровадження цифрових інструментів, що забезпечують керуваність процесів та вимірність результатів. Обґрунтувати та запропонувати практико-орієнтований підхід до формування і розвитку комплексу маркетингу логістичних послуг на основі інтеграції моделі 7P із концепцією «логістика як сервіс», а також сформулювати систему показників контролю результативності для обґрунтування управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності. Використано системний підхід, аналіз і узагальнення наукових джерел, логіко-структурне моделювання елементів маркетингового комплексу, порівняльний аналіз підходів до управління сервісом та контролю результативності в логістиці. Обґрунтовано, як специфічні властивості логістичних послуг впливають на формування маркетинг-міксу. Запропоновано концепцію адаптивного комплексу маркетингу логістичних послуг, у межах якої елементи 7P трансформовано у портфель інструментів реалізації (сервісні пакети й рівні обслуговування, цифрові канали доступу, комунікації, стандарти взаємодії, регламенти реагування на інциденти тощо) та пов’язано з системою показників контролю, що відображають прозорість виконання, стабільність сервісу, ефективність ціноутворення, результативність комунікацій і керуваність процесів. Доведено, що застосування 7P у поєднанні з моделлю “логістика як сервіс” та інструментами контролю дозволяє перевести маркетинг-мікс з описового рівня у керований контур управління, узгодити маркетингові обцянки з операційними можливостями та підвищити довіру клієнтів завдяки вимірності, прозорості й стабільності якості логістичного сервісу в умовах нестабільного середовища.

Ключові слова: логістичні послуги; маркетинг-мікс; модель 7P; логістика як сервіс; цифровізація; якість логістичного сервісу; показники контролю; конкурентоспроможність; ризики.



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Павлова Олена Миколаївна, Павлов Костянтин Володимирович, Мохнюк Анна Миколаївна, Волинець Ірина Григорівна, Самойленко Богдан Віталійович, 2026

Постановка проблеми у загальному вигляді. Логістична сфера в сучасних умовах зіткнулася з необхідністю радикального перегляду підходів до управління через динамічний розвиток ринку та зміну споживчих пріоритетів. Для утримання конкурентних позицій логістичне підприємство має трансформуватися з простого перевізника вантажів у високотехнологічну сервісну компанію, де ключову роль відіграють

пшвидкість інформаційних потоків та якість клієнтського досвіду.

Центральним елементом такої трансформації є перехід до концепції “логістика як сервіс”. Це інноваційна модель, що базується на принципах спільного використання ресурсів та хмарних технологій, де логістичні операції (складування, транспортування, управління запасами) надаються клієнту як гнучкий

набір цифрових послуг за запитом. Вона дозволяє бізнесу не інвестувати у власну інфраструктуру, а отримувати необхідний рівень сервісу через інтегровані платформи, що забезпечує максимальну адаптивність до коливань попиту. Перехід до такої сервісно-цифрової моделі змінює логіку формування цінності для клієнта та, відповідно, висуває нові вимоги до маркетингового інструментарію логістичного підприємств. Проблема полягає в тому, що значна частина вітчизняних підприємств опирається на застарілу модель 4P (товар, ціна, місце, просування), яка не враховує специфіку сервісно-орієнтованої логістики. У сфері логістичних послуг виникає гостра потреба в інтеграції розширеної моделі 7P, де особлива увага приділяється персоналу, процесам та матеріальним доказам якості.

Додатковим фактором невизначеності є воєнний стан в Україні, що спричинив розрив ланцюгів постачання та потребує формування нових, стійких маркетингових стратегій. В умовах воєнного стану конкурентоспроможність логістичних підприємств дедалі більше визначається здатністю підтримувати безперервність сервісу та чітко та відкрито повідомляти про обмеження. Це підсилює потребу у ризик-орієнтованому маркетингу, де сервісні гарантії, сценарії відхилень і механізми оперативного інформування клієнта стають складовою ціннісної пропозиції, а не лише операційною функцією. Відсутність чітко сформованих методичних засад розвитку комплексу маркетингу, який би поєднував цифрову модель логістики як сервісу із традиційними інструментами управління, зумовлює необхідність проведення даного дослідження. Таким чином, ключовою проблемою дослідження є необхідність розробки концепції формування та розвитку комплексу маркетингу логістичних послуг, що поєднує традиційні принципи управління із сучасними цифровими технологіями та сервісною логікою. Реалізація такого підходу створює передумови для підвищення конкурентоспроможності логістичних підприємств у мінливому ринковому середовищі та за умов підвищених ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна парадигма розвитку сфери логістичних послуг характеризується зміщенням акцентів від суто функціональних операцій до формування комплексних ціннісно-орієнтованих стратегій. Як зазначають Боргстрьом, Герц та Йенсен (2021), стратегічний розвиток 3PL-провайдерів вимагає чіткого вибору між операційним удосконаленням та розширенням ціннісної пропозиції через інноваційні послуги [1]. У цьому контексті особливої ваги набуває концепція «логістика як сервіс», яка, згідно з дослідженнями Беккерса та ін. (2023), дозволяє інтегрувати кінцевого споживача безпосередньо в ланцюги міських вантажних перевезень [2].

Якість логістичного сервісу залишається фундаментальним показником ефективності комплексу маркетингу. Алі та ін. (2021) підкреслюють необхідність розробки специфічних шкал вимірювання якості, які включають аспекти сталого розвитку, що є критичним для провайдерів на ринках, що розвиваються [3]. Важливість якості логістичного сервісу підтверджується і в контексті транскордонної торгівлі: Хуей та ін. (2024) доводять прямий зв'язок між якістю логістики, задоволеністю клієнтів та наміром здійснювати повторні покупки [4]. Подібну думку поділяють Чотісарн та ін. (2025), акцентуючи увагу на тому, що споживча поведінка в транскордонній електронній торгівлі значною мірою визначається якістю логістичного супроводу [5].

Екологізація та сталий розвиток стають невід'ємними компонентами маркетингової стратегії логістичних операторів. Хейккінен (2024) досліджує сприйняття сталого розвитку менеджерами на фінальному етапі логістичного ланцюга, вказуючи на складність балансу між економічною доцільністю та екологічними вимогами [6]. Систематизація практик "зеленої" логістики,

проведена Тетте та ін. (2024), свідчить про перехід від точкових ініціатив до комплексних методологічних підходів у межах глобальних ланцюгів постачання [7]. Окремим вектором виступає зворотна логістика, де Дабіс та ін. (2023) пропонують фреймворк для оцінки якості послуг, що сприяє принципам циклічної економіки [8].

Цифровізація виступає головним драйвером трансформації маркетингових інструментів. Хат та ін. (2025) обґрунтовують роль цифрових маркетингових можливостей та CRM-платформ у забезпеченні конкурентних переваг [9]. Це корелює з висновками Павлової та ін. (2025), які розглядають цифровий інструментарій як основу для подолання сучасних економічних викликів через інноваційні стратегії [10]. Шкуренко та Корнійко (2022) деталізують використання маркетингових інструментів у цифрову епоху, вказуючи на необхідність стратегічної адаптації транспортно-логістичних підприємств [11].

В умовах високої невизначеності та ризиків особливого значення набуває стратегічне управління логістикою. Бабаченко, Хоменко та Рисак (2025) наголошують на поєднанні маркетингової та логістичної діяльності для мінімізації втрат на ринках B2B та B2C [12]. Специфіка українського ринку в умовах євроінтеграції та воєнного стану додає унікальних контекстів: Самоїленко та ін. (2024) аналізують вектори розвитку ринку логістичних послуг України у світлі європейських стандартів [13], тоді як Тоцька та ін. (2025) зосереджують увагу на викликах та перспективах стійкості логістики в умовах війни [14]. Величко (2024) пропонує методіку комплексної оцінки результативності логістичної діяльності як підґрунтя для прийняття управлінських рішень [15]. На завершення, Павлов та ін. (2025) формулюють цілісну стратегію розвитку логістики в Україні за умов системних ризиків та загроз, наголошуючи на необхідності адаптивних механізмів управління в нестабільному економічному середовищі [16].

Водночас динамічне впровадження новітніх технологій, поява глобальних цифрових платформ і загострення викликів для української транспортної галузі зумовлюють потребу в подальшому дослідженні інструментарію маркетингового комплексу логістичних послуг з урахуванням турбулентності середовища та кризових умов.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значні напрацювання щодо цифровізації логістики та управління якістю сервісу, у наукових дослідженнях недостатньо сформовано цілісний теоретико-методичний підхід до розвитку комплексу маркетингу логістичних послуг, який би інтегрував модель 7P із концепцією «логістика як сервіс», цифровими інструментами взаємодії та вимогами сталості в умовах підвищених ризиків. Наявні підходи здебільшого мають фрагментарний або описовий характер і не забезпечують єдиного методичного зв'язку між інструментами реалізації маркетингових рішень, показниками контролю та кінцевим конкурентним результатом. Через це складно об'єктивно оцінити ефективність заходів і своєчасно коригувати управлінські рішення в умовах ринкової нестабільності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практико-орієнтованого підходу до формування і розвитку комплексу маркетингу логістичних послуг в умовах цифровізації та зростання ризиків, що передбачає: інтеграцію моделі 7P із концепцією "логістика як сервіс", визначення релевантних інструментів реалізації для кожного елемента комплексу маркетингу, а також формування системи показників контролю, необхідної для оцінювання результативності та обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності і підтримки сталого розвитку логістичних операторів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Логістичні послуги є важливою складовою сучасної сфери послуг і мають низку специфічних характеристик, які суттєво впливають на маркетингову діяльність підприємств цієї галузі. Їхня особливість полягає в тому, що цінність для споживача формується не лише в результаті фізичного переміщення або зберігання вантажу, а також у процесі інформаційного супроводу, керуваності взаємодії, надійності виконання зобов'язань та відтворюваності якості сервісу. Саме тому комплекс маркетингу в логістичних послугах має орієнтуватися на параметри, які клієнт реально сприймає як критерії вибору та підстави для повторних замовлень: своєчасність, точність, прозорість, безпека, гнучкість, комунікація, здатність швидко реагувати на зміни попиту.

Перш за все, логістичні послуги не містять матеріальних характеристик, оскільки результат перевезення чи зберігання зумовлений відсутністю фізичної форми. Споживач позбавлений можливості розглянути та оцінити послугу до моменту її повноцінного отримання, саме тому значним показником виступає репутація оператора, досвід інших клієнтів та відгуки про бренд. У зв'язку з цим роль маркетингових комунікацій у логістичній сфері полягає не лише у поширенні інформації про послугу, а й у формуванні довіри до здатності провайдера відтворювано забезпечувати заявлений рівень сервісу. Практично це означає, що «докази якості» повинні бути доступними клієнтові ще до моменту отримання послуги: стандарти обслуговування, приклади сервісних сценаріїв, прозорі правила взаємодії, цифрове підтвердження виконання етапів (статуси, повідомлення, документування подій). Для підвищення керуваності якості доцільно фіксувати показники: частку доставок у запланований строк, частоту претензій, середній час реагування служби підтримки, частку замовлень із повним інформаційним супроводом.

Однією із ключових особливостей логістичних послуг є синхронність та невіддільність процесів виробництва та споживання. В такому випадку якісно виконана послуга в більшій мірі залежить від персоналу, технічного забезпечення та організаційно-управлінських процесів. Як зазначають Боргстрьом та ін. (2021), це вимагає від провайдерів вибору між операційним удосконаленням та розширенням ціннісної пропозиції [1]. З огляду на це, у комплексі маркетингу логістичних послуг особливої ваги набувають елементи, що забезпечують стабільність сервісу: стандартизація процесів, компетентність персоналу, узгодженість внутрішніх регламентів із маркетинговими об'єктами. Для управління синхронністю виробництва та споживання доцільно застосовувати показники, що відображають процесну дисципліну: час прийняття замовлення до підтвердження, час обробки заявки, кількість помилок у документах, частка ситуацій, коли клієнти інформують про відхилення до настання порушення строків.

Окремо варто звернути увагу на чинник мінливості якості. В залежності від маршруту, часу, людського фактору та погодних умов, існує велика вірогідність, що одна і та ж послуга буде надана по-різному. Це актуалізує впровадження сервісної моделі логістики як цифрового інтегрованого набору послуг за запитом, яка, згідно з дослідженнями Беккерса та ін. (2023), дозволяє інтегрувати споживача у логістичні ланцюги міських вантажних перевезень [2]. Для логістичного ринку важливо, що така модель зміщує акцент на керуваність сервісу через цифрові інструменти: відстеження виконання, формалізовані етапи взаємодії, чіткі правила комунікації та фіксацію ключових подій. У прикладному вимірі мінливість якості знижується через процесні рішення (єдині регламенти, контрольні точки, навчання персоналу) та через інформаційний супровід, який зменшує невизначеність для клієнта. Для оцінки мінливості якості доцільно використовувати показники варіативності строків доставки,

частоти відхилень від плану, частки випадків із неповним інформуванням клієнта, повторюваності порушень за типовими причинами.

Також варто зазначити, що логістичні послуги не підлягають зберіганню. Відсутність реалізації перевезення або простої складських площ означають втрачений дохід. Тому в комплексі маркетингу логістичних послуг ключовою стає задача узгодження попиту й пропозиції, а також управління завантаженням ресурсів. У цьому контексті особливого значення набувають інструменти прогнозування попиту, гнучкі тарифні рішення та стимулювання попиту в періоди сезонних спадів. Для оцінювання ефективності управління доцільно використовувати показники завантаженості автопарку та складських потужностей, частки простоїв, частки скасованих замовлень, а також співвідношення витрат на залучення клієнтів до отриманого доходу.

Зазначені особливості мають прямий методичний наслідок: комплекс маркетингу логістичних послуг доцільно формувати так, щоб одночасно зменшувати невизначеність для клієнта і підвищувати керуваність процесів для провайдера. Це передбачає формалізацію сервісних стандартів, їх чітке відображення у комунікаціях, а також перехід від загальних описових характеристик до вимірюваних параметрів сервісу (строки, повнота інформування, швидкість реагування, частота інцидентів, повторні замовлення). У логістиці особливо важливими є запобіжні механізми, оскільки послуга має унікальний характер, не може бути виправлена після надання, не підлягає накопиченню, а негативний досвід клієнта довготривало впливає на репутацію. Відповідно, акцент зміщується на контрольні точки виконання, попереджувальне інформування про відхилення, стандарти взаємодії з клієнтом та системи внутрішнього контролю якості, які дозволяють оцінювати результативність не лише постфактум, а й на проміжних етапах виконання замовлення.

Згідно з науковими підходами, комплекс маркетингу (маркетинг-мікс) – це сукупність засобів, що забезпечують досягнення мети підприємства [11]. Традиційна модель 4P у логістиці охоплює продукт (логістичну операцію/послугу), ціну, місце (канали надання) та просування. Однак у сфері логістичних послуг така рамка є обмеженою, оскільки недостатньо відображає процесну природу сервісу, роль персоналу та необхідність демонстрації й підтвердження якості для клієнта. Тому для опису й проектування маркетингового інструментарію доцільно застосовувати розширену модель комплексу маркетингу послуг 7P, яка, крім базових елементів, включає персонал, процеси та матеріальні докази якості як системні компоненти. У логістичній практиці це означає, що, поряд із параметрами послуги та ціноутворенням, необхідно управляти компетентностями персоналу (логісти, водії, диспетчери, фахівці цифрової підтримки), процесами виконання (бронювання, інформаційний супровід, стандарти взаємодії, регламенти реагування на інциденти) та доказами якості (стан транспорту/складів, документація, підтверджувальні матеріали, цифрові канали взаємодії з клієнтом).

Додаткові елементи є визначальними чинниками формування лояльності, оскільки клієнт оцінює сервіс комплексно: не лише результат доставки, а і шлях отримання цього результату, зрозумілість комунікації та передбачуваність виконання. Формування комплексу маркетингу логістичних послуг залежить від зовнішніх (економічна кон'юнктура, конкуренція, технологічні зміни) та внутрішніх (фінансові ресурси, стан інфраструктури, технічне оснащення, кваліфікація штату) чинників. Особливу роль відіграють цифрові інструменти: онлайн-бронювання, мобільні застосунки, системи управління взаєминами з клієнтами та цифровий супровід замовлення. Їхнє впровадження повинно оцінюватися за такими показниками: частка клієнтів, які користуються цифровими каналами, швидкість обробки

звернень, рівень повторних замовлень, інтенсивність зв'язку та частота скарг.

Для уникнення розриву між маркетинговими повідомленнями та фактичним рівнем сервісу доцільно сформувати сервісні обіцянки у форматі стандартів рівнів обслуговування та внутрішніх регламентів виконання. У практичному вимірі це означає, що ключові характеристики сервісу (строки, інформування, відповідальність за інциденти) мають бути формалізовані й відображені у системі ключових показників ефективності: кожна заявлена перевага повинна мати показник контролю, цільове значення та відповідального виконавця. Такий підхід забезпечує керованість комплексу маркетингу та підвищує довіру клієнтів через передбачуваність сервісу. У цьому контексті доцільним є поєднання інструментальної та метричної логіки управління: кожен елемент 7P має бути представлений не лише набором практичних рішень, а й показниками контролю, що відображають результат для клієнта та для підприємства.

У межах даного дослідження запропоновано авторську концепцію адаптивного маркетингового комплексу, що базується на інтеграції традиційних інструментів маркетингу із сервісною моделлю логістики як набору послуг за запитом, керованою цифровими інструментами. Дана концепція передбачає, що в умовах високої турбулентності ринку успіх підприємства залежить від здатності трансформувати кожен елемент комплексу маркетингу послуг у керований актив, який створює додаткову цінність для споживача і може бути підтверджений показниками виконання. Відмінністю

концепції є орієнтація на вимірюваність сервісу та прозорість взаємодії з клієнтом: маркетингові обіцянки повинні бути підкріплені процесними регламентами та доказами якості, доступними клієнтові в режимі виконання замовлення.

Перехід до такої моделі вимагає переосмислення стандартних функцій логістики. Якщо класичний підхід фокусується на мінімізації витрат при переміщенні вантажу, то запропонована адаптивна концепція ставить у центр клієнтський досвід і гнучкість операцій як умову довгострокової конкурентоспроможності. У цьому сенсі логістична компанія конкурує не лише ціною, а надійністю процесу, швидкістю комунікації, здатністю попереджувати збої та відновлювати контроль над виконанням.

Запропонований підхід є придатним для адаптації до різних сегментів логістичного ринку (3PL/4PL, експрес-доставка, складська логістика) з урахуванням рівня цифрової зрілості компанії та ресурсних обмежень, зберігаючи незмінною логіку: інструменти реалізації, керованість сервісу, конкурентний ефект. Відповідно, у таблиці 1 наведено трансформацію елементів 7P у межах запропонованої концепції та портфель інструментів їх реалізації, тоді як у таблиці 2 систематизовано показники контролю, необхідні для оцінювання результативності, виявлення відхилень і коригування управлінських рішень. Запропонована деталізація дозволяє перевести комплекс маркетингу з рівня загальних характеристик у керований контур управління сервісом, де інструменти реалізації пов'язані з моніторингом результатів та очікуваним конкурентним ефектом.

Таблиця 1

Концепція адаптивного комплексу маркетингу логістичних послуг: елементи та інструменти реалізації

Елемент комплексу маркетингу послуг	Традиційний зміст у логістиці	Адаптивна трансформація в межах концепції	Інструменти реалізації
Послуга	Перевезення вантажів, стандартне складування	Формування комплексної логістичної послуги з доданою вартістю та індивідуалізацією під потреби клієнта (сервісні пакети, рівні обслуговування)	Каталог сервісних пакетів; стандарти рівнів обслуговування; картування клієнтського маршруту (етапів взаємодії); регламенти обробки інцидентів
Ціна	Статичні тарифи, прайс-листи	Гнучке ціноутворення з урахуванням попиту, сезонності, витрат, ризиків і рівня сервісу	Тарифні сітки за рівнями сервісу; надбавки за терміновість/ризик; знижки за обсяг і довгострокові контракти; калькулятор вартості для клієнта
Канали надання послуги	Фізичні маршрути, залежність від власної інфраструктури	Поєднання фізичного виконання з цифровим доступом клієнта до сервісу та інформаційного супроводу замовлення	Онлайн-бронювання; особистий кабінет клієнта; повідомлення про статус; цифровий документообіг; інтеграція з партнерами (склади, перевізники)
Просування	Реклама, участь у виставках, прямі продажі	Комунікація сервісної цінності та стандартів якості; персоналізована взаємодія; акцент на надійності та сталості	Контент-стратегія (кейси, пояснення сервісу); цифрові комунікації; програми лояльності; рекомендаційні механізми; репутаційний моніторинг відгуків
Персонал	Водії, вантажники, диспетчери	Посилення сервісних компетентностей: клієнтський супровід, робота з інцидентами, комунікація; підготовка персоналу до цифрових процесів	Навчання стандартам сервісу; інструкції взаємодії з клієнтом; оцінювання компетентностей; система мотивації за якістю; внутрішні регламенти ескаляції проблем
Процеси	Окремі операції транспортування та складування	Регламентовані, вимірювані процеси виконання замовлення з контрольними точками та попереджувальним управлінням відхиленнями	Опис процесів і контрольних точок; стандарти взаємодії між підрозділами; автоматизована обробка заявок; попереджувальне інформування про відхилення; онлайн документація
Матеріальні докази якості	Стан автопарку, складських приміщень, паперова документація	Підтвердження якості через документовані докази виконання та цифрові канали взаємодії (прозорість і верифікованість)	Фото/акти стану вантажу; цифрові звіти про етапи виконання; повідомлення клієнту; стандартизовані документи; візуальна якість цифрового каналу взаємодії

Для забезпечення практичної керованості запропонована концепція потребує не лише переліку інструментів реалізації, а й формалізованої системи контролю результативності кожного елемента комплексу маркетингу. Саме тому наступним кроком є перехід від інструментів, які впроваджувати до показників, які дають можливість вимірювати ефект і коригувати відхилення. У логістичних послугах, де послуга є нематеріальною та чутливою до мінливості процесів, показники контролю виконують подвійну функцію: узгоджують маркетингові обіцянки із фактичними операційними можливостями провайдерів та переводять клієнтський досвід у вимірювані управлінські параметри, що можуть бути включені до системи управління якістю. З огляду на воєнний стан, доцільно також інтерпретувати частину

цих показників як ризик-індикатори (частота відхилень, своєчасність попереджень, повторюваність інцидентів), що дозволяє поєднати маркетингове управління з контуром забезпечення безперервності сервісу.

Відповідно, у таблиці 2 запропоновано набір показників контролю за елементами 7P, які доцільно використовувати для моніторингу прозорості виконання, стабільності сервісу, ефективності ціноутворення та результативності комунікацій, а також для обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності. Представлена концепція дозволяє логістичним підприємствам вийти за межі традиційного цінового суперництва та сформувати стійку конкурентну перевагу через керованість сервісу, стандартизацію процесів і доказовість якості для клієнта. На відміну від

описового підходу, запропонована деталізація елементів комплексу маркетингу послуг показує, що кожна складова може бути переведена у практичні інструменти реалізації та систему показників контролю. Це підсилює

методичну основу управління маркетингом логістичних послуг, оскільки дозволяє оцінювати результативність не за загальними твердженнями, а за вимірюваними параметрами, що відображають реальний клієнтський досвід.

Таблиця 2

Система показників контролю реалізації адаптивного комплексу маркетингу логістичних послуг та їх конкурентний ефект

Елемент комплексу маркетингу послуг	Показники контролю	Роль у підвищенні конкурентоспроможності
Послуга	Частка виконання замовлень у строк; рівень претензій/пошкоджень; частка повторних замовлень; оцінка задоволеності сервісом за опитуваннями	Створення унікальної ціннісної пропозиції та зростання лояльності
Ціна	Маржинальність за напрямками; частка збиткових рейсів; частота перегляду тарифів; еластичність попиту (зміна обсягу при зміні ціни)	Адаптація до коливань попиту та витрат, підвищення фінансової стійкості
Канали надання послуги	Частка замовлень через цифрові канали; час підтвердження заявки; частка замовлень із повним інформаційним супроводом; кількість звернень щодо статусу (як індикатор прозорості)	Доступність послуги, прозорість виконання, підвищення довіри клієнта
Промування	Вартість залучення клієнта; конверсія звернень у замовлення; частка повторних продажів; індекс готовності рекомендувати; тональність відгуків	Підвищення впізнаваності, довіри та зниження цінової чутливості
Персонал	Час реагування на звернення; частка інцидентів, вирішених у встановлений термін; кількість помилок у документах; оцінка роботи персоналу клієнтами	Стабільність якості, швидкість реакції, підвищення відтворюваності сервісу
Процеси	Середній час циклу замовлення; частота відхилень від плану; частка виконання контрольних точок; рівень простоїв; кількість повторюваних інцидентів за причинами	Зменшення помилок і втрат часу, підвищення прогнозованості та надійності
Матеріальні докази якості	Частка замовлень із повним пакетом підтверджень; кількість спорів щодо якості; частота звернень щодо статусу вантажу; оцінка зручності взаємодії клієнтами	Формування довіри, зниження невизначеності, підкріплення репутації

Основна перевага адаптивної трансформації полягає у підвищенні прозорості виконання замовлення та відтворюваності якості. Зокрема, інструменти цифрового доступу до сервісу (онлайн-бронювання, особистий кабінет клієнта, повідомлення про статус, цифровий документообіг) забезпечують зниження інформаційної невизначеності та зменшують кількість звернень клієнтів щодо статусу як непрямий індикатор зрозумілості й прозорості сервісу. Одночасно, стандарти рівнів обслуговування, регламенти обробки інцидентів і контрольні точки процесу створюють передумови для стабільного виконання зобов'язань у строк і з мінімізацією помилок.

Включення показників контролю в логіку комплексу маркетингу послуг дозволяє узгодити маркетингові обіцянки з операційними можливостями підприємства. Наприклад, гнучке ціноутворення може бути обґрунтованим лише за умови регулярного моніторингу маржинальності на напрямках та частки збиткових операцій; управління якістю сервісу має спиратися на частку виконання замовлень у строк, частоту претензій, швидкість реагування на звернення та показники повторних замовлень. Відповідно, маркетингові рішення в логістичних послугах доцільно оцінювати не тільки за обсягом продажів, а й за індикаторами утримання клієнтів та зниженням ризиків, пов'язаних із мінливістю якості й нездатності послуг до накопичення.

Крім того, деталізація інструментів реалізації підсилює практичну застосовність концепції в умовах нестабільності ринку. Регламентовані процеси із попереджувальним інформуванням про відхилення, система ескалації проблем та мотивація персоналу за якістю сервісу сприяють зниженню впливу людського фактора і підвищують керованість виконання. Це є важливим для українського ринку, де ризики, інфраструктурні обмеження та зміни маршрутів формують підвищені вимоги до надійності й прогнозованості логістичних послуг.

Крім того, концепція сприяє цифровій капіталізації бренду. У сфері логістики, де послуга є нематеріальною, елемент "матеріальні докази якості" у формі зрозумілого цифрового каналу взаємодії стає одним із ключових підтверджень професіоналізму. Це зменшує ризики, пов'язані з неможливістю оцінити послугу до моменту її отримання, та стимулює первинний попит з боку нових сегментів споживачів. Водночас доцільно підкреслити, що цифрова взаємодія набуває ролі не лише комунікаційного інструменту, а і частини сервісу, яка впливає на сприйняття якості так само, як і фізичне виконання перевезення. Таким чином, впровадження

запропонованої концепції створює фундамент для довгострокової стабільності логістичних операторів, перетворюючи цифрові виклики на інструменти зміцнення ринкових позицій. У прикладному вимірі це означає зміщення акценту з разового продажу на утримання клієнта через стабільність сервісу, прозорість процесів та швидке реагування на відхилення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті обґрунтовано, що трансформація логістичних компаній у сервісно-орієнтованих провайдерів в умовах цифровізації та зростання ризиків змінює вимоги до маркетингового управління: конкурентоспроможність дедалі більше визначається не лише ціною та фізичним виконанням операцій, а керованістю сервісу, прозорістю взаємодії з клієнтом і відтворюваністю якості. Таким чином, традиційна модель 4P є недостатньою для логістичних послуг, оскільки не відображає процесну природу сервісу, роль персоналу та необхідність доказовості якості; відповідно, для проєктування маркетингових рішень доцільним є застосування моделі 7P із посиленням акцентом на персоналі, процесах і матеріальних доказах якості.

Практичний внесок роботи полягає у формуванні авторської концепції адаптивного комплексу маркетингу логістичних послуг, яка інтегрує підхід "логістика як сервіс" із інструментами реалізації за елементами 7P та системою показників контролю. Запропонована логіка переводить маркетинг-мікс із описового рівня на рівень керованого контуру, де кожна сервісна обіцянка підкріплюється процесними регламентами, цифровими доказами виконання та вимірюваними індикаторами результативності. Це створює методичні підстави для зменшення інформаційної невизначеності клієнта, підвищення стабільності сервісу, зниження ризиків невиконання та підсилення лояльності через прогнозованість і прозорість виконання замовлення. У контексті України, з огляду на воєнний стан і турбулентність ланцюгів постачання, концепція додатково підтримує ризик-орієнтований підхід до маркетингу, коли сценарії відхилень, сервісні гарантії та механізми оперативного інформування стають елементами ціннісної пропозиції і впливають на довіру та утримання клієнтів.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з емпіричною перевіркою запропонованої концепції та уточненням її прикладних параметрів. Насамперед актуальним є тестування системи інструментів і показників контролю на матеріалі кейсів українських і міжнародних операторів різних сегментів.

Література.

1. Borgström B., Hertz S., Jensen L.-M. Strategic development of third-party logistics providers (TPLs): "Going under the floor" or "raising the roof"? *Industrial Marketing Management*. 2021. Vol. 97. P. 183–192. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.008>
2. Beckers J., Cardenas I., Le Pira M., Zhang J. Exploring Logistics-as-a-Service to integrate the consumer into urban freight. *Research in Transportation Economics*. 2023. Vol. 101. P. 101354. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2023.101354>
3. Ali A.H., Melkonyan A., Noche B., Gruchmann T. Developing a sustainable logistics service quality scale for logistics service providers in Egypt. *Logistics*. 2021. Vol. 5(2). P. 21. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics5020021>
4. Hui G., Al Mamun A., Reza M.N.H., Wan Hussain W.M.H. An empirical study on logistic service quality, customer satisfaction, and cross-border repurchase intention. *Heliyon*. 2024. Vol. 11(1). P. e41156. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e41156>
5. Chotisarn N. Logistics service quality and customer behavior in cross-border e-commerce: A Thai consumer perspective. *Cogent Business & Management*. 2025. P. 2486581. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2486581>
6. Heikkinen H. Exploring how retail and logistics service provider managers make sense of sustainability in last mile delivery. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2024. Vol. 54(2). P. 139–162. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2023-0073>
7. Tetteh F.K. Green logistics practices: A bibliometric and systematic methodological review and future research opportunities. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 476. P. 143735. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143735>
8. Dabees A. A framework for adopting a sustainable reverse logistics service quality for reverse logistics service providers: A systematic literature review. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(3). P. 1755. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15031755>
9. Hat N.D., Tan K.-L., Ngoc Vi N.L., Phu N.A., Ting H. The Influence of Customer Relationship Management in Enhancing Hospitality Business Performance: The Conditional Mediation of Digital Marketing Capabilities. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 2025. Vol. 26(3). P. 520–546. DOI: <https://doi.org/10.1080/15256480.2024.2346142>
10. Павлова О., Скороход І., Карлін М., Мохнюк А., Більо І. Теоретико-методологічні підходи до сутності цифрових технологій в логістиці: інновації, стратегії та виклики у сучасній економіці. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 7(47). С. 672–688. DOI: <https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7%2847%29-672-688>
11. Шкуренко О.В., Корнійко Я.Р. Маркетингові інструменти стратегічного розвитку транспортно-логістичних підприємств в епоху цифровізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 4(80). С. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdud/80.057>
12. Babachenko L.V., Khomenko I.O., Rysak O.V. Стратегічне управління маркетинговою і логістичною діяльністю стартапів на B2C та B2B ринках в умовах ризиків. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-91>
13. Самоїленко Б.В., Павлов К.В., Павлова О.М., Сергійчук О.М. Аналіз розвитку ринку логістичних послуг України в умовах світоінтеграційних процесів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 10(90). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9997>
14. Тоцька О.Л., Павлова О.М., Мохнюк А.М., Гупало В.В., Кодня С.Г. Виклики та перспективи сучасного логістичного ринку України в умовах війни. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 5(208). С. 117–133. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.05.09>
15. Вельчико Я.І. Комплексна оцінка результативності логістичної діяльності підприємства в умовах сучасного ринку. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Випуск 44. С. 215–241. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.215>
16. Павлов К., Тоцька О., Бортник А., Бурцев О., Мороз О. Стратегія розвитку логістики в Україні за умов ризиків та загроз. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 342(3(2)). С. 337–344. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-52](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-52)

References.

1. Borgström, B., Hertz, S., Jensen, L.-M. (2021). «Strategic development of third-party logistics providers (TPLs): "Going under the floor" or "raising the roof"?». *Industrial Marketing Management*. Vol. 97. pp. 183–192. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.008>
2. Beckers, J., Cardenas, I., Le Pira, M., Zhang, J. (2023). «Exploring Logistics-as-a-Service to integrate the consumer into urban freight». *Research in Transportation Economics*. Vol. 101. pp. 101354. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2023.101354>
3. Ali, A.H., Melkonyan, A., Noche, B., Gruchmann, T. (2021). «Developing a sustainable logistics service quality scale for logistics service providers in Egypt». *Logistics*. Vol. 5(2). pp. 21. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics5020021>
4. Hui, G., Al Mamun, A., Reza, M.N.H., Wan Hussain, W.M.H. (2024). «An empirical study on logistic service quality, customer satisfaction, and cross-border repurchase intention». *Heliyon*. Vol. 11(1). pp. e41156. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e41156>
5. Chotisarn, N. (2025). «Logistics service quality and customer behavior in cross-border e-commerce: A Thai consumer perspective». *Cogent Business & Management*. pp. 2486581. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2486581>
6. Heikkinen, H. (2024). «Exploring how retail and logistics service provider managers make sense of sustainability in last mile delivery». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 54(2). pp. 139–162. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2023-0073>
7. Tetteh, F.K. (2024). «Green logistics practices: A bibliometric and systematic methodological review and future research opportunities». *Journal of Cleaner Production*. Vol. 476. pp. 143735. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143735>
8. Dabees, A. (2023). «A framework for adopting a sustainable reverse logistics service quality for reverse logistics service providers: A systematic literature review». *Sustainability*. Vol. 15(3). pp. 1755. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15031755>
9. Hat, N.D., Tan, K.-L., Ngoc Vi, N.L., Phu, N.A., Ting, H. (2025). «The Influence of Customer Relationship Management in Enhancing Hospitality Business Performance: The Conditional Mediation of Digital Marketing Capabilities». *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. Vol. 26(3). pp. 520–546. DOI: <https://doi.org/10.1080/15256480.2024.2346142>
10. Pavlova, O., Skorokhod, I., Karlin, M., Mokhniuk, A., Bil'o, I. (2025). «Theoretical and methodological approaches to the essence of digital technologies in logistics: innovations, strategies and challenges in the modern economy». *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. № 7(47). pp. 672–688. DOI: <https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7%2847%29-672-688>
11. Shkurenko, O.V., Kornijko, Ya.R. (2022). «Marketing tools for strategic development of transport and logistics enterprises in the era of digitalization». *Ekonomichnyj visnyk Dniprov's'koi politekhniki*. № 4(80). pp. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdud/80.057>
12. Babachenko, L.V., Khomenko, I.O., Rysak, O.V. (2025). «Strategic management of marketing and logistics activities of startups in B2C and B2B markets in conditions of risks». *Ekonomika ta suspil's'tvo*. Issue 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-91>
13. Samoilenko, B.V., Pavlov, K.V., Pavlova, O.M., Serhijchuk, O.M. (2024). «Analysis of the development of the logistics services market of Ukraine in the conditions of European integration processes». *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomichni nauky»*. № 10(90). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9997>
14. Tots'ka, O.L., Pavlova, O.M., Mokhniuk, A.M., Hupalo, V.V., Kodnia, S.H. (2025). «Challenges and prospects of the modern logistics market of Ukraine in wartime». *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*. № 5(208). pp. 117–133. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.05.09>
15. Velychko, Ya.I. (2024). «Comprehensive assessment of the effectiveness of the logistics activity of an enterprise in modern market conditions». *Ekonomika transportnoho kompleksu*. Issue 44. pp. 215–241. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.215>
16. Pavlov, K., Tots'ka, O., Bortnyk, A., Burtsev, O., Moroz, O. (2025). «Strategy for the development of logistics in Ukraine under conditions of risks and threats». *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. № 342(3(2)). pp. 337–344. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-52](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-52)

Abstract.

Pavlova O., Kostiantyn P., Mokhniuk A., Volynets I., Samoilenko B. *Theoretical and methodological foundations for the formation and development of the marketing mix in the field of logistics services.*

The modern logistics services market shifts competition toward service quality, execution transparency, and customer experience. In this context, the Logistics-as-a-Service concept becomes increasingly relevant, requiring the development of the marketing mix based on the 7P model and implementing digital tools to ensure process controllability, alignment between declared service parameters and operational capabilities, and measurable results. To develop and justify practical recommendations on how to build and improve the marketing mix for logistics services by combining the 7P model with the Logistics-as-a-Service approach and defining key performance indicators to support managerial decisions and increase competitiveness. The study applies a systemic approach, analysis and synthesis of scientific sources, logical-structural modelling of marketing mix elements, and comparative analysis of service management and performance control practices in logistics. It is shown that the specific nature of logistics services (intangibility, simultaneity, quality variability, and non-storability)

determines the logic of marketing mix design and the need to manage not only the service outcome but also the delivery process and its evidence to the customer. An adaptive marketing mix concept is proposed in which 7P elements are translated into implementation tools within the Logistics-as-a-Service approach (service packages and service levels, regulated interaction standards, incident response rules, and digital access and support). The concept is complemented by a coherent system of control indicators that links marketing decisions with operational performance and competitive outcomes by measuring transparency, service stability, process discipline and speed, pricing effectiveness, and communication results. Integrating 7P with Logistics-as-a-Service approach and performance metrics shifts the marketing mix from a descriptive framework to a controllable management system, aligns marketing commitments with operational capabilities, and strengthens customer trust through measurability, transparency, and reproducibility of logistics service quality in a volatile environment.

Keywords: logistics services; marketing mix; 7P model; Logistics-as-a-Service; digitalisation; logistics service quality; performance indicators; competitiveness; risks.

Стаття надійшла до редакції / Received 22.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 05.01.2026 Опубліковано / Published 19.01.2026

Бібліографічний опис статті:

Павлова О.М., Павлов К.В., Мохнюк А.М., Волинець І.Г., Самоїленко Б.В. Теоретико-методичні засади формування та розвитку комплексу маркетингу у сфері логістичних послуг. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. № 1. С. 95-101.

Pavlova O., Kostiantyn P., Mokhniuk A., Volynets I., Samoilenko B. Theoretical and methodological foundations for the formation and development of the marketing mix in the field of logistics services. *Actual problems of innovative economy and law*. 2026. No. 1, pp. 95-101.

