

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-91>

УДК 005.21:[658.7/.8:330.341.1]:330.131.7

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ І ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СТАРТАПІВ НА B2C ТА B2B РИНКАХ В УМОВАХ РИЗИКІВ

STRATEGIC MANAGEMENT OF MARKETING AND LOGISTICS ACTIVITIES OF STARTUPS IN B2C AND B2B MARKETS UNDER RISK CONDITIONS

Бабаченко Лариса Валентинівнакандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6312-4700>**Хоменко Інна Олександрівна**доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0839-4636>**Рисак Олександр Володимирович**аспірант,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1038-6101>**Babachenko Larysa, Khomenko Inna, Rysak Oleksandr**
Chernihiv Polytechnic National University

У статті при дослідженні стратегічного управління маркетинговою і логістичною діяльністю стартапів особлива увага була приділена специфіці функціонування молодих компаній, які характеризуються обмеженими ресурсами, високою невизначеністю та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Проаналізовано відмінності між маркетинговими та логістичними стратегіями для B2C та B2B сегментів, що зумовлено різною структурою попиту та специфікою взаємодії з клієнтами. Запропоновано модель стратегічного управління маркетингом та логістикою, що враховує особливості стартапів і сприяє гнучкості, ефективності та стійкості бізнесу. Наведено рекомендації для практичного застосування, які допомагають мінімізувати ризики і оптимізувати маркетингові та логістичні процеси на різних етапах розвитку компанії. Визначено основні напрями подальших досліджень, спрямованих на вдосконалення маркетингових та логістичних стратегій в умовах невизначеності та ризиків.

Ключові слова: стратегічне управління; маркетинг; логістика; стартапи; B2C та B2B ринки; ризики.

This article examines the strategic management of marketing and logistics activities of startups in B2C and B2B markets under risk conditions. Special attention is given to the specifics of young companies, characterized by limited resources, high uncertainty, and the need for rapid adaptation to changes in the external environment. Key risks affecting startups' logistics and marketing processes, including financial, operational, market, and technological threats, are analyzed. Differences between logistics strategies for B2C and B2B segments are considered, reflecting variations in demand structure and customer interaction specifics. The necessity of integrating marketing and logistics activities to create competitive advantages and enhance customer satisfaction is substantiated. A model of strategic logistics management tailored to startups is proposed, promoting flexibility, efficiency, and business resilience. Practical recommendations are provided to help minimize risks and optimize logistics processes at different stages of company development. Special emphasis is placed on digital tools and technologies that improve supply chain transparency and control. The role of outsourcing as a mechanism to enhance startup adaptability in complex market conditions is explored. The article discusses building partnerships with logistics providers and clients. Risk management is highlighted as a critical component of strategic planning. The study includes an analysis of current scientific research in marketing logistics and strategic management of startups. Main directions for future research aimed at improving logistics strategies in rapidly changing and unstable environments are identified. The work

holds theoretical and practical value for entrepreneurs, managers, and scholars engaged in innovative business. The findings can be applied to develop effective business models and increase startups' competitiveness in the international market. Overall, the article contributes to a deeper understanding of the challenges and opportunities in strategic management of marketing and logistics activities under risk conditions.

Keywords: strategic management; marketing; logistics; startups; B2C and B2B markets; risks.

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої нестабільності ринку, цифровізації та зростаючих очікувань споживачів питання ефективного управління маркетинговою логістикою стає надзвичайно актуальним для стартапів. На відміну від великих компаній, стартапи мають обмежені ресурси та часто діють в умовах невизначеності, що ускладнює реалізацію стабільних логістичних стратегій. Особливої складності набуває стратегічне планування логістики на різних типах ринків B2C і B2B, які суттєво відрізняються за структурою попиту, логістичними потребами та рівнем взаємодії з клієнтами. Водночас маркетингова логістика є важливим інструментом формування цінності для споживача, що потребує інтегрованого підходу до її управління. У контексті зростання ризиків фінансових, операційних, ринкових актуальним є пошук стратегічних рішень, здатних забезпечити гнучкість, ефективність і стійкість логістичних процесів. Існує обмежена кількість досліджень, що поєднують стратегічний підхід до логістики, маркетингову орієнтацію та специфіку функціонування стартапів. Вирішення даної проблеми дозволить розробити практичні рекомендації для стартапів щодо побудови ефективної логістичної стратегії з урахуванням ризиків та ринкової специфіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління логістикою в умовах нестабільного ринкового середовища розглядається у працях таких дослідників, як Ф. Котлер, М. Портер, які акцентують увагу на інтеграції логістичних і маркетингових стратегій. Вітчизняні науковці, зокрема С. Ілляшенко [2, 3] та Є. Крикавський [4], досліджують питання логістичної підтримки інноваційного бізнесу та підходи до формування логістичних стратегій в українських реаліях. Разом із тим, у науковій літературі обмежено висвітлюється специфіка маркетингової логістики саме для стартапів у контексті різних типів ринків B2C та B2B. Недостатньо також вивченими залишаються питання адаптації логістичних рішень до ризикованих умов функціонування молодих компаній. Це створює потребу у подальших дослідженнях, спрямованих на

формування стратегічного підходу до управління маркетинговою логістикою стартапів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значної кількості досліджень у сфері логістики та стратегічного управління, недостатньо уваги приділено особливостям формування логістичних стратегій саме для стартапів та залишається відкритим питання адаптації маркетингової логістики до різних форматів ринків B2C та B2B з урахуванням їх специфічних вимог. Слід відзначити недостатність розроблених практичних моделей управління логістикою, які враховують обмежені ресурси, високу невизначеність і потребу в гнучкості, що притаманні стартапам. Саме ці аспекти потребують подальшого наукового обґрунтування та розробки прикладних рішень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування стратегічних підходів до управління маркетинговою логістикою стартапів на B2C та B2B ринках з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах невизначеності та ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетингова логістика відіграє ключову роль у загальній логістичній системі, оскільки вона орієнтована на кінцевого споживача та створення для нього максимальної цінності. Вона забезпечує ефективне планування і координацію процесів доставки товарів, інформації та послуг відповідно до маркетингових цілей компанії. Завдяки маркетинговій логістиці формуються конкурентні переваги через скорочення часу обслуговування, підвищення якості сервісу та персоналізацію логістичних рішень. Вона поєднує функції збуту, дистрибуції, управління запасами та клієнтського обслуговування в єдину систему. Слід відзначити, що маркетингова логістика є мостом між внутрішніми логістичними процесами та зовнішнім ринковим середовищем [4].

Стратегічне управління у сфері логістики має вирішальне значення для довгострокового розвитку компанії, особливо в умовах мінливого та нестабільного ринкового середовища. Воно дозволяє сформувати гнучку логістичну систему, здатну швидко

реагувати на зміни попиту, поведінки споживачів та зовнішніх ризиків. Такий підхід забезпечує ефективну інтеграцію логістики з маркетингом, фінансами, виробництвом та ІТ-системами підприємства. Стратегічне планування логістичних процесів дозволяє не лише зменшити витрати, але й підвищити рівень сервісу та задоволеності клієнтів. Особливо важливо це для стартапів, які працюють в умовах обмежених ресурсів і мають потребу в раціональному використанні кожного логістичного рішення. Впровадження інноваційних технологій у стратегічну логістику сприяє автоматизації процесів, оптимізації ланцюгів постачання та забезпеченню прозорості [5]. Завдяки стратегічному управлінню компанія може формувати стабільні партнерські відносини, знижувати рівень ризиків і будувати довгострокові конкурентні переваги. Це також дозволяє уникати хаотичних рішень та орієнтуватися на досягнення чітко визначених цілей. Ретельно спланована логістична стратегія стає джерелом підвищення ефективності бізнесу та його готовності до масштабування. У результаті стратегічне управління логістикою перетворюється на важливий інструмент забезпечення стійкості та зростання підприємства на будь-якому етапі його розвитку [1].

Маркетингова логістика стартапів має свою специфіку, зумовлену обмеженими фінансовими, людськими та технологічними ресурсами. Молоді компанії змушені шукати економічно доцільні логістичні рішення, часто спираючись на аутсорсинг і цифрові інструменти. В умовах нестійкого ринкового середовища стартапи повинні бути здатними швидко адаптувати логістичні процеси до змін попиту, поведінки споживачів і зовнішніх ризиків. Гнучкість і оперативність прийняття рішень стають ключовими факторами успіху в побудові ефективної логістичної стратегії. Водночас логістика для стартапу є не лише інструментом доставки, а важливим елементом створення клієнтського досвіду та побудови лояльності до бренду.

Логістична діяльність стартапів супроводжується численними ризиками, які можуть суттєво впливати на стабільність і ефективність бізнесу. До основних ризиків належать фінансові обмеження, перебої в постачанні, невизначеність попиту, затримки доставки та нестабільність ринку. Через відсутність стабільної клієнтської бази і прогнозованого обсягу продажів стартапи часто стикаються з труднощами у плануванні логістичних операцій. Також великою загрозою є залежність від

зовнішніх партнерів, таких як постачальники, перевізники чи логістичні провайдери. У багатьох випадках стартапи не мають власної інфраструктури, що підвищує їхню вразливість до зовнішніх впливів. У зв'язку з цим логістичні стратегії мають бути максимально гнучкими, адаптивними та орієнтованими на мінімізацію витрат і ризиків. Часто обираються моделі, які дозволяють швидко масштабуватись або скорочуватися, з використанням аутсорсингу або партнерських мереж. Важливу роль відіграє цифровізація логістичних процесів, яка дозволяє швидше реагувати на зміни і підвищувати контроль. Зрештою, саме рівень підготовленості до ризиків визначає, наскільки ефективною буде логістика стартапу на конкурентному ринку [7].

Ризики істотно впливають на вибір логістичної стратегії стартапу, змушуючи засновників шукати рішення, що забезпечують гнучкість, оперативність і мінімальні втрати у випадку збоїв. Підвищений рівень невизначеності стимулює відмову від капіталомістких моделей логістики на користь аутсорсингу та співпраці з провайдерами. Стартапи схильні обирати стратегії з коротким логістичним ланцюгом, що дозволяє швидше реагувати на зміни попиту або порушення постачання. В умовах ринкової нестабільності перевага надається гібридним моделям дистрибуції, які поєднують онлайн- і офлайн-канали. Логістика стає частиною загальної антикризової політики компанії, що включає аналіз сценаріїв і планування резервів. Часто обираються такі моделі, які дозволяють варіювати обсяги поставок залежно від сезонності або кон'юнктури ринку [2]. Важливим критерієм при виборі стратегії є наявність можливості швидкої зміни партнера чи маршруту поставки. Також враховується ступінь автоматизації процесів і доступ до даних у реальному часі. У деяких випадках доцільно будувати стратегію на основі мінімального рівня запасів, щоб уникнути фінансових втрат у разі зниження попиту. Управління ризиками безпосередньо формує підходи до побудови логістичної системи стартапу.

Логістичні стратегії на B2C і B2B ринках мають суттєві відмінності, зумовлені природою взаємодії з клієнтами, обсягами поставок та очікуваннями споживачів. У сегменті B2C логістика орієнтована на масового споживача, що вимагає високої швидкості доставки, зручності обслуговування та гнучкості каналів дистрибуції. Навпаки, у B2B головними є надійність, точність і стабільність

постачань, адже йдеться про довгострокові договірні відносини між компаніями. В B2C важливими елементами є трекінг замовлень, швидкий зворотній зв'язок і проста процедура повернення товару. У B2B логістичні операції часто охоплюють великі партії товарів, складну документацію та ретельне планування ланцюга постачання. B2C-логістика зазвичай потребує широкої мережі складів та кур'єрських сервісів для швидкого охоплення клієнтів у різних регіонах. Водночас у B2B ключовою перевагою є оптимізація витрат, точне дотримання строків та інтеграція IT-систем з партнерами. Також B2C-сектор часто більше використовує омніканальні підходи, тоді як у B2B більше значення має персоналізоване обслуговування. Слід відмітити, що вибір логістичної стратегії повинен

базуватися на глибокому розумінні специфіки цільового ринку та потреб клієнта [6].

Запропонована модель стратегічного управління логістикою для стартапу базується на поетапному підході, який дозволяє ефективно враховувати особливості молоді компанії та мінливість ринкового середовища (рис. 1).

Регулярний моніторинг і коригування логістичної стратегії забезпечить її актуальність і ефективність у довгостроковій перспективі. В результаті, дана модель сприятиме створенню гнучкої, ефективної та орієнтованої на клієнта логістичної системи, що підтримує розвиток і масштабування стартапу.

Слід враховувати особливості діяльності стартапів на B2C та B2B ринках. Для стартапів на B2C ринку важливо орієнтуватися



Рис. 1. Модель стратегічного управління логістикою для стартапу

Джерело: сформовано авторами

на швидкість і якість доставки, адже клієнти очікують оперативного обслуговування та зручності та використовувати цифрові інструменти для відстеження замовлень і управління запасами в реальному часі. Також слід розробляти чіткі процеси обробки повернень і рекламаций, щоб підтримувати довіру клієнтів. Впровадження омніканального підходу допоможе сформувати клієнтський досвід через різні канали продажу. Крім того, варто планувати логістику з урахуванням пікових періодів, таких як свята чи розпродажі, і мати резервні сценарії на випадок збоїв.

Необхідно відзначити, що для стартапів на ринку B2B ключовим є забезпечення надійності і точності поставок, адже клієнти у цьому сегменті розраховують на стабільність і довгострокове партнерство. Рекомендується впроваджувати системи планування ресурсів, які допомагають координувати замовлення і запаси відповідно до бізнес-процесів клієнтів. Вибір логістичних партнерів має базуватися на їхній репутації, гнучкості та здатності працювати в умовах ризиків. Необхідно також розробляти прогнози і сценарії розвитку подій для своєчасного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Важливо інвестувати в навчання персоналу щодо управління ризиками і оперативного реагування на непередбачені ситуації [3].

Для стартапів будь-якого типу слід здійснювати постійний аналіз і оцінку ризиків з регулярним оновленням логістичних стратегій відповідно до змін ринку. Використання сучасних технологій дозволить підвищити прозорість ланцюгів постачання та контроль над процесами. Крім того, необхідно працю-

вати над забезпеченням можливості вибору каналів постачання та можливості швидкої адаптації до нових умов. Такий підхід сприятиме мінімізації втрат і підтримці стабільності бізнесу навіть у складних умовах.

Висновки. Стратегічне управління маркетинговою логістикою є ключовим фактором успіху стартапів як на B2C, так і на B2B ринках, оскільки дозволяє ефективно поєднувати внутрішні ресурси з зовнішніми вимогами ринку. Врахування специфіки ринкових сегментів і особливостей цільової аудиторії сприяє формуванню конкурентних переваг через оптимізацію логістичних процесів. Умови високої невизначеності та обмеженості ресурсів вимагають від стартапів гнучких, адаптивних і технологічно підтриманих логістичних стратегій. Впровадження інноваційних рішень та цифрових технологій у логістику дозволяє підвищити оперативність, прозорість і контроль над ланцюгами постачання. Збалансований підхід до управління ризиками у логістичних процесах допомагає мінімізувати можливі негативні наслідки та забезпечити стійкість бізнесу. В результаті дослідження запропоновано модель стратегічного управління, що враховує унікальні виклики молодих компаній у контексті мінливості ринку. Подальші дослідження слід зосередити на практичних інструментах адаптації логістичних стратегій до швидкоплинних ризиків. Вивчення взаємодії між технологічними інноваціями та управлінням логістикою сприятиме підвищенню ефективності стартапів. Загалом, розвиток стратегічного управління маркетинговою логістикою відкриває нові перспективи для зміцнення позицій стартапів на конкурентних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Бондаренко В. Маркетингово-логістичне управління підприємницьких структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/216> (дата звернення: 08.06.2025)
- Ілляшенко С. Інформаційні потоки в маркетингу і логістиці інноваційного процесу в умовах технологічних трансформацій [Електронний ресурс] / С. Ілляшенко // Інфраструктурне забезпечення сталого розвитку територій: інноваційний аспект : кол. монографія / ред. О. Омеляненко ; Сум. держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка. Електрон. текст. дані. Суми, 2023. Розд. 9. С. 172–201.
- Ілляшенко С. М. Маркетингове управління логістичними потоками в інноваційному процесі промислових підприємств / Ілляшенко Сергій Миколайович, Шипуліна Юлія Сергіївна, Ілляшенко Наталія Сергіївна // *Маркетинг і цифрові технології. Marketing and Digital Technologies*. 2024. Т. 8, № 4. С. 6–20.
- Крикавський Є. В. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту. *Вісник Державного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2000. № 416. С. 52–62.
- Тяжкун Є. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3430> (дата звернення: 07.06.2025)

6. Хоменко І.О., Бабаченко Л.В., Москаленко В.А., Ємець В.О. Маркетингові аспекти посилення конкурентних переваг підприємства через формування системи стратегічного управління в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 158–165.

7. Хоменко І. О., Вербицька А.В., Бабаченко Л.В., Лисенко І.В. Стратегія цифрового маркетингу для IT-стартапів: ключові етапи розробки та впровадження. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7. С. 36–43.

REFERENCES:

1. Bondarenko V. Marketynhovo-lohistychnе upravlinnia pidpriemnytskykh struktur. [Marketing and Logistics Management of Entrepreneurial Structures]. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. Available at: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/216> (accessed: 08.06.2025)

2. Illiashenko S. Informatsiini potoky v marketynhu i lohistytsi innovatsiinoho protsesu v umovakh tekhnolohichnykh transformatsii [Information Flows in Marketing and Logistics of the Innovation Process under Technological Transformations] / S. Illiashenko // *Infrastrukturne zabezpechennia staloho rozvytku terytorii: innovatsiinyi aspekt – Infrastructure Support for Sustainable Territorial Development: The Innovative Aspect: kol. monohrafiia* / red. O. Omelianenko ; Sum. derzh. ped. un-t im. A. S. Makarenka. Elektron. tekst. dani. Sumy, 2023. Rozd. 9. S. 172–201.

3. Illiashenko S. M. Marketynhove upravlinnia lohistychnymy potokamy v innovatsiinomu protsesi promyslovykh pidpriemstv [Marketing Management of Logistics Flows in the Innovation Process of Industrial Enterprises] / Illiashenko Serhii Mykolaiovych, Shypulina Yuliia Serhiivna, Illiashenko Nataliia Serhiivna // *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii. Marketing and Digital Technologies*. 2024. T. 8, № 4. S. 6–20.

4. Krykavskiy Ye. V. Intehratsiia marketynhu i lohistyky v systemi menedzhmentu. [Integration of Marketing and Logistics in the Management System]. *Visnyk Derzhavnoho universytetu "Lvivska politekhnika" – Bulletin of the State University "Lviv Polytechnic"*. Lviv, 2000. № 416. S. 52–62.

5. Tiazhkun Ye. Intehratsiina vzaiemodiia marketynhu ta lohistyky: suchasni tendentsii. [Integrative Interaction between Marketing and Logistics: Current Trends]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. 2024. Vyp. 59. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3430> (accessed: 07.06.2025)

6. Khomenko I.O., Babachenko L.V., Moskalenko V.A., Yemets V.O. Marketynhovi aspekty posylennia konkurentnykh perevah pidpriemstva cherez formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia v umovakh viiny. [Marketing Aspects of Strengthening the Competitive Advantages of an Enterprise through the Formation of a Strategic Management System under Wartime Conditions]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*. №8. 2025. S. 158–165.

7. Khomenko I. O., Verbytska A.V., Babachenko L.V., Lysenko I.V. Stratehiia tsyrovoho marketynhu dlia IT-startapiv: kluchovi etapy rozrobky ta vprovadzhennia. [Digital Marketing Strategy for IT Startups: Key Stages of Development and Implementation]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*. № 7. 2024. S. 36–43.