УДК 339.138:658.7
DOI:10.32782/2415-8240-2026-109-2-654-675

ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ І ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ СТВОРЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ

INTEGRATION OF MARKETING AND LOGISTICS DECISIONS IN THE CONSUMER VALUE CREATION SYSTEM

Семенда Ольга Володимирівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Уманський національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6690-645X

Olha Semenda,
Uman National University

Обґрунтовано теоретичні засади та практичні напрями інтеграції маркетингових і логістичних рішень підприємства як чинника формування споживчої цінності. Використано методи аналізу й синтезу, систематизації, концептуального моделювання, порівняльного аналізу вторинних даних, розрахунку відносних показників і побудови інтегрального індексу. Запропоновано концептуальну модель, що поєднує п’ять складових споживчої цінності з механізмами узгодження функцій маркетингу та логістики. Виміри логістичного сервісу зіставлено з маркетинговими рішеннями та показниками контролю. Вторинні дані міжнародних досліджень узгоджуються з припущенням про зв’язок розриву між маркетинговою обіцянкою і логістичним виконанням із конверсією, поверненнями та лояльністю споживачів: частка повернень в онлайн-сегменті США в 1,22 раза перевищує середню для роздрібної торгівлі, а омніканальні покупці витрачають на 4–10% більше, ніж одноканальні, ці показники мають описовий характер і не доводять причинного впливу. Розраховано, що закордонні магазини забезпечують 20–28% онлайн-транзакцій і 35–47% суми онлайн-покупок в Україні, тож конкурентною перевагою вітчизняних продавців може стати передбачуваність сервісу. Запропоновано систему з чотирьох рівнів інтеграції та інтегральний індекс виконання сервісної обіцянки з визначеним порядком нормування, зважування та інтерпретації. Розрахунок на умовних даних (I = 0,895) дав змогу виявити виміри сервісу з найбільшим розривом.

Ключові слова: сервісна обіцянка, якість логістичного сервісу, міжфункціональна координація, омніканальність, повернення товарів, транскордонна електронна комерція, інтегральний індекс.

The article substantiates the theoretical foundations and practical directions for integrating a company's marketing and logistics decisions as an instrument of consumer value creation. The study employs analysis and synthesis, systematisation, conceptual modelling, comparative analysis of secondary data, the calculation of relative indicators and composite index construction. Five components of consumer value – functional, time-and-place, informational, emotional and social-environmental – are identified; none of them can be ensured by marketing or logistics alone, since marketing shapes what the consumer expects, whereas logistics determines what the consumer actually receives. Perceived value is formalised as the ratio of benefits to the total costs of acquisition, which include delivery costs, waiting time, effort and perceived risk; logistics service dimensions are matched with marketing decisions and control indicators. The secondary evidence is consistent with an association between the gap separating the marketing promise from logistics execution and conversion, returns and loyalty: the online return rate in the US is 1.22 times higher than the average retail rate, and omnichannel shoppers spend 4–10% more than single-channel ones; these descriptive indicators do not establish a causal effect. For Ukraine, it is calculated that cross-border stores account for 20–28% of online transactions but 35–47% of their value; service predictability is therefore put forward as a potential competitive advantage of domestic sellers. A system of four integration levels and a service promise fulfilment index are proposed; the procedure for normalising indicators, deriving weights and interpreting the index is specified and illustrated on hypothetical data (I = 0.895). Empirical testing of the index on Ukrainian companies' data is identified as the direction for further research.

Key words: service promise, logistics service quality, cross-functional coordination, omnichannel retailing, product returns, cross-border e-commerce, composite index.

Вступ. Зростання вимог споживачів до швидкості, точності та прозорості обслуговування в електронній комерції загострює проблему узгодження маркетингових і логістичних рішень підприємства. За даними UNCTAD, кількість онлайн-покупців у світі зросла з менш ніж 100 млн осіб у 2000 р. приблизно до 2,3 млрд у 2021 р. [1]. За прогнозом Statista, обсяг світового ринку електронної комерції зросте з 3,86 трлн дол. США у 2026 р. до 4,91 трлн дол. у 2030 р. (середньорічний темп приросту – 6,2%), а кількість онлайн-покупців сягне 4,1 млрд осіб [2]. Споживач, який щодня взаємодіє з цифровими платформами, переносить сформовані там стандарти швидкості, прозорості й зручності на будь-якого продавця незалежно від його розміру чи галузевої належності.

Традиційний поділ функцій маркетингу, орієнтованого на формування пропозиції та комунікацію зі споживачем і логістики, зосередженої на фізичному переміщенні товару, не відповідає сучасній моделі споживчої поведінки, за якою цінність товару формується на кожному етапі взаємодії клієнта з компанією – від пошуку інформації до отримання замовлення й післяпродажного обслуговування. Наслідком функціонального розмежування стає розрив між

тим, що підприємство обіцяє в комунікаціях, і тим, що воно здатне фактично виконати в ланцюгу постачання. Для споживача такий розрив є порушенням домовленості, тому він може позначатися на довірі та намірі здійснити повторну покупку [3; 4]. Для українського ринку ця проблема має додаткові виміри: у 2025 р. обсяг онлайн-покупок, за оцінкою WayForPay, сягнув близько 256 млрд грн [5], значну частину цієї суми забезпечують закордонні магазини, тобто вітчизняні продавці конкурують із міжнародними платформами, а воєнні ризики для логістичної інфраструктури ускладнюють виконання обіцяних термінів доставки.

Огляд літератури. Т. Еспер, О. Елліджер, Т. Станк та ін. запропонували концептуальну модель інтеграції попиту й пропозиції, за якою цінність для споживача створюється через обмін знаннями між підрозділами, що формують попит (маркетинг, продажі) і підрозділами, що забезпечують пропозицію (логістика, виробництво, закупівлі) [6]. У. Юттнер, М. Крістофер і С. Бейкер обґрунтували концепцію управління ланцюгом попиту, яка поєднує ринкову орієнтацію маркетингу з ефективністю ланцюга постачання через узгодження процесів створення і задоволення попиту [7]. Б. Бальді, І. Конфенте, І. Руссо та Б. Гауденці на основі систематичного огляду 174 статей із 16 провідних журналів запропонували концептуальну модель консюмероцентричного управління ланцюгами постачання, що охоплює його чинники, пов’язані зі споживачем результати та структури роздрібних ланцюгів постачання [8]. Т. Кастеллуччі, Е. Моретті, Е. Таппіа та М. Мелачіні розробили концептуальну модель синхронізації матеріальних потоків у логістичних системах [9].

Емпіричну базу напряму формують дослідження, виконані із застосуванням моделювання структурними рівняннями (SEM). С. Чжан, Р. Лі, Ч. Сунь та ін. на вибірці 342 фахівців з управління ланцюгами постачання китайських інтернет-компаній підтвердили позитивний вплив інтеграції ланцюга постачання на операційну та фінансову результативність, при цьому інтеграція IT-систем із клієнтами виявилася статистично незначущою ($p = 0{,}330$), тобто технічне поєднання систем без узгодження процесів ефекту не дало [10]. А. А. Юрюєн, С. Север, К. Чати та Т. Шейханоглулари на вибірці 419 онлайн-покупців встановили, що бренд-імідж вебсайту опосередковує вплив якості логістичного сервісу на намір повторної купівлі [3]. Л. Чай та І. Ван (284 респонденти) встановили, що прозорість сервісу та узгодженість процесів у різних каналах підвищують сприйняту корисність і зручність моделі BOPS [11]. Т. Тран, Д. Г. Тейлор та Ч. Вень (355 користувачів брендових застосунків) показали, що персоналізація застосунку через спільне створення цінності та залученість споживача підвищує сприйняту якість і лояльність [12].

Окремий напрям становлять дослідження, у яких логістичні параметри розглядаються як маркетингові змінні. М. Фішер, С. Галліно та Дж. Сюй на даних роздрібної мережі США встановили, що скорочення терміну доставки після відкриття нового розподільчого центру супроводжувалося зростанням продажів [13]. Р. Цуй, Ч. Лу, Т. Сунь і Дж. Голден на даних онлайн-ритейлера показали, що швидша обіцяна доставка за незмінного фактичного виконання збільшує

продажі, але водночас підвищує частку повернень і знижує утримання клієнтів [14]. А. Гартер, Л. Штіх і М. Шпанн виявили асиметрію: запізнення доставки подовжує інтервал між покупками сильніше, ніж дострокова доставка такої самої тривалості його скорочує, а механізмом цього впливу є задоволеність споживача [4]. Г. Абдулла, М. Кетценберг і Дж. Еббі систематизували дослідження повернень товарів і показали, що політика повернень впливає водночас на попит і на витрати підприємства [15].

Українські дослідники розглядають маркетингово-логістичну інтеграцію переважно в концептуальному й прикладному аспектах. Є. Тяжкун систематизував наукові погляди на маркетингову логістику та запропонував напрями вдосконалення діяльності логістичних компаній (автоматизація, «зелена» та блокчейн-логістика) [16]. Т. Панюк і В. Марценюк трактують логістику як складову маркетингової стратегії бренду, виокремлюючи швидкість доставки, прозорість відстеження, екологічні рішення та гнучкі умови повернення, і пропонують починати проєктування ланцюга постачання з маркетингової складової [17]. Р. Шурпенкова, О. Сарахман і Т. Калайтан описали структуру інтегрованого маркетингово-логістичного ланцюга створення цінності з матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками [18]. І. Максютенко і Т. Сівашенко запропонували причинно-наслідковий ланцюг «попит – логістичне забезпечення – якість сервісу – клієнтська цінність – лояльність – економічний результат» та інтегральний індекс, обґрунтувавши, що економічно доцільним є рівень маркетингової активності, узгоджений із логістичними можливостями підприємства [19].

Методичні підходи до оцінювання споживчої цінності та результативності маркетингово-логістичної інтеграції розвиваються у трьох напрямах. Перший представлений багатовимірними шкалами сприйнятої цінності, зокрема шкалою PERVAL Дж. Суїні та Дж. Сутара, що охоплює якість, ціну, емоційну та соціальну цінність [30]. Другий – шкалами якості логістичного сервісу, у яких сервіс оцінюють за дев’ятьма вимірами з погляду споживача [31]. Третій ґрунтується на моделі розривів якості послуг, де якість визначається як розбіжність між очікуваним і отриманим сервісом [36]. Результативність самої інтеграції оцінюють або методом SEM на основі самооцінок фахівців [10], або за допомогою інтегральних індексів економічної ефективності [19]. Шкали [30; 31] фіксують сприйняття споживача, але не пов’язують його з конкретними обіцянками підприємства, а модель розривів [36] не деталізує логістичних параметрів сервісу.

Зіставлення наведених праць свідчить, що більшість авторів визнають: узгодження маркетингу й логістики створює цінність лише тоді, коли охоплює процеси та дані, а не тільки організаційну структуру [6–8; 10]. Дискусійними залишаються два питання. Перше стосується доцільності обіцянки швидшого сервісу: результати М. Фішера та ін. [13] свідчать на користь швидкості, тоді як Р. Цуй та ін. [14] фіксують зворотний бік завищеної обіцянки – зростання повернень і нижче утримання клієнтів. Друге стосується ролі цифрових технологій: технічна інтеграція ІТ-систем із клієнтами без узгодження процесів

виявилася статистично незначущою [10], а персоналізовані цифрові інструменти пов’язані з вищою лояльністю [12]. Емпіричні висновки [3; 10–12] отримано переважно на крос-секційних вибірках із самооцінками респондентів, що обмежує можливість причинної інтерпретації, а праці українських дослідників [16–19] мають здебільшого концептуальний характер. Недостатньо розробленими залишаються питання системного зіставлення складових споживчої цінності з конкретними механізмами інтеграції маркетингових і логістичних рішень, вимірювання розриву між обіцяним і фактично наданим сервісом з погляду споживача, а також адаптації такого підходу до умов українського ринку, де конкуренція з міжнародними платформами поєднується з воєнними ризиками для логістичної інфраструктури.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних напрямів інтеграції маркетингових і логістичних рішень підприємства як інструменту формування споживчої цінності. Для досягнення мети поставлено такі завдання: формалізувати структуру споживчої цінності з урахуванням логістичних витрат споживача; визначити ключові виміри логістичного сервісу та їх маркетингові відповідники; за опосередкованими індикаторами (відмова від оформлення замовлення, рівень повернень, витрати омніканальних покупців) виявити співвідношення, що характеризують зв’язок логістичних умов виконання обіцянки з поведінкою споживачів; проаналізувати структуру українського ринку електронної комерції; запропонувати систему рівнів, показників та інтегральний індекс оцінювання виконання сервісної обіцянки.

Методика досліджень. Методологічною основою є концепція сприйнятої споживчої цінності, сервісно-домінантна логіка маркетингу та консюмероцентричний підхід до управління ланцюгами постачання. Дослідження виконано у два етапи. На першому в Google Scholar, Crossref і фахових виданнях України за ключовими словами «marketing and logistics integration», «logistics service quality», «consumer-centric supply chain», «маркетингово-логістична інтеграція» відібрано наукові публікації 2019–2026 рр. (базові концептуальні праці – без обмеження року), які містять модель або емпіричну оцінку зв’язку логістичних параметрів зі споживчою поведінкою; на їх основі методами аналізу, синтезу й систематизації побудовано концептуальну модель цінності. На другому етапі вторинні дані [1; 2; 5; 20–25] використано для перевірки узгодженості моделі з емпіричними співвідношеннями: частки, співвідношення та CAGR розраховано в межах кожного джерела, без зведення показників різних країн і періодів в одну вибірку. Поєднання концептуального моделювання з аналізом вторинних даних зумовлене відсутністю відкритих первинних даних про виконання сервісних обіцянок українськими підприємствами: модель задає структуру зв’язків, а вторинні дані використано для оцінювання того, чи узгоджуються з нею спрямованість і порядок наявних співвідношень, тому висновки цього етапу сформульовано на рівні тенденцій, а не причинних залежностей. Індекс побудовано за правилами конструювання композитних індикаторів а порядок його розрахунку проілюстровано на умовних даних, рекомендації сформульовано абстрактно-логічним методом.

Декларація щодо використання генеративного ШІ. Під час підготовки та доопрацювання рукопису використано Claude Sonnet 5.5 виключно для мовно-стилістичного вичитування та узгодження тексту з вимогами до оформлення. Усі наукові результати, розрахунки та висновки виконані автором особисто, який перевірив текст і несе повну відповідальність за його зміст.

Результати досліджень. У класичному трактуванні В. Зейтамл визначає сприйняту цінність як загальну оцінку корисності продукту споживачем, що ґрунтується на співвідношенні отримуваного й віддаваного [27]. До «віддаваного» належить не лише грошова ціна, а й немонетарні витрати – час, зусилля та ризик. Спираючись на цей підхід, формалізовано сприйняту споживчу цінність як відношення сукупних вигід до сукупних витрат придбання:

$$V = \frac{B_{\text{ф}}+B_{\text{ч}}+B_{\text{і}}+B_{\text{е}}+B_{\text{с}}}{P+C_{\text{д}}+C_{\text{ч}}+C_{\text{з}}+C_{\text{р}}} \quad (1)$$

де V – сприйнята споживча цінність;

$B_{\text{ф}}$, $B_{\text{ч}}$, $B_{\text{і}}$, $B_{\text{е}}$, $B_{\text{с}}$ – вигоди за функціональною, часовою й просторовою, інформаційною, емоційною та соціально-екологічною складовими;

P – ціна товару;

$C_{\text{д}}$ – витрати на доставку та повернення;

$C_{\text{ч}}$ – час очікування;

$C_{\text{з}}$ – зусилля на отримання товару;

$C_{\text{р}}$ – сприйнятий ризик невиконання замовлення.

З формули (1) випливає ключовий для дослідження висновок: логістичні рішення одночасно впливають на чисельник (наявність, швидкість, інформованість) і на знаменник (вартість доставки, очікування, ризик), тоді як маркетингові рішення визначають, які саме значення цих параметрів споживач очікує. Сервісно-домінантна логіка С. Варго і Р. Луша доповнює цей висновок: цінність не «вбудовується» у товар виробником, а створюється спільно в процесі взаємодії постачальника й споживача [28]. Отже, доставка, інформування про статус замовлення й повернення також є інструментами створення цінності.

Цінність у ланцюгах постачання розглядають як наслідок взаємодії всіх учасників – від виробника до споживача [8], а управління ланцюгом постачання – як системну стратегічну координацію бізнес-функцій у межах компанії та між учасниками ланцюга [29]. У консюмероцентричному підході логістичні рішення проєктуються навколо очікувань, поведінки та сприйняття споживача, а не лише навколо критеріїв витрат і швидкості [8]. Систематизація наведених підходів дає змогу виокремити п’ять складових споживчої цінності, формування яких залежить від спільних дій маркетингу та логістики (табл. 1). Порівняно зі шкалою PERVAL, яка охоплює якість, ціну, емоційну та соціальну цінність [30], запропонована структура окремо виділяє часову, просторову та інформаційну складові, оскільки саме вони безпосередньо залежать від логістичних рішень, а соціальну цінність поєднано з екологічною.

Як видно з таблиці 1, жодну зі складових цінності не може повністю забезпечити лише одна функція: маркетинг визначає те, що споживач очікує, а логістика – те, що він фактично отримує. Оскільки споживач оцінює пропозицію

цілісно, загальне враження може визначатися найслабшою ланкою: навіть найвдаліша комунікація не компенсує зірваної доставки. На користь цього свідчить виявлена асиметрія, за якої запізнення доставки впливає на повторні покупки сильніше, ніж дострокове виконання [4].

Таблиця 1. Складові споживчої цінності та внесок маркетингу й логістики

Складова цінності	Внесок маркетингу	Внесок логістики	Ризик неузгодженості
Функціональна (доступність, точність, стан товару)	визначення асортименту й очікувань споживача; прогнозування попиту	наявність запасів, точність комплектації, збереження стану товару	обіцяний товар відсутній; дефіцит або надлишок запасів
Часова й просторова (швидкість і зручність отримання)	формування обіцянки щодо термінів; вибір каналів дистрибуції	мережа складів і пунктів видачі; швидкість доставки	обіцяний термін не виконується; доставка незручна для споживача
Інформаційна (прозорість, відстеження)	комунікація статусу замовлення; персоналізовані повідомлення	відстеження відправлень; дані транспортних систем у реальному часі	різні дані в різних каналах; споживач не має актуальної інформації
Емоційна (довіра, впевненість)	бренд, імідж платформи, сервісні гарантії	надійність виконання; врегулювання проблемних ситуацій	розрив між обіцянкою й фактичним досвідом руйнує довіру
Соціально-екологічна	позиціювання сталості; чесна екологічна комунікація	оптимізація маршрутів і пакування; зворотні потоки	екологічні заяви без підтвердження реальними процесами

Джерело: узагальнено на основі [6; 8; 27; 28; 30].

За результатами С. Чжан, Р. Лі, Ч. Суня та ін., узгодження інформаційних потоків між учасниками ланцюга постачання пов’язане з вищою операційною результативністю інтернет-компаній [10], а точніше прогнозування попиту й вища доступність товару можуть розглядатися як чинники зростання функціональної складової цінності ($В_ф$ у формулі (1)). Якість логістичного сервісу, зокрема його надійність і гарантованість виконання, може водночас зменшувати сприйнятий ризик ($С_р$): за даними А. Юрюєна та ін., її вплив на намір повторної купівлі опосередковується бренд-іміджем вебсайту [3], тобто логістичний досвід «конвертується» в маркетинговий актив. Багатовимірність логістичного сервісу обґрунтували Дж. Ментцер, Д. Флінт і Г. Халт, виокремивши дев’ять його вимірів, серед яких якість контакту з персоналом, якість інформації, точність і стан замовлення, врегулювання невідповідностей та своєчасність [31]. Кожен із цих вимірів має «маркетинговий двійник» – рішення щодо того, що й як саме обіцяти споживачеві (табл. 2).

Таблиця 2. Виміри логістичного сервісу, пов’язані з ними маркетингові рішення та показники

Вимір сервісу	Прояв для споживача	Маркетингове рішення	Показник контролю
Точність замовлення	отримання саме того товару й комплектації	точні описи; коректне відображення наявності в каталозі	частка замовлень без помилок комплектації
Своєчасність	доставка у визначений строк	реалістичні терміни та вікна доставки в комунікаціях	OTIF (on time, in full)
Стан товару	відсутність пошкоджень	стандарти пакування; гарантійні умови	частка пошкоджених відправлень
Якість інформації	зрозумілі статуси; своєчасні сповіщення	проактивні комунікації; персоналізація повідомлень	частка відправлень із повним відстеженням; кількість звернень «де моє замовлення»
Врегулювання невідповідностей і повернень	проста й швидка процедура повернення	політика повернень і компенсацій	час обробки повернення; частка повторних покупок після повернення
Контакт із персоналом	компетентність і ввічливість кур’єрів, служби підтримки	стандарти клієнтського сервісу	CSAT, NPS

Джерело: адаптовано на основі [3; 22; 31].

За даними Baymard Institute, які узагальнюють результати 50 досліджень, середній рівень відмови від оформлення кошика в інтернет-магазинах становить 70,22% [23]. Близько 42% таких відмов пов’язані з відсутністю наміру купувати, а серед чинників, якими підприємство може управляти, найчастіше називають додаткові витрати на етапі оформлення замовлення (≈40% покупців, що відмовилися), надто повільну доставку (20–21%) та незадовільну політику повернень (13%) [23; 24]. Усі три причини стосуються параметрів знаменника формули (1) – $C_д$, $C_ч$ і $C_р$, які визначаються спільно ціновою політикою та логістичними можливостями, тобто вартість і терміни доставки споживач сприймає як складову ціни. Водночас ці дані відображають заявлені причини відмов, отримані переважно на вибірках онлайн-покупців США, і не дають змоги оцінити силу причинного впливу.

Аналогічні співвідношення виявлено в даних про зворотні потоки. За оцінкою Національної федерації роздрібної торгівлі США (NRF) та Happy Returns, у 2025 р. обсяг повернень у роздрібній торгівлі США становив 849,9 млрд дол., або 15,8% річних продажів, тоді як в онлайн-сегменті повертається 19,3% продажів [22], тобто в 1,22 раза (на 22%) більше. Можливо, саме в онлайн-каналі розрив між описом товару (маркетинг) і фактично отриманим товаром (логістика) проявляється найвиразніше. Водночас на рівень повернень впливають ліберальність політики повернень і особливості товарних категорій [15], тому це співвідношення не є кількісною оцінкою саме розриву. За тими

самими даними [22], 82% споживачів вважають безкоштовне повернення важливим чинником вибору, а 76% схильні обирати варіант із миттєвим відшкодуванням або обміном. Отже, повернення одночасно є статтею витрат і маркетинговим інструментом, а політику повернень недоцільно ухвалювати на рівні однієї функції.

Для омніканальних моделей, зокрема формату BOPS (Buy Online, Pick up in Store), важливою є якість інтеграції каналів: як показали Л. Чай та І. Ван, із чотирьох її вимірів саме прозорість сервісу та узгодженість процесів у різних каналах найсильніше впливають на сприйняту корисність і зручність такої моделі [11]. П. Верхуф, П. Каннан і Дж. Інман пов'язують перехід до омніканальності із синергетичним управлінням каналами й точками контакту, за якого досвід споживача оптимізується в усіх каналах одночасно [32].

Економічну доцільність такої інтеграції ілюструє дослідження Е. Сопаджиєвої, У. Дхолакії та Б. Бенджаміна, яке охопило 46 тис. покупців однієї з торговельних мереж США: 73% респондентів користувалися кількома каналами [33]. Омніканальні покупці витрачали в середньому на 4% більше в магазині та на 10% більше онлайн порівняно з одноканальними (у групі з чотирма й більше каналами – на 9% більше в магазині), а попередній онлайн-пошук пов'язувався зі зростанням витрат у магазині на 13% (рис. 1) [33]. Ці результати оприлюднено в діловому виданні й отримано на даних одного оператора, проте спрямованість зв'язку узгоджується з дослідженням В. Кумара та Р. Венкатесана, за яким багатоканальні покупці забезпечують вищий дохід і частку гаманця, ніж одноканальні [34]. Разом ці дані дають підстави припускати, що вигоду створює не наявність каналів як таких, а їхня зв'язаність єдиними даними про товар, запаси й клієнта.

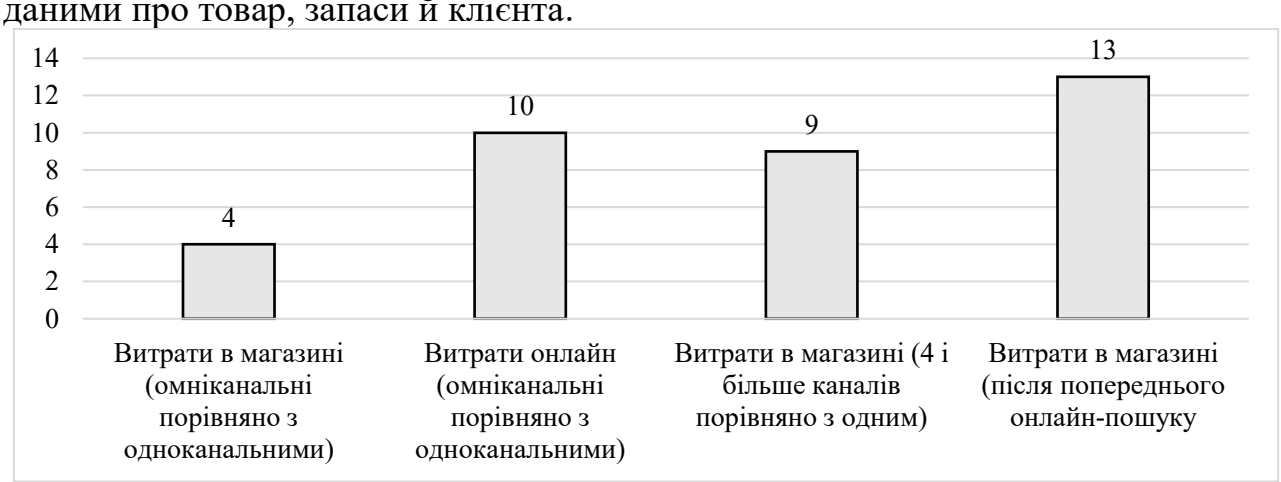


Рисунок 1. – Перевищення середніх витрат омніканальних покупців порівняно з одноканальними, %

Джерело: побудовано за даними [33].

За даними UNCTAD, обсяги електронних продажів підприємств у 43 країнах зросли з 17 трлн дол. у 2016 р. до 27 трлн дол. у 2022 р. (у середньому на 8,0% щороку), а бізнес закликають відмовлятися від надмірного пакування та інвестувати в енергоефективні рішення й електричний транспорт для доставки [1]. Для маркетингу це означає, що екологічні характеристики доставки стають

частиною ціннісної пропозиції, а заяви про них без підтвердження реальними логістичними процесами створюють ризик «грінвошингу», який шкодить довірі до бренду [35]. Міжнародні порівняння якості логістики ґрунтуються на індексі ефективності логістики (LPI) Світового банку: за результатами LPI 2023 (139 країн, шість вимірів, зокрема відстеження відправлень і своєчасність) найвищі оцінки мали Сінгапур (4,3) і Фінляндія (4,2) [21]. Запроваджена у 2025 р. система LPI 2.0 ґрунтується на даних відстеження відправлень і не передбачає зведеного рейтингу країн [20].

За оцінками платіжного сервісу WayForPay, отриманими на основі внутрішньої аналітики платформи й оприлюдненими в діловому виданні [5], у 2025 р. українці здійснили близько 196 млн онлайн-покупок на суму приблизно 256 млрд грн, що на 7–10% більше, ніж роком раніше, і в 1,8 раза більше, ніж у 2021 р. Розрахунок середньорічного темпу приросту ($CAGR = (Y_n / Y_0)^{1/n} - 1 = 1{,}8^{1/4} - 1$, де Y_0, Y_n – обсяги ринку в базовому та кінцевому роках, n – кількість років) показує, що номінальний ринок у 2021–2025 рр. зростав у середньому на 15,8% щороку, тобто у 2025 р. темпи зростання (7–10%) були приблизно вдвічі нижчими за середні за чотири роки [25]. Основні та розраховані показники ринку наведено в табл. 3.

Таблиця 3. Ключові показники українського ринку електронної комерції, 2025 р.

Показник	Значення
Кількість онлайн-покупок	≈196 млн
Сума онлайн-покупок	≈256 млрд грн (на 7–10% більше, ніж у 2024 р.; у 1,8 раза більше, ніж у 2021 р.)
Середній чек онлайн-покупки	≈1320 грн
Частка покупок зі смартфонів	≈60%
Локальний e-commerce	145–155 млн транзакцій; 160–175 млрд грн; середній чек 1150–1250 грн
Закордонні магазини (cross-border)	40–55 млн транзакцій; 90–120 млрд грн; середній чек 2100–2600 грн; за оцінкою WayForPay – 30–35% усіх онлайн-оплат (база розрахунку не розкрита)
Онлайн-оплата товарів і послуг (НБУ)	13,9% безготівкових операцій із платіжними картками за кількістю та 16,4% за сумою [25]
Частка cross-border у кількості транзакцій*	20–28% (40–55 млн : 196 млн)
Частка cross-border у сумі онлайн-покупок*	35–47% (90–120 млрд грн : 256 млрд грн)
Співвідношення середніх чеків cross-border і локальних покупок*	1,7–2,3 раза (2100:1250–2600:1150)
CAGR обсягу онлайн-покупок, 2021–2025 рр.*	≈15,8% (номінальний)

Джерело: складено й розраховано за даними WayForPay, оприлюдненими в [5], та НБУ [25].
**Примітка. розраховано автором. Показники WayForPay є інтервальними оцінками платіжного сервісу; сума сегментних оцінок (185–210 млн транзакцій; 250–295 млрд грн) не збігається точно із загальними показниками (≈196 млн; ≈256 млрд грн), тому розрахункові частки подано як діапазони.*

Розрахунок за даними табл. 3 показує, що закордонні магазини забезпечують 20–28% кількості онлайн-транзакцій і приблизно 35–47% суми онлайн-покупок. Перевірка через частку транзакцій і співвідношення середніх чеків дає близький діапазон 30–47%. Наведена WayForPay частка 30–35% стосується всіх онлайн-оплат українців, база яких не розкрита, тому безпосередньо з обсягом онлайн-покупок 256 млрд грн вона не зіставляється. Розбіжність між частками в кількості та сумі зумовлена тим, що середній чек закордонних покупок у 1,7–2,3 раза вищий за локальний. Можливо, у дорожчих категоріях споживачі погоджуються з довшою доставкою заради асортименту або ціни, тоді як у повсякденних покупках вирішальними є швидкість і передбачуваність.

Отже, вітчизняні продавці конкурують не лише між собою, а й із міжнародними платформами, і їхньою перевагою може бути сервіс, який міжнародним конкурентам складно відтворити: передбачувані терміни, доставка «останньої милі», зручні пункти отримання й проста процедура повернення. Частка покупок зі смартфонів (≈60%) [5] робить мобільні застосунки основним каналом інформування про статус замовлення, а частка онлайн-оплати товарів і послуг у сумі безготівкових операцій із платіжними картками (16,4% у 2025 р. [25]) створює технічні передумови для цифровізації клієнтського шляху. Відкритих порівнянних даних про відмову від оформлення замовлення через умови доставки та рівень повернень в Україні не виявлено, тому висновки щодо цих параметрів для вітчизняного ринку мають статус гіпотез, перенесених з даних США та світового ринку.

Узагальнення результатів дає змогу запропонувати чотири рівні інтеграції – стратегічний, тактичний, операційний та аналітичний, доповнені наскрізним напрямом сталого розвитку, кожен із яких має власні інструменти та показники контролю (табл. 4). Такий підхід передбачає «наскрізну» відповідальність: стратегічні рішення щодо обіцянки сервісу підкріплюються тактичним плануванням запасів, операційною синхронізацією каналів та аналітикою зворотного зв’язку.

Оцінювання досягнутого рівня інтеграції здійснюється за допомогою інтегрального індексу виконання сервісної обіцянки, що передбачає зіставлення фактичних значень параметрів сервісу з тими, які були обіцяні споживачеві в маркетингових комунікаціях. За змістом індекс операціоналізує для логістичних вимірів розрив між наданим сервісом і зовнішніми комунікаціями, який у моделі якості послуг А. Парасурамана, В. Зейтамл і Л. Беррі виокремлено як «розрив 4» [36].

Індекс обчислюють як зважену суму нормованих ступенів виконання обіцянки:

$$I = \sum_{j=1}^{m} w_j \cdot r_j \qquad (2)$$

де I – індекс виконання сервісної обіцянки ($0 \le I \le 1$);

m – кількість вимірів сервісу (у базовому варіанті m = 6 відповідно до табл. 2);

Таблиця 4. Рівні інтеграції маркетингових і логістичних рішень та показники контролю

Рівень	Зміст інтеграції	Інструменти	Показники
Стратегічний	єдине позиціювання й сервісна обіцянка, узгоджена з логістичними можливостями	спільне формулювання ціннісної пропозиції; сегментація за очікуваннями щодо доставки й повернень	індекс виконання сервісної обіцянки (формула 2); NPS за сегментами
Тактичний	спільне планування попиту, запасів і маркетингових акцій	єдиний прогноз попиту; календар акцій; процес S&OP	точність прогнозу; рівень наявності товару (in-stock rate)
Операційний	синхронізація каналів і виконання замовлень	єдиний облік запасів; BOPS; мережа пунктів видачі; трекінг	OTIF; тривалість виконання замовлення; частка відправлень із повним відстеженням
Аналітичний (зворотний зв'язок)	використання даних про поведінку й досвід споживача	аналіз звернень і причин повернень; опитування; персоналізація	частка повернень та їх причини; CSAT; частка повторних покупок
Сталий розвиток (наскрізний напрям)	екологічно ефективні рішення, підтверджені даними	оптимізація маршрутів; скорочення й повторне використання пакування	питомі викиди на одне відправлення; частка сталого пакування

Джерело: розроблено автором.

w_j – вагомість j-го виміру для споживача ($\Sigma w_j = 1$), формула (4);

r_j – нормований ступінь виконання обіцянки за j-м виміром ($0 \le r_j \le 1$), формула (3).

rj – нормований ступінь виконання обіцянки за j-м виміром ($0 \le r_j \le 1$), формула (3).

Нормування відносно обіцяного значення - природного орієнтира для споживача, дає змогу привести показники з різними одиницями виміру (частки, дні, бали) до безрозмірної шкали від 0 до 1 [26]. Для показників-стимуляторів (частка замовлень без помилок, OTIF, частка відправлень із повним відстеженням, CSAT) і дестимуляторів (термін доставки, час обробки повернення) застосовують різні формули:

$$r_j = \begin{cases} min\left(1;\ \frac{x_j^{\phi}}{x_j^{o}}\right), & \text{якщо більше значення є кращим;} \\ min\left(1;\ \frac{x_j^{o}}{x_j^{\phi}}\right), & \text{якщо менше значення є кращим,} \end{cases} \quad (3)$$

де $x_j^{ф}$, $x_j^{о}$– фактичне та обіцяне значення показника j-го виміру (обіцяне значення фіксують за маркетинговими комунікаціями або сервісним стандартом, фактичне – за даними WMS, TMS і CRM за той самий період).

Показники, що вимірюють частку негативних подій (наприклад, частку пошкоджених відправлень), доцільно перетворювати на доповнення до 100% (частка відправлень без пошкоджень) і розглядати як стимулятори, щоб уникнути ділення на значення, близькі до нуля. Обмеження min(1; …) унеможливлює компенсацію невиконання однієї обіцянки перевиконанням іншої, що відповідає принципу «найслабшої ланки», обґрунтованому вище, та виявленій асиметрії реакцій споживачів на запізнення й дострокову доставку [4]. Вагові коефіцієнти визначають на основі оцінок важливості вимірів, отриманих в опитуванні споживачів цільового сегмента:

$$w_j = \frac{s_j}{\sum_{k=1}^{m} s_k} \tag{4}$$

де s_j – середня оцінка важливості j-го виміру, отримана в опитуванні споживачів цільового сегмента (наприклад, за 5-бальною шкалою).

За відсутності даних опитування допустимо застосовувати рівні ваги (w_j = 1/m), а для перевірки стійкості результату порівнювати значення індексу за різних схем зважування, зокрема отриманих методом попарних порівнянь [26]. Для діагностики розраховують внесок кожного виміру в загальний розрив:

$$\Delta_j = w_j\left(1 - r_j\right), \ \ \sum_{j=1}^{m} \Delta_j = 1 - I \tag{5}$$

де Δ_j – внесок j-го виміру в загальний розрив між обіцянкою і виконанням.

Для інтерпретації запропоновано умовну шкалу, яка потребує калібрування під час емпіричної апробації:

$I \geq 0{,}95$ – обіцянку виконано за всіма вимірами або з незначними відхиленнями;

$0{,}85 \leq I < 0{,}95$ – помірний розрив, що потребує коригування окремих вимірів;

$I < 0{,}85$ – суттєвий розрив, за якого обіцянку слід переглянути або посилити логістичні можливості.

Декомпозиція за формулою (5) показує, які виміри потребують коригування обіцянки або посилення логістичних можливостей. Порядок розрахунку охоплює сім кроків: вибір показника для кожного виміру (табл. 2); фіксацію обіцяних значень; збір фактичних значень за період (місяць, квартал); нормування за формулою (3); визначення ваг за формулою (4); агрегування за формулою (2); декомпозицію розриву за формулою (5). Приклад розрахунку на умовних даних інтернет-магазину наведено в табл. 5.

За умовними даними I = 0,895, тобто розрив між обіцянкою і виконанням є помірним. Близько 56% розриву (0,059 з 0,105) припадає на врегулювання повернень, де фактичний час обробки (5 днів) перевищує обіцяний (3 дні), ще близько 31% (0,033) – на своєчасність доставки. Перевиконання стандарту за CSAT (4,6 проти 4,5) ці відхилення не компенсує. Рішенням є скорочення циклу обробки повернень, або коригування обіцянки щодо його тривалості, вибір залежить від витрат на посилення логістичних можливостей.

Таблиця 5. Приклад розрахунку індексу виконання сервісної обіцянки (умовні дані)

Вимір сервісу	Показник, одиниця	Тип*	x_j^{o}	$x_j^{ф}$	r_j	w_j	Δ_j
Точність замовлення	частка замовлень без помилок, %	С	99	98,2	0,992	0,188	0,002
Своєчасність	середній термін доставки, дн.	Д	2	2,4	0,833	0,196	0,033
Стан товару	частка відправлень без пошкоджень, %	С	99,5	99,1	0,996	0,171	0,001
Якість інформації	частка відправлень із повним відстеженням, %	С	100	93	0,93	0,159	0,011
Врегулювання повернень	час обробки повернення, дн.	Д	3	5	0,6	0,147	0,059
Контакт із персоналом	CSAT, бали (1–5)	С	4,5	4,6	1	0,139	0
Разом						1	$I = 0{,}895$

Джерело: розраховано автором на умовних даних.

Примітка. С – стимулятор, Д – дестимулятор. Ваги обчислено за формулою (4) на основі умовних оцінок важливості s_j = 4,6; 4,8; 4,2; 3,9; 3,6; 3,4 (Σ = 24,5); $1 - I$ = 0,105; розбіжність із сумою Δ_j у третьому знаку після коми зумовлена округленням.

Обговорення результатів. Отримані узагальнення частково збігаються з результатами емпіричних досліджень, виконаних методом SEM. Як і в праці А. Юрюєна, С. Севера, К. Чати та Т. Шейханоглулари [3], логістичний досвід розглянуто як чинник, що трансформується в маркетинговий результат. Як і в дослідженні Л. Чай та І. Ван [11], прозорість та узгодженість каналів виокремлено як інформаційний вимір цінності. Висновок С. Чжан, Р. Лі, Ч. Суня та ін. [10] про незначущість ізольованої ІТ-інтеграції підтримує положення про першочерговість єдиних даних над розширенням каналів. Відмінність полягає в одиниці аналізу: у працях [3; 10–12] вимірюється рівень якості сервісу чи інтеграції як латентний конструкт, тоді як у запропонованому підході предметом оцінювання є пара «обіцяне – фактичне значення» за кожним виміром. Це наближує індекс до моделі розривів якості послуг А. Парасурамана, В. Зейтамл і Л. Беррі [36], але конкретизує її для логістичних параметрів і пов’язує з маркетинговими рішеннями (табл. 2, 4).

Порівняно з українськими працями інтегральний індекс І. Максютенка і Т. Сівашенко орієнтований на економічну ефективність і оптимальний рівень клієнтського сервісу з погляду підприємства [19], а індекс виконання сервісної обіцянки – погляд споживача, тож ці інструменти доповнюють один одного. Положення Р. Шурпенкової та ін. [18] і Т. Панюк та В. Марценюка [17] про логістику як складову маркетингової стратегії конкретизовано через рівні інтеграції та показники контролю (табл. 4).

Дискусійними залишаються три питання:

1. співвідношення швидкості й надійності: дані М. Фішера та ін. [13] свідчать на користь швидшої доставки, а результати [4; 14] – на користь

реалістичної обіцянки. Принцип «не обіцяти більше, ніж система здатна виконати» є компромісом між цими позиціями, ефективність якого потребує перевірки;

2. повнота п'ятикомпонентної структури цінності: поєднання соціальної та екологічної складових спрощує модель, але може приховувати відмінності між ними;

3. стабільність вагових коефіцієнтів: ваги, отримані з опитувань, залежать від сегмента й змінюються з часом, тому індекс доцільно розраховувати для кожного сегмента окремо.

Обмеження дослідження пов'язані з різнорідністю вторинних даних (країни, періоди, вибірки, методики), переважно американською географією поведінкових показників, залежністю частини показників від оцінок комерційних організацій (WayForPay, NRF, Baymard Institute, Statista), які не повністю розкривають методику та відсутністю емпіричної апробації індексу. Тому висновки щодо відмов від оформлення замовлення й повернень на українському ринку мають статус гіпотез, а шкала інтерпретації індексу потребує калібрування на фактичних даних.

Реалізація запропонованої системи потребує спільних для маркетингу й логістики показників результативності, єдиного джерела даних про запаси й замовлення та регулярного аналізу причин розривів. Сформульовано такі рекомендації:

1. логістичні умови (терміни, вартість доставки, процедуру повернення) доцільно розглядати як елемент цінової політики, обґрунтований спільно фінансовою, маркетинговою й логістичною службами. Замість універсальних безкоштовних повернень, які 82% споживачів вважають важливими [22], раціональніша диференціація умов за сегментами, категоріями товарів і рівнем лояльності з поясненням правил до оформлення замовлення;

2. омніканальність слід розглядати передусім як проблему даних: створення єдиної інформаційної основи для маркетингу та логістики має передувати розширенню форматів продажу й доставки;

3. для українських продавців стійкою перевагою може стати передбачуваність: реалістичні терміни, чесна комунікація про можливі затримки, розвинена мережа пунктів отримання та проста процедура повернення. В умовах воєнних ризиків для інфраструктури споживач цінує не стільки максимальну швидкість, скільки впевненість у тому, що обіцяне буде виконано або що про зміну умов буде повідомлено вчасно. Це узгоджується з виявленим ефектом завищеної обіцянки щодо швидкості доставки [14];

4. екологічні твердження в маркетингових комунікаціях мають ґрунтуватися на показниках, які підприємство здатне перевірити й оприлюднити (табл. 4), інакше вони ризикують перетворитися на новий вид розриву між обіцянкою і виконанням та зашкодити довірі [35].

Висновки. Формалізація споживчої цінності показала, що логістичні рішення впливають на вигоди й витрати споживача, а маркетинг визначає їх очікувані значення. Шість вимірів логістичного сервісу зіставлено з

маркетинговими рішеннями та показниками контролю. Вторинні дані, опрацьовані в межах кожного джерела, узгоджуються з моделлю, але мають описовий характер і не дають підстав для причинних висновків: повернення онлайн у США в 1,22 раза перевищують середній рівень, а закордонні магазини в Україні за 20–28% транзакцій забезпечують 35–47% суми онлайн-покупок. Запропоновано чотири рівні інтеграції (стратегічний, тактичний, операційний, аналітичний) з показниками контролю та індекс виконання сервісної обіцянки, який на умовних даних (I = 0,895) локалізував розрив у вимірах повернень і своєчасності. Практичне значення результатів полягає в узгодженні сервісних обіцянок із логістичними можливостями: логістичні умови доцільно розглядати як елемент цінової політики, створення єдиної інформаційної основи для маркетингу й логістики – як передумову розширення каналів, а передбачуваність сервісу – як можливе джерело переваги українських продавців. Перспективою є апробація індексу на даних українських підприємств.

Внесок авторів. *Автор повністю провів дослідження, написав і відредагував текст.*

Фінансування. *Дослідження виконано без зовнішнього фінансування.*

Конфлікт інтересів. *Конфлікт інтересів щодо результатів дослідження та публікації цієї статті відсутній.*

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. UNCTAD. Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. Geneva : United Nations, 2024. URL: https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024 (дата звернення: 24.09.2026).

2. Statista. eCommerce – Worldwide: Statista Market Forecast. 2026. URL: https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/worldwide/ (дата звернення: 24.09.2026).

3. Yürüyen A. A., Sever S., Çatı K., Şeyhanoğulları T. Logistics service quality and repurchase intention: investigating the mediating role of website brand image. *Future Business Journal*. 2026. Vol. 12. Art. 248. DOI: https://doi.org/10.1186/s43093-026-00952-0 (дата звернення: 24.09.2026).

4. Harter A., Stich L., Spann M. The effect of delivery time on repurchase behavior in quick commerce. *Journal of Service Research*. 2025. Vol. 28. No. 2. P. 211–227. DOI: https://doi.org/10.1177/10946705241236961 (дата звернення: 24.09.2026).

5. Пикало О. Український e-commerce за чотири роки зріс у 1,8 раза та сягнув 256 млрд грн. Що найчастіше купують. *Forbes Ukraine* : вебсайт. 2026. 25 трав. URL: https://forbes.ua/news/ukrainskiy-e-commerce-za-chotiri-roki-zris-u-18-raza-ta-syagnuv-256-mlrd-grn-shcho-naychastishe-kupuyut-25052026-39073 (дата звернення: 24.09.2026).

6. Esper T. L., Ellinger A. E., Stank T. P., Flint D. J., Moon M. Demand and supply integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2010. Vol. 38. No. 1. P.

5–18. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-009-0135-3 (дата звернення: 24.09.2026).

7. Jüttner U., Christopher M., Baker S. Demand chain management – integrating marketing and supply chain management. *Industrial Marketing Management*. 2007. Vol. 36. No. 3. P. 377–392. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.10.003 (дата звернення: 24.09.2026).

8. Baldi B., Confente I., Russo I., Gaudenzi B. Consumer-centric supply chain management: a literature review, framework, and research agenda. *Journal of Business Logistics*. 2024. Vol. 45. No. 4. Art. e12399. DOI: https://doi.org/10.1111/jbl.12399 (дата звернення: 24.09.2026).

9. Castellucci T., Moretti E., Tappia E., Melacini M. Synchronizing material flows in logistics systems: conceptual framework and research opportunities. *Production Planning & Control*. 2026. Vol. 37. No. 7. P. 665–690. DOI: https://doi.org/10.1080/09537287.2025.2578310 (дата звернення: 24.09.2026).

10. Zhang X., Li R. Y. M., Sun Z., Li X., Samad S., Comite U., Matac L. M. Supply chain integration and its impact on operating performance: evidence from Chinese online companies. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. No. 21. Art. 14330. DOI: https://doi.org/10.3390/su142114330 (дата звернення: 24.09.2026).

11. Chai L., Wang Y. Exploring the sustainable usage intention of BOPS: a perspective of channel integration quality. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. No. 21. Art. 14114. DOI: https://doi.org/10.3390/su142114114 (дата звернення: 24.09.2026).

12. Tran T., Taylor D. G., Wen C. Value co-creation through branded apps: enhancing perceived quality and brand loyalty. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 2023. Vol. 17. No. 4. P. 562–580. DOI: https://doi.org/10.1108/JRIM-04-2022-0128 (дата звернення: 24.09.2026).

13. Fisher M. L., Gallino S., Xu J. J. The value of rapid delivery in omnichannel retailing. *Journal of Marketing Research*. 2019. Vol. 56. No. 5. P. 732–748. DOI: https://doi.org/10.1177/0022243719849940 (дата звернення: 24.09.2026).

14. Cui R., Lu Z., Sun T., Golden J. Sooner or later? Promising delivery speed in online retail. *Manufacturing & Service Operations Management*. 2024. Vol. 26. No. 1. P. 233–251. DOI: https://doi.org/10.1287/msom.2021.0174 (дата звернення: 24.09.2026).

15. Abdulla H., Ketzenberg M., Abbey J. D. Taking stock of consumer returns: a review and classification of the literature. *Journal of Operations Management*. 2019. Vol. 65. No. 6. P. 560–605. DOI: https://doi.org/10.1002/joom.1047 (дата звернення: 24.09.2026).

16. Тяжкун Є. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72 (дата звернення: 24.09.2026).

17. Панюк Т., Марценюк В. Логістика як частина маркетингової стратегії бренду. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2025. Вип. 1 (101). С. 56–60. DOI: https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.10 (дата звернення: 24.09.2026).

18. Шурпенкова Р. К., Сарахман О. М., Калайтан Т. В. Інтегрований маркетингово-логістичний ланцюг створення цінності. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2026. № 36. С. 139–143. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.36.2026.360557 (дата звернення: 24.09.2026).

19. Максютенко І. Є., Сівашенко Т. В. Маркетингово-логістична інтеграція як інструмент підвищення клієнтської цінності та економічної ефективності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2026. № 3. С. 46–54. DOI: 10.31673/2415-8089.2026.035416. URL: https://journals.duikt.edu.ua/index.php/emb/article/view/3649 (дата звернення: 11.10.2026).

20. World Bank. Logistics Performance Indicators (LPI 2.0). Washington, DC : World Bank, 2025. URL: https://lpi.worldbank.org/en/home (дата звернення: 24.09.2026).

21. Arvis J.-F., Ojala L., Shepherd B., Ulybina D., Wiederer C. Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy. Washington, DC : World Bank, 2023. URL: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report.pdf (дата звернення: 24.09.2026).

22. National Retail Federation, Happy Returns. 2025 Retail Returns Landscape. Washington, DC, 2025. URL: https://nrf.com/research/2025-retail-returns-landscape (дата звернення: 24.09.2026).

23. Baymard Institute. Cart Abandonment Rate Statistics. 2026. URL: https://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate (дата звернення: 24.09.2026).

24. Baymard Institute. How to Reduce Cart Abandonment (Data-Backed UX Strategies). 2026. URL: https://baymard.com/blog/reduce-cart-abandonment (дата звернення: 24.09.2026).

25. Національний банк України. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові : новина від 16.02.2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist--bezgotivkovi (дата звернення: 11.10.2026).

26. OECD, European Union, Joint Research Centre. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris : OECD Publishing, 2008. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264043466-en (дата звернення: 24.09.2026).

27. Zeithaml V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. 1988. Vol. 52. No. 3. P. 2–22. DOI: https://doi.org/10.1177/002224298805200302 (дата звернення: 24.09.2026).

28. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68. No. 1. P. 1–17. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036 (дата звернення: 24.09.2026).

29. Mentzer J. T., DeWitt W., Keebler J. S., Min S., Nix N. W., Smith C. D., Zacharia Z. G. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*. 2001. Vol. 22. No. 2. P. 1–25. DOI: https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x (дата звернення: 24.09.2026).

30. Sweeney J. C., Soutar G. N. Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*. 2001. Vol. 77. No. 2. P. 203–220. DOI: https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0 (дата звернення: 24.09.2026).

31. Mentzer J. T., Flint D. J., Hult G. T. M. Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of Marketing*. 2001. Vol. 65. No. 4. P. 82–104. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.82.18390 (дата звернення: 24.09.2026).

32. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 91. No. 2. P. 174–181. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005 (дата звернення: 24.09.2026).

33. Sopadjieva E., Dholakia U. M., Benjamin B. A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works. *Harvard Business Review* : вебсайт. 2017. 3 January. URL: https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works (дата звернення: 24.09.2026).

34. Kumar V., Venkatesan R. Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive Marketing*. 2005. Vol. 19. No. 2. P. 44–62. DOI: https://doi.org/10.1002/dir.20034 (дата звернення: 24.09.2026).

35. Delmas M. A., Burbano V. C. The drivers of greenwashing. *California Management Review*. 2011. Vol. 54. No. 1. P. 64–87. DOI: https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64 (дата звернення: 24.09.2026).

36. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49. No. 4. P. 41–50. DOI: https://doi.org/10.1177/002224298504900403 (дата звернення: 24.09.2026).

REFERENCES

1. UNCTAD. (2024). Digital economy report 2024: Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future. Geneva: United Nations. Available at: https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024 (accessed September 24, 2026).

2. Statista. (2026). eCommerce – Worldwide: Statista market forecast. Available at: https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/worldwide/ (accessed September 24, 2026).

3. Yürüyen A. A., Sever S., Çatı K., & Şeyhanoğulları T. (2026). Logistics service quality and repurchase intention: Investigating the mediating role of website brand image. Future Business Journal, vol. 12, art. 248. DOI: https://doi.org/10.1186/s43093-026-00952-0 (accessed September 24, 2026).

4. Harter A., Stich L., & Spann M. (2025). The effect of delivery time on repurchase behavior in quick commerce. Journal of Service Research, vol. 28, no. 2, pp. 211–227. DOI: https://doi.org/10.1177/10946705241236961 (accessed September 24, 2026).

5. Pykalo O. (2026). Ukrainskyi e-commerce za chotyry roky zris u 1,8 raza ta siahnuv 256 mlrd hrn. Shcho naichastishe kupuiut [Ukrainian e-commerce grew 1.8

times in four years and reached UAH 256 billion. What is bought most often]. Forbes Ukraine, May 25. Available at: https://forbes.ua/news/ukrainskiy-e-commerce-za-chotiri-roki-zris-u-18-raza-ta-syagnuv-256-mlrd-grn-shcho-naychastishe-kupuyut-25052026-39073 (accessed September 24, 2026) [in Ukrainian].

6. Esper T. L., Ellinger A. E., Stank T. P., Flint D. J., & Moon M. (2010). Demand and supply integration: A conceptual framework of value creation through knowledge management. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 38, no. 1, pp. 5–18. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-009-0135-3 (accessed September 24, 2026).

7. Jüttner U., Christopher M., & Baker S. (2007). Demand chain management – integrating marketing and supply chain management. Industrial Marketing Management, vol. 36, no. 3, pp. 377–392. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.10.003 (accessed September 24, 2026).

8. Baldi B., Confente I., Russo I., & Gaudenzi B. (2024). Consumer-centric supply chain management: A literature review, framework, and research agenda. Journal of Business Logistics, vol. 45, no. 4, art. e12399. DOI: https://doi.org/10.1111/jbl.12399 (accessed September 24, 2026).

9. Castellucci T., Moretti E., Tappia E., & Melacini M. (2026). Synchronizing material flows in logistics systems: Conceptual framework and research opportunities. Production Planning & Control, vol. 37, no. 7, pp. 665–690. DOI: https://doi.org/10.1080/09537287.2025.2578310 (accessed September 24, 2026).

10. Zhang X., Li R. Y. M., Sun Z., Li X., Samad S., Comite U., & Matac L. M. (2022). Supply chain integration and its impact on operating performance: Evidence from Chinese online companies. Sustainability, vol. 14, no. 21, art. 14330. DOI: https://doi.org/10.3390/su142114330 (accessed September 24, 2026).

11. Chai L., & Wang Y. (2022). Exploring the sustainable usage intention of BOPS: A perspective of channel integration quality. Sustainability, vol. 14, no. 21, art. 14114. DOI: https://doi.org/10.3390/su142114114 (accessed September 24, 2026).

12. Tran T., Taylor D. G., & Wen C. (2023). Value co-creation through branded apps: Enhancing perceived quality and brand loyalty. Journal of Research in Interactive Marketing, vol. 17, no. 4, pp. 562–580. DOI: https://doi.org/10.1108/JRIM-04-2022-0128 (accessed September 24, 2026).

13. Fisher M. L., Gallino S., & Xu J. J. (2019). The value of rapid delivery in omnichannel retailing. Journal of Marketing Research, vol. 56, no. 5, pp. 732–748. DOI: https://doi.org/10.1177/0022243719849940 (accessed September 24, 2026).

14. Cui R., Lu Z., Sun T., & Golden J. (2024). Sooner or later? Promising delivery speed in online retail. Manufacturing & Service Operations Management, vol. 26, no. 1, pp. 233–251. DOI: https://doi.org/10.1287/msom.2021.0174 (accessed September 24, 2026).

15. Abdulla H., Ketzenberg M., & Abbey J. D. (2019). Taking stock of consumer returns: A review and classification of the literature. Journal of Operations Management, vol. 65, no. 6, pp. 560–605. DOI: https://doi.org/10.1002/joom.1047 (accessed September 24, 2026).

16. Tiazhkun Ye. (2024). Intehratsiina vzaiemodiia marketynhu ta lohistyky: suchasni tendentsii [Integration interaction of marketing and logistics: Current trends]. Ekonomika ta suspilstvo, no. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72 (accessed September 24, 2026) [in Ukrainian].

17. Paniuk T., & Martseniuk V. (2025). Lohistyka yak chastyna marketynhovoi stratehii brendu [Logistics as part of a brand's marketing strategy]. Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriia: Ekonomika i menedzhment, no. 1(101), pp. 56–60. DOI: https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.10 (accessed September 24, 2026) [in Ukrainian].

18. Shurpenkova R. K., Sarakhman O. M., & Kalaitan T. V. (2026). Intehrovanyi marketynhovo-lohistychnyi lantsiuh stvorennia tsinnosti [Integrated marketing and logistics value creation chain]. Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskyi politekhnichnyi instytut", no. 36, pp. 139–143. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.36.2026.360557 (accessed September 24, 2026) [in Ukrainian].

19. Maksiutenko I. Ye., & Sivashenko T. V. (2026). Marketynhovo-lohistychna intehratsiia yak instrument pidvyshchennia kliientskoi tsinnosti ta ekonomichnoi efektyvnosti pidpryiemstva [Marketing and logistics integration as a tool for increasing customer value and economic efficiency of an enterprise]. Ekonomika. Menedzhment. Biznes, no. 3, pp. 46–54. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2026.035416 (accessed October 11, 2026) [in Ukrainian].

20. World Bank. (2025). Logistics Performance Indicators (LPI 2.0). Washington, DC: World Bank. Available at: https://lpi.worldbank.org/en/home (accessed September 24, 2026).

21. Arvis J.-F., Ojala L., Shepherd B., Ulybina D., & Wiederer C. (2023). Connecting to compete 2023: Trade logistics in an uncertain global economy. Washington, DC: World Bank. Available at: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report.pdf (accessed September 24, 2026).

22. National Retail Federation, & Happy Returns. (2025). 2025 retail returns landscape. Washington, DC. Available at: https://nrf.com/research/2025-retail-returns-landscape (accessed September 24, 2026).

23. Baymard Institute. (2026). Cart abandonment rate statistics. Available at: https://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate (accessed September 24, 2026).

24. Baymard Institute. (2026). How to reduce cart abandonment (data-backed UX strategies). Available at: https://baymard.com/blog/reduce-cart-abandonment (accessed September 24, 2026).

25. National Bank of Ukraine. (2026). Operatsii z platizhnymy kartkamy u 2025 rotsi: bilshist – bezhotivkovi [Payment card transactions in 2025: Most are cashless] [News of February 16, 2026]. Available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist--bezgotivkovi (accessed October 11, 2026) [in Ukrainian].

26. OECD, European Union, & Joint Research Centre. (2008). Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide. Paris: OECD

Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264043466-en (accessed September 24, 2026).

27. Zeithaml V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, vol. 52, no. 3, pp. 2–22. DOI: https://doi.org/10.1177/002224298805200302 (accessed September 24, 2026).

28. Vargo S. L., & Lusch R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, vol. 68, no. 1, pp. 1–17. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036 (accessed September 24, 2026).

29. Mentzer J. T., DeWitt W., Keebler J. S., Min S., Nix N. W., Smith C. D., & Zacharia Z. G. (2001). Defining supply chain management. Journal of Business Logistics, vol. 22, no. 2, pp. 1–25. DOI: https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x (accessed September 24, 2026).

30. Sweeney J. C., & Soutar G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. Journal of Retailing, vol. 77, no. 2, pp. 203–220. DOI: https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0 (accessed September 24, 2026).

31. Mentzer J. T., Flint D. J., & Hult G. T. M. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. Journal of Marketing, vol. 65, no. 4, pp. 82–104. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.82.18390 (accessed September 24, 2026).

32. Verhoef P. C., Kannan P. K., & Inman J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of Retailing, vol. 91, no. 2, pp. 174–181. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005 (accessed September 24, 2026).

33. Sopadjieva E., Dholakia U. M., & Benjamin B. (2017). A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works. Harvard Business Review, January 3. Available at: https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works (accessed September 24, 2026).

34. Kumar V., & Venkatesan R. (2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior. Journal of Interactive Marketing, vol. 19, no. 2, pp. 44–62. DOI: https://doi.org/10.1002/dir.20034 (accessed September 24, 2026).

35. Delmas M. A., & Burbano V. C. (2011). The drivers of greenwashing. California Management Review, vol. 54, no. 1, pp. 64–87. DOI: https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64 (accessed September 24, 2026).

36. Parasuraman A., Zeithaml V. A., & Berry L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, vol. 49, no. 4, pp. 41–50. DOI: https://doi.org/10.1177/002224298504900403 (accessed September 24, 2026).