

УДК 658.7:658.8:005.334
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-167-174

Дата надходження: 27.04.2026
Дата прийняття до друку: 15.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ЛОГІСТИЧНІ ТА МАРКЕТИНГОВІ РИЗИКИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА КОМПЛАЄНС-ПІДХІД

Наталія Приймак¹, Ольга Ніколайчук², Тетяна Кожухова³

¹Д-р екон. наук, доцент, професор кафедри економіки та бізнесу, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, Україна, e-mail: priymak@donnuet.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0313-2581>

²Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри технологій у ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та туризму, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, Україна, e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7197-4713>

³Д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки та бізнесу, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, Україна, e-mail: kozhuhova@donnuet.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-9890>

LOGISTICS AND MARKETING RISKS: THEORETICAL FOUNDATIONS, CLASSIFICATION AND COMPLIANCE APPROACH

Nataliia Pryimak, Olha Nikolaichuk, Tetiana Kozhukhova

¹Doctor of Science (Economics), Professor of the Department of Economics and Business, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine, e-mail: priymak@donnuet.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0313-2581>

²PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Restaurant Technologies, Hotel and Restaurant Business, and Tourism, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine, e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7197-4713>

³Doctor of Science (Economics), Professor of the Department of Economics and Business, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine, e-mail: kozhuhova@donnuet.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-9890>

Анотація. У статті досліджено теоретичні аспекти трактування логістичних та маркетингових ризиків. Визначено, що під логістичними ризиками варто розуміти сукупність ризиків, пов'язаних із проявом невизначеності в логістичній системі, яка характеризується ймовірністю настання подій, що перешикоджують своєчасному, якісному та економічно-ефективному переміщенню матеріальних потоків, і зумовлює відхилення від стратегічних та оперативних цілей підприємства; під маркетинговими ризиками варто розуміти форму прояву невизначеності в маркетинговій діяльності підприємства, яка характеризується як ймовірність настання подій, що перешикоджують досягненню маркетингових та стратегічних цілей, спричиняють фінансові втрати та послаблюють конкурентні позиції підприємства на цільових ринках. Дослідження сутності та видових проявів логістичних та маркетингових ризиків дозволяє стверджувати про їх комплексний, ієрархічний і каскадний характер, прояв якого обумовлений наступними ознаками спільності: спільна природа невизначеності яка генерує їх виникнення; взаємна казуальність; приналежність до однієї сфери бізнес-процесів: обидва досліджуваних види ризиків виникають у ланцюгу «виробник-споживач»; спільний об'єкт впливу - споживча цінність; єдине (спільне) середовище реалізації - ринок; зовнішній характер впливу: обидва досліджуваних види ризиків залежать від зовнішнього середовища та диспозиції його чинників; єдина інформаційна база управління; спільність фінансових наслідків реалізації; необхідність інтегрованого управління; спільність системи мінімізації маркетингових та логістичних ризиків в рамках системи управління економічними ризиками діяльності підприємства. Зазначені спільні сторони вказують на необхідність відходу від традиційного, функціонально-розрізненого (силосного) управління логістичними та маркетинговими ризиками та реалізацію комплаєнс-підходу до управління даними видами ризиків. У контексті логістичних і маркетингових ризиків комплаєнс виходить за рамки суто регуляторного комплаєнсу і трансформується в інтегративний стратегічний ризик-комплаєнс, метою якого є не просто уникнення санкцій і штрафів, а системне забезпечення стійкості бізнес-процесів у ланцюгу «виробник - споживач».

Ключові слова: логістичні ризики, маркетингові ризики, управління, середовище діяльності, комплаєнс-підхід у бізнесі.

Формул: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 18

Abstract. *The article examines the theoretical aspects of interpreting logistics and marketing risks. It is determined that logistics risks should be understood as a set of risks associated with the manifestation of uncertainty in the logistics system. This uncertainty is characterized by the probability of events that hinder the timely, high-quality, and cost-effective movement of material flows and cause deviations from the enterprise's strategic and operational goals. Marketing risks are defined as a form of uncertainty in the enterprise's marketing activities, characterized by the probability of events that impede the achievement of marketing and strategic objectives, cause financial losses, and weaken the enterprise's competitive position in target markets. The study of the essence and specific manifestations of logistics and marketing risks allows us to assert their complex, hierarchical, and cascading nature. This nature is determined by the following common features: a shared nature of uncertainty that generates their occurrence; mutual causality; belonging to the same sphere of business processes (both types of risks arise in the "producer-consumer" chain); a common object of influence – customer value; a single (shared) environment of realization – the market; the external nature of influence (both types of risks depend on the external environment and the disposition of its factors); a common information base for management; commonality of financial consequences from their realization; the need for integrated management; and a shared system for minimizing marketing and logistics risks within the overall economic risk management system of the enterprise. These common aspects indicate the necessity of moving away from the traditional functionally fragmented (siloed) approach to managing logistics and marketing risks and implementing a compliance-based approach to managing these types of risks. In the context of logistics and marketing risks, compliance goes beyond purely regulatory compliance and transforms into an integrative strategic risk-compliance approach, the purpose of which is not only to avoid sanctions and fines, but also to systematically ensure the resilience of business processes in the "producer-consumer" chain.*

Keywords: *logistics risks, marketing risks, risk management, business environment, compliance approach in business.*

Formulas: 0, Fig.: 0, Tab.: 2, bibl.: 18

Вступ. Загальна нестабільність умов господарювання в Україні та в світі, глобалізація економічних процесів, динамічність змін ринкового середовища та посилення конкуренції підприємств на національних та глобальних ринках дедалі більше актуалізує управління ризиками як специфічну сферу менеджменту та самостійний, повноцінний інструмент стратегічного управління.

Існуючі суспільно-політичні, економічні та соціальні процеси змінюють акценти управління із суто-виробничих, операційних питань на маркетинг, логістику та управління ризиками, які визначають здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати безперервність постачання, ефективно просування продукції та формування за рахунок останнього стійкого набору конкурентних переваг на ринку. У таких умовах особливого значення набуває системне виявлення, оцінювання та мінімізація ризиків, що виникають у процесах управління ланцюгами постачання (особливо на етапах дистрибуції), взаємодії зі споживачами та реалізації маркетингових стратегій.

Логістичні та маркетингові процеси відіграють ключову роль у формуванні та доставці цінності споживачам, тому ризики, пов'язані з управлінням ланцюгами постачання, транспортуванням, управлінням запасами, ціноутворенням, просуванням продукції та взаємодією зі споживачами, безпосередньо впливають на конкурентоспроможність і стійкість підприємства. У сучасних умовах такі ризики мають комплексний характер і часто взаємопов'язані, що потребує їх інтегрованого аналізу в межах системи управління підприємством.

Одночасно посилюється роль комплаєнс-підходу в діяльності підприємств, який передбачає дотримання нормативно-правових вимог, галузевих стандартів та етичних принципів ведення бізнесу, як базового «каркасу» бізнесу, основи його корпоративної ідентичності та важливого елементу формування ділової репутації. Інтеграція комплаєнс-механізмів у систему управління логістичними та маркетинговими процесами сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, зниженню правових і репутаційних ризиків та забезпеченню сталого розвитку бізнесу в умовах високої невизначеності. Саме дотримання комплаєнс-підходу

інтегрує систему управління логістичними та маркетинговими ризиками у єдиний механізм ризик-менеджменту сучасного підприємства із високоадаптивною системою антисипативності.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні українські та іноземні науковці достатньо уваги приділяють дослідженню питань маркетингових ризиків діяльності підприємств, розглядаючи різні їх аспекти та підходи до управління. Так науковці Oklander & Pedko (2017) досліджують сутність та методи оцінки ринкових ризиків у всіх сферах маркетингу: у товарах, цінах, продажах та комунікативній політиці. Автори наголошують, що маркетингове дослідження є інструментом оцінки маркетингових ризиків.

Авторський колектив Скляр Л. Б. et al. (2025) досліджує природу маркетингових ризиків, зміну чинників, які продукують дані ризики, особливості їх оцінки на основі моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності.

Вчені Лишенко & Устік (2019) досліджують підходи до управління маркетинговими ризиками на стратегічному рівні (як складову маркетингової стратегії) та визначають напрями зі скорочення ризикованих ситуацій на підприємстві.

У академічному дослідженні на тему маркетингових ризиків Лабурцева (2019) розглядає підходи до сутності, класифікації, дослідження передумов та управління маркетинговими ризиками, приділяючи при цьому значну увагу механізмам прийняття рішень в умовах ризиків та ефективності маркетингу.

Іноземні дослідники (Janory P. et al., 2024; Rutkauskas & Ginevičius, 2011) розглядають маркетингові ризики як частину процесу прийняття рішень, MSMEs та впливу чинників зовнішнього середовища на їх ефективність.

Академічні дослідження у сфері логістичних ризиків присвячені ідентифікації, класифікації та управлінню ризиками в логістичних системах (Акельма & Кучмєєв, 2018; Пушкар О. І. et al., 2020).

З 2022 року проблематика логістичних ризиків набула нового імпульсу інтересу та актуальності, що пов'язане із повномасштабним вторгненням росії в Україну, яке спричинило масштабні збої в глобальних ланцюгах поставок, блокування морських портів, зростання геополітичних ризиків та переорієнтацію логістичних маршрутів. Логістичні ризики стали розглядатися дослідниками як особливий вид ризиків, що мають комплексний системний характер дії, відрізняються високим рівнем невизначеності, динамічності та міжфункціонального впливу. Саме такі імпульси простежуються у дослідженнях науковців.

Зокрема, колектив авторів Ерфан В.Й. et al. (2023), розглядаючи економічну сутність логістичних ризиків, зосереджуються на їх кількісному аналізі та оцінюванні.

Аналізу особливостей логістичних ризиків та підходів до управління ними в умовах дії військового стану присвячено дослідження ряду вчених (Харун & Грицина, 2024 ; Вакуленко. et al., 2025) де запропоновано методи управління та зниження ризиків (перше дослідження) і ієрархічну та динамічно-адаптивну систему управління ризиками сучасного підприємства (друге дослідження).

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в узагальненні та розвитку теоретичних засад логістичних і маркетингових ризиків, їх систематизації та класифікації, а також обґрунтуванні ролі комплаєнс-підходу в формуванні ефективного механізму управління зазначеними ризиками в системі менеджменту сучасного підприємства. В ході дослідження використано коло загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз та синтез, порівняння та узагальнення, табличний метод.

Результати дослідження. Сучасний бізнес, як і будь-яка динамічна система вимагає врахування значного кола чинників не тільки при розробці та реалізації стратегічних рішень, але й в

поточній, операційній діяльності. Одним із ключових аспектів управління, орієнтованого на гнучке ухвалення оперативних рішень є ідентифікація, оцінка та мінімізація логістичних та маркетингових ризиків, які у сучасних умовах ведення українського бізнесу набувають дедалі більшої значущості та набувають рис комплексності, інтегрованості.

Логістичні ризики для українських підприємств з початку 2022 року набули якісно нового змісту та безпрецедентного масштабу, змінивши умови ведення бізнесу та стратегічні орієнтири для всіх галузей господарювання. Сутність логістичних ризиків доводить, що під ними варто розуміти сукупність ризиків, пов'язаних із проявом невизначеності в логістичній системі, яка характеризується ймовірністю настання подій, що перешкоджають своєчасному, якісному та економічно-ефективному переміщенню матеріальних потоків, і зумовлює відхилення від стратегічних та оперативних цілей підприємства.

На основі узагальнення літературних джерел пропонується логістичні ризики класифікувати за наступними ознаками:

1. За джерелами (місцями) виникнення: внутрішні та зовнішні.

Зовнішні ризики зумовлені факторами зовнішнього середовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати (воєнні дії, зміни митного законодавства, природні катастрофи, ненадійність постачальників). Внутрішні ризики виникають через недосконалість системи менеджменту та власної логістичної системи - неефективне планування, помилки персоналу, технічні збої (Вакулєнко et al, 2025; Харун & Грицина, 2024).

2. За видом поточних процесів: ризики матеріальних потоків; ризики фінансових потоків; ризики інформаційних потоків; ризики сервісних потоків.

Особливу небезпеку становлять ризики матеріальних потоків (зриви постачань, пошкодження вантажу).

Водночас ризики інформаційних потоків (затримка чи спотворення інформації) часто стають причиною каскадного поширення інших ризиків (Харун & Грицина, 2024; Пушкар et al., 2020).

3. За функціональною сферою (етапом логістичного ланцюга): ризики постачання; виробничо-логістичні ризики; ризики складування та зберігання; транспортні ризики; ризики збуту та дистрибуції; ризики зворотної логістики (Ерфан et al, 2023; Харун & Грицина, 2024; Пушкар et al., 2020).

Найкритичнішими в сучасних умовах є транспортні ризики та ризики постачання, оскільки вони безпосередньо впливають на безперервність ланцюга поставок (Пушкар et al., 2020).

4. За рівнем управління: стратегічні, тактичні, операційні (Кірович, 2026).

5. За характером наслідків: чисті (мають лише негайні наслідки); спекулятивні (можуть мати позитивний ефект) (Ерфан et al, 2023; Харун & Грицина, 2024).

Маркетингові ризики є не менш значимим за логістичні, проте їх актуальність є перманентною, тією, що не викликана ситуаційними збуреннями середовища діяльності, хоча, на вторинному рівні вони є її наслідками. Сутність маркетингових ризиків можна визначити як форму прояву невизначеності в маркетинговій діяльності підприємства, яка характеризується як ймовірність настання подій, що перешкоджають досягненню маркетингових та стратегічних цілей, спричиняють фінансові втрати та послаблюють конкурентні позиції підприємства на цільових ринках.

Маркетингові ризики можна класифікувати на основі наступних ознак:

1. За джерелами виникнення (відповідно до місця виникнення): зовнішні (ринкові); внутрішні (управлінські) ризики (Скляр et al., 2025; Janory et al., 2024; Rutkauskas & Ginevičius, 2011).

2. Ризики за елементами комплексу маркетингу (4P): товарні; цінові; розподільчі (збутові); промоційні

(комунікаційні) (Oklander & Pedko, 2017; Лабурцева, 2019).

Найбільш критичними вважаються цінові (помилки в ціноутворенні) та комунікаційні ризики (невдалі рекламні кампанії, репутаційні кризи).

3. За рівнем управління: стратегічні, тактичні, операційні (Лищенко & Устік, 2019; Лабурцева, 2019).

4. За характером наслідків: чисті (мають лише негативні наслідки); спекулятивні (Oklander & Pedko, 2017; Rutkauskas & Ginevičius, 2011).

5. За функціональною сферою: ризики дослідження ринку; ризики розробки продуктів; ризики ціноутворення; ризики просування; ризики збуту та дистрибуції (Oklander & Pedko, 2017; Лабурцева, 2019).

6. Вплив логістичних ризиків на конкурентоспроможність: ризики втрати конкурентних переваг; репутаційні ризики; ризики втрати ринкової частки (зменшення частки) (Скляр et al., 2025).

Дослідження сутності та видових проявів логістичних та маркетингових ризиків дозволяє стверджувати про їх комплексний, ієрархічний і каскадний характер, що вимагає більш глибокого дослідження їх взаємозв'язку і взаємообумовленості незважаючи на різні функціональні сфери менеджменту з яких вони походять. Дана спільність полягає у наступному:

1. Спільна природа невизначеності яка генерує їх виникнення. Обидва типи ризиків виникають в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища функціонування та неповноти інформації про його стан та динаміку зміни складових. Маркетингові ризики виникають через непередбачуваність споживацької поведінки на ринку; логістичні ризики виникають через непередбачуваність параметрів ланцюга постачань та поведінки його учасників. Спільне джерело ризиків – неможливість точно спрогнозувати параметри майбутньої діяльності.

2. Взаємна казуальність: маркетингові та логістичні ризики здатні взаємно породжувати один одного формуючи каскадний ефект ризиків в діяльності суб'єкта господарювання.

Логістичні ризики → маркетингові ризики: затримка доставки товару споживачеві у визначений час руйнує лояльність споживача та призводить до іміджевих втрат і змін у попиті.

Маркетингові ризики → логістичні ризики: наприклад, помилкове оцінювання попиту на продукцію призводить до зростання запасів на етапах логістичного циклу, що дестабілізує логістичну систему.

3. Приналежність до однієї сфери бізнес-процесів: обидва досліджуваних види ризиків виникають у ланцюгу «виробник-споживач», який є частиною системи розподілу (незалежно від місця у технологічному чи виробничому ланцюгу такої взаємодії).

4. Спільний об'єкт впливу – споживча цінність. Логістичні та маркетингові ризики генерують небезпеки у сфері створення та доставки цінності для споживача: маркетинговий ризик може зробити товар нерелевантним для ринку, логістичний – унеможливити його вчасне отримання. Результат у обох випадках буде однаковий – незадоволений споживач та як наслідок – падіння попиту і доходів.

5. Єдине (спільне) середовище реалізації – ринок. Обидва типи ризиків реалізуються у ринковому середовищі та вимірюються за допомогою ринкових індикаторів: рівень попиту, ринкова частка та її зміна, рівень задоволеності клієнтів, лояльність клієнтів (вартість утримання клієнта (CRC), довічна цінність клієнта (CLV), коефіцієнт перемикання (Switching Costs), коефіцієнт відтоку (Churn Rate). Це означає, що їхні наслідки є спільними, незалежно від того, який із видів ризику виступив першопричиною негативних змін.

6. Зовнішній характер впливу: обидва досліджуваних види ризиків залежать від зовнішнього середовища та диспозиції його чинників (дії конкурентів, зміни в законодавстві, інфляція,

геополітичні чинники тощо). Вони не є «внутрішньовиробничими» (як технічні чи кадрові ризики), а виникають на етапі взаємодії підприємства з зовнішніми контрагентами, відповідно і керування їх впливом є відносно специфічним.

7. Єдина інформаційна база управління: ефективне управління логістичними та маркетинговими ризиками потребує інформації щодо поведінки споживачів, стану інфраструктури ринку, споживацьких переваг, учасників ланцюга постачань і т.ін. Системи моніторингу ризиків на підприємствах, як правило, є інтегрованими, що додатково підкреслює функціональну єдність двох видів ризику.

8. Спільність фінансових наслідків реалізації логістичних та маркетингових ризиків: вони призводять до прямих втрат прибутку, а їх взаємна обумовленість у випадку настання несприятливих подій отримує ефект «снігової кулі».

9. Необхідність інтегрованого управління: сучасна концепція бізнесу для забезпечення стабільності функціонування та виживання на ринку вимагає маркетингово-логістичного підходу. Прогнозування попиту (в рамках реалізації маркетингу) має бути синхронізоване з плануванням поставок і запасів (логістика). Саме тому багато підприємств створюють єдину систему управління ризиками, де маркетингові та логістичні ризики розглядаються разом у рамках ланцюга поставок і стратегії клієнтоорієнтованості (в рамках системи розподілу).

10. Спільність системи мінімізації маркетингових та логістичних ризиків в рамках системи управління економічними ризиками діяльності підприємства. Така система передбачає застосування класичних інструментів: диверсифікації, страхування, аналітика даних і цифровізація, сценарне планування і стрес-тестування, гнучкість операційної моделі функціонування бізнесу.

Таким чином, наявність численних спільних характеристик логістичних та маркетингових ризиків, їх комплексний, ієрархічний і каскадний характер, а також

взаємна обумовленість у ланцюгу створення споживчої цінності свідчать про необхідність відходу від традиційного функціонально-розрізненого (силосного) управління ризиками. Ізольоване управління маркетинговими ризиками в межах маркетингового департаменту підприємства чи логістичними ризиками в логістичній службі не дозволяє ефективно нейтралізувати каскадні ефекти та системні загрози, що виникають на їх перетині. Навіть об'єднання їх управління у єдиному організаційному центрі не до кінця забезпечить реалізацію антисипативності ризик-менеджменту та вчасного реагування на загрози.

У сучасних умовах посилення регуляторного тиску, зростання вимог стейкхолдерів до прозорості та відповідальності бізнесу, а також підвищення волатильності ринкового середовища особливо актуальним стає комплаєнс-підхід до управління логістичними та маркетинговими ризиками та його дотримання в умовах стратегічного менеджменту підприємства.

Комплаєнс (від англ. «compliance» - відповідність) - це система заходів та процедур, які спрямовані на забезпечення відповідності діяльності організації чи компанії встановленим законодавчим вимогам, внутрішнім політикам та етичним стандартам (Integrity, 2024). Даний підхід реалізується за дотримання стандартів ISO 31000:2018. Risk management - Guidelines. Second edition (ISO, 2018), ISO 37301:2021. Compliance management systems - Requirements with guidance for use. First edition (ISO, 2021).

У контексті логістичних і маркетингових ризиків комплаєнс виходить за рамки суто регуляторного комплаєнсу і трансформується в інтегративний стратегічний ризик-комплаєнс, метою якого є не просто уникнення санкцій і штрафів (а у контексті логістичних та маркетингових ризиків вони будуть опосередкованими), а системне забезпечення стійкості бізнес-процесів у ланцюгу «виробник – споживач».

Перехід до комплаєнс-підходу дозволяє:

- реалізувати єдину методологію ідентифікації, оцінки та моніторингу взаємопов'язаних маркетингових і логістичних ризиків;

- впровадити єдині комплаєнс-процедури та контрольні механізми на рівні всього ланцюга створення цінності;

- забезпечити інтеграцію ризик-менеджменту з корпоративним управлінням, внутрішнім аудитом та системою внутрішнього контролю;

- сформуванню культуру ризик-орієнтованого мислення на всіх рівнях управління (Дуднева & Артем'єв, 2025; Марченко et al, 2025; RSM US, 2023).

Комплаєнс-підхід робить зв'язки маркетингових та логістичних ризиків видимими через єдину політику, реєстр ризиків і крос-функціональний контроль. Для забезпечення даного підходу необхідно:

1. Створити єдиний реєстр ризиків із комплаєнс-перспективи: включити логістичні та маркетингові ризик до даного реєстру; виконати оцінку даних ризиків за впливом один на одного; використати матрицю ризиків з оцінкою ймовірності та наслідків (запропоновано у ISO 31000 (ISO, 2018)); комплаєнс-відділ затверджує цей реєстр як обов'язковий для всіх підрозділів.

2. Розробити інтегровану комплаєнс-політику на рівні підприємства (наприклад, «Політика управління логістично-маркетинговими ризиками підприємства...»), включивши в неї вимоги до третіх сторін, захисту даних ESG - комплаєнсу. Дана політика має бути частиною внутрішніх стандартів підприємства.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автори заявляють, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності авторів в університеті.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

3. Впровадити крос-функціональні процеси у діяльність підприємства: створити робочу групу з управління даними ризиками (наприклад, маркетологи, логісти, комплаєнс-спеціалісти та юристи), забезпечити її ритмічну роботу, інтегрувати в ERP/CRM/GRC-системи щоб, наприклад, результати аналізу попиту впливали на логістичне планування з урахуванням діючих комплаєнс-обмежень.

4. Реалізація моніторингу та контролю - цикл Днємінга-Шухарта за ISO 37301:2021.

5. Забезпечити в рамках функціонування кадрової політики підприємства функціонування системи навчання та розвитку культури комплаєнсу.

Висновки: Проведене дослідження показало, що логістичні та маркетингові ризики мають комплексний, ієрархічний і каскадний характер, що вимагає від системи ризик-менеджменту сучасного підприємства більш глибокого дослідження їх взаємозв'язку і взаємообумовленості для забезпечення максимально-ефективних результатів попередження негативних наслідків. Доведено, що ефективно управління логістичними та маркетинговими ризиками на підприємстві потребує організації впровадження на підприємствах інтегративного стратегічного ризик-комплаєнсу як найбільш ефективної та дієвої системи управління.

Перспективи подальших досліджень полягають у детальному аналізі механізмів забезпечення антисипативності каскадного прояву логістичних та маркетингових ризиків.

Декларація про використання ШІ. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Внесок авторів: всі автори зробили рівноцінний внесок у дослідження.

Література:

1. Oklander, T., & Pedko, I. (2017). Marketing-risks: Classification and methods of assessment. *Маркетинг і цифрові технології*, 1(1). <https://doi.org/10.15276/mdt.1.1.2017.8>
2. Скляр, Л. Б., Ларіна, Т. Ф., Ніценко, В. С., & Леонов, І. О. (2025). Особливості ідентифікації маркетингових ризиків бізнес-структур в сучасних умовах. *Актуальні питання економічних наук, 11*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15766979>
3. Лищенко, М. О., & Устік, Т. В. (2019). Особливості управління маркетинговими ризиками на підприємстві як засіб покращення маркетингової інноваційної політики. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки, 1*, с. 3–12. DOI: 10.31359/2312-3427-2019-1-3
4. Лабурцева, О. І. (2019). *Ризики в маркетингу*. Київський національний торговельно-економічний університет. 476 с. <http://doi.org/10.31617/p.knute.2019-768>
5. Janory, P. T., Janaban, A. A., & Martir, E. M. (2024). Marketing risks, innovation practices and developmental strategies among micro, small, and medium enterprises. *International Journal of Science and Management Studies*, 7(5), 31–53. DOI: [10.51386/25815946/ijms-v7i5p103](https://doi.org/10.51386/25815946/ijms-v7i5p103).
6. Rutkauskas, A. V., & Ginevičius, A. (2011). Integrated management of marketing risk and efficiency. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 5–23. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555364>
7. Ерфан, В. Й., Ридош, С. В., & Осадчук, О. Р. (2023). Економічна сутність ризику в логістиці. *Науковий вісник Ужгородського університету, 1(61)*, 91–95. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).91-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).91-95)
8. Вакуленко, В., Лю, Ю., & Лю, С. (2025). Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталій розвиток економіки*, 3(54), 296–300. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>
9. Харун, О., & Грицина, Л. (2024). Управління логістичними ризиками на вітчизняних підприємствах в умовах війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 336(6), 733–739. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-87>
10. Кірович, А. (2026). Виклики управління ризиками та невизначеністю в сучасній логістичній діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 1(94)*, 123–136. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2026-1-123-136>
11. Пушкар, О. І., Ковальський, В. С., & Кравченко, Н. В. (2020). Ризики у логістичній діяльності та проблеми їх зменшення в сучасних умовах господарювання. *Європейський вектор економічного розвитку*, 2(29), 85–93. <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2020-2-29-8>
12. Fuchs, H., & Wohinz, J. W. (2009). Risk management in logistics systems. *Advances in Production Engineering & Management*, 4(4), 233–242. http://maja.uni-mb.si/files/APEM/APEM4-4_233-242.pdf (Дата звернення: 04.04.2026).
13. Дуднева, Ю., & Артем'єв, О. (2025). Ризик-менеджмент і комплаєнс у системі корпоративного управління на засадах сталого розвитку: інтегрований підхід. *Актуальні проблеми економіки, 11(293)*, 194–204. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-293-194-204>
14. Марченко, О. М., Леськів, Г. З., & Пушак, Я. Я. (2025). Комплаєнс як інструмент управління маркетинговими комунікаціями українських брендів. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*, 466–479. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2025.466-479>
15. Комплаєнс: основні принципи та значення у бізнесі. (2024). Integrity. <https://integrity.com.ua/komplajens-osnovni-pryncyzyru-ta-znachennya> (Дата звернення: 08.04.2026).
16. Integrating supply-chain risk into ERM. (2023). RSM US. <https://rsmus.com/insights/supply-chain/integrating-supply-chain-risk-into-erm.html> (Дата звернення: 08.04.2026).
17. ISO 31000:2018. (2018). *Risk management — Guidelines* (2nd ed.). International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/65694.html> (Дата звернення: 08.04.2026).
18. ISO 37301:2021. (2021). *Compliance management systems — Requirements with guidance for use* (1st ed.). International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/75080.html> (Дата звернення: 08.04.2026).