

ИНТЕГРИРАН МОДЕЛ ЗА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ЛОГИСТИЧНИТЕ И МАРКЕТИНГОВИ ДЕЙНОСТИ В МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Мехмед Илмазов Мехмедов
докторант, Технически университет - Варна

Резюме: *В условията на динамична икономическа среда, нарастваща конкуренция и ускорена дигитална трансформация интеграцията между логистичните и маркетинговите дейности придобива ключово значение за повишаване на ефективността и конкурентоспособността на малките и средните предприятия(МСП). Съществуващите модели не са достатъчно адаптирани към спецификата на МСП и не осигуряват цялостен подход за координация и оценка на взаимодействието между двете функционални области. Настоящата статия представя разработен интегриран модел на взаимодействие между логистичните и маркетинговите дейности, основан на системен подход и съобразен със специфичните характеристики на малките и средните предприятия. Анализирани са неговата концептуална структура, логика на функциониране и възможностите за практическо приложение. Аргументира се, че прилагането на модела създава предпоставки за подобряване на междуфункционалната координация, оптимизиране на бизнес процесите и повишаване на организационната ефективност и конкурентоспособността на предприятията.*

Ключови думи: *интегриран модел; логистика; маркетинг; взаимодействие; малки и средни предприятия; функционална интеграция; управление; конкурентоспособност.*

INTEGRATED MODEL FOR INTERACTION BETWEEN LOGISTICS AND MARKETING ACTIVITIES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Mehmed Ilmazov Mehmedov
PhD student, Technical University - Varna

Abstract: *In the conditions of a dynamic economic environment, increasing competition and accelerated digital transformation, the integration between logistics and marketing activities is gaining key importance for increasing the efficiency and competitiveness of small and*

medium-sized enterprises (SMEs). Existing models are not sufficiently adapted to the specifics of SMEs and do not provide a comprehensive approach to coordination and assessment of the interaction between the two functional areas. This article presents a developed integrated model of interaction between logistics and marketing activities, based on a systematic approach and tailored to the specific characteristics of small and medium-sized enterprises. Its conceptual structure, operating logic and possibilities for practical application are analyzed. It is argued that the application of the model creates prerequisites for improving interfunctional coordination, optimizing business processes and increasing the organizational efficiency and competitiveness of enterprises.

Keywords: *integrated model; logistics; marketing; interaction; small and medium-sized enterprises; functional integration; management; competitiveness.*

Въведение

Съвременната икономическа среда се характеризира с висока динамика, засилена глобална конкуренция, ускорена дигитална трансформация и непрекъснати промени в потребителските изисквания. Тези процеси променят условията за функциониране на предприятията и поставят все по-високи изисквания към ефективността на управленските решения. В тази среда организациите са изправени пред необходимостта да осигурят не само висока оперативна ефективност, но и способност за бърза адаптация към променящите се пазарни условия чрез координиране на ключовите си бизнес процеси (Christopher M 2022; Kotler P, Keller KL, Chernev A 2021).

Сред функционалните области с най-съществено значение за създаването на стойност се открояват логистиката и маркетингът. Логистичните дейности осигуряват ефективното управление на материалните, информационните и финансовите потоци, докато маркетингът е насочен към идентифициране и удовлетворяване на потребителските потребности чрез формиране на пазарно търсене и изграждане на устойчиви взаимоотношения с клиентите. Независимо от взаимната им обусловеност, в практиката тези функции често се управляват самостоятелно, което води до недостатъчна координация, дублиране на дейности, неефективно използване на ресурсите и ограничени възможности за повишаване на организационната ефективност (Ivanov D 2023; Christopher M 2022).

Проблемът е особено съществен при МСП, които функционират в условията на ограничени финансови, човешки и технологични ресурси. При тях ефективното взаимодействие между логистичните и маркетинговите дейности се превръща не само в средство за оптимизиране на вътрешните процеси, но и в стратегически фактор за повишаване на конкурентоспособността, устойчивостта и адаптивността към динамичните промени във външната среда (European Commission 2024; OECD 2023).

Анализът на съществуващите научни изследвания показва, че взаимодействието между логистиката и маркетинга е широко изследвана проблематика, но преобладаващата част от разработените модели са насочени към големи корпоративни организации и трудно могат да бъдат приложени в условията на малките и средните предприятия. Наред с това в значителна част от изследванията липсват интегрирани методически решения, които едновременно да обединяват организационните, процесните и резултатните аспекти на взаимодействието и да позволяват неговото количествено измерване. Това очертава наличието на научен и приложен дефицит, свързан с разработването на адаптивни модели, съобразени със спецификата на МСП.

В отговор на този дефицит настоящата статия представя интегриран модел на взаимодействие между логистичните и маркетинговите дейности, разработен на основата на системен подход към управлението. Моделът обединява стратегическите, организационните и информационните аспекти на взаимодействието в единна управленска рамка и предлага последователен механизъм за координация, оценка и усъвършенстване на междуфункционалните процеси.

Основната цел на статията е да представи концептуалната структура и логиката на разработения модел, да аргументира неговата методологична обосновааност и да покаже възможностите за практическото му приложение при повишаване на организационната ефективност и конкурентоспособността на МСП.

Обосновка на необходимостта от внедряване на интегриран модел на взаимодействие между логистичните и маркетинговите процеси в МСП.

В дейността на МСП, логистичните и маркетинговите процеси се намират в тясна взаимозависимост, която определя както оперативната ефективност, така и степента на удовлетвореност на клиентите. Въпреки наличието на връзки между тези функции, те често се реализират несистемно и без необходимата степен на координация, това води до функционална разпокъсаност, при която отделните дейности се управляват самостоятелно, без да се отчита тяхното влияние върху цялостната верига на стойността (Bag S, Srivastava G, Wood LC 2023; Ivanov D, Dolgui A 2024).

Изхождайки от разбирането, че както маркетингът, така и логистиката са насочени към създаване на стойност за клиента, тяхното интегриране следва да се разглежда като необходима предпоставка за постигане на устойчиво конкурентно предимство. Маркетинговите решения, свързани с продуктовото предлагане, ценовата политика и комуникацията с клиентите, са пряко зависими от логистичните възможности на предприятието, включително управление на наличностите, транспорт и изпълнение на поръчките. От своя страна логистичните процеси следва да бъдат съобразени с динамиката на пазарното търсене и клиентските изисквания. Липсата на синхронизация между тези две области създава предпоставки за неефективност, увеличаване на разходите и влошаване на клиентското преживяване (Pankaj M. Madhani 2017; Bag S, Srivastava G, Wood LC 2023).

В този контекст необходимостта от внедряване на интегриран модел на взаимодействие се обуславя не само от вътрешноорганизационни фактори, но и от нарастващата динамика на външната среда. Засилената конкуренция, дигитализацията на бизнес процесите и променящите се потребителски нагласи изискват по-висока степен на координация и адаптивност. Интегрираният подход позволява по-ефективно управление на материалните, информационните и финансовите потоци, като същевременно създава условия за по-добро планиране и контрол на дейностите (Pankaj M. Madhani 2017; Wamba SF, Queiroz MM (2021).

Съществен елемент в този процес е внедряването на съвременни технологични решения, включително системи, базирани на изкуствен интелект-AI, както и автоматизация на процесите. Тези технологии предоставят възможности за автоматизиране на рутинни и повтаряеми операции, свързани с обработка на данни, управление на поръчки и координация между различни информационни системи. По този начин се намалява вероятността от грешки, повишава се скоростта на изпълнение на процесите и се освобождава ресурс, който може да бъде насочен към дейности с по-висока добавена стойност (Daneshwar, M., Gargeya, V. 2019; Gong C, Ribiere V 2021).

Въпреки това внедряването на подобни решения е свързано и с определени организационни предизвикателства. Част от тях са свързани с необходимостта от адаптация на персонала към новите технологии, както и с възприемането на автоматизацията като фактор, който променя традиционните работни практики. В този смисъл успешното интегриране на технологиите изисква не само техническа подготовка, но и активна управленска политика, насочена към обучение, развитие на умения и създаване на организационна култура, подкрепяща иновациите (Wamba SF, Queiroz MM

2021). На тази база могат да се формулират следните практически насоки за подобряване на интеграцията между двете функции:

- ✓ Създаване на междофункционален координационен екип, който да осигурява съвместно планиране и обмен на информация;
- ✓ Внедряване на интегрирана информационна система, подпомагаща синхронизацията между пазарното търсене и логистичните възможности;
- ✓ Повишаване на квалификацията на персонала чрез обучения, насочени към разбирането на взаимовръзките между логистичните и маркетинговите процеси;
- ✓ Въвеждане на съвместни показатели за ефективност, позволяващи оценка на резултатите от интегрираната дейност;
- ✓ Съгласуване на маркетинговите инициативи с наличния логистичен капацитет;
- ✓ Осъществяване на регулярни оценки и адаптация на модела на взаимодействие в съответствие с променящите се пазарни условия.

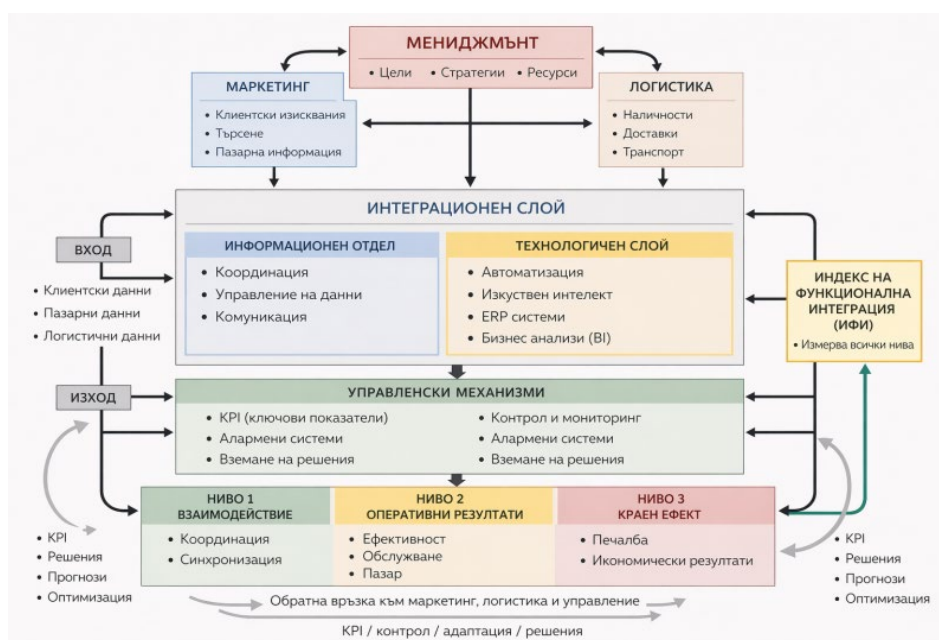
Внедряването на интегриран модел на взаимодействие между логистика и маркетинг представлява необходима стъпка за повишаване на ефективността и конкурентоспособността на МСП. Неговото успешно прилагане изисква системен подход, съчетаващ организационни, технологични и управленски решения, както и ясно дефинирани механизми за оценка и контрол на постигнатите резултати.

Интегриран модел на взаимодействие между логистичните и маркетинговите процеси в МСП.

Съществуващите подходи на взаимодействието между маркетинг и логистика са насочени предимно към измерване на крайни резултати, без достатъчно ясно структуриране на механизма, чрез който се постига функционалната интеграция. Това налага *разработването на модел*, който да осигурява проследимост на връзката между процесите на взаимодействие, оперативните ефекти и крайните икономически резултати. В тази връзка се предлага *интегриран модел*, изграден върху трислойна логика на резултатите, включваща взаимодействие, оперативни резултати и краен ефект. Тази концепция позволява формирането на причинно-следствена връзка от типа „интеграция → ефективност → резултат“. Моделът съдържа интеграционен слой, който обединява организационните и технологичните компоненти, като осигурява обработката, координацията и трансформирането на информационните потоци между основните функционални звена.

Специален акцент е поставен върху разграничението между информационната функция като организационен елемент и технологичния слой, разглеждан като съвкупност от дигитални решения, включително автоматизация, изкуствен интелект, ERP системи и инструменти за бизнес анализ. По този начин се постига по-ясно определяне на ролята на технологиите в интеграционния процес и се създават условия за обвързването им с конкретни измерими показатели.

Моделът също така отчита ролята на мениджмънта като ключов участник в управленския процес, който чрез формулиране на цели, разработване на стратегии и разпределение на ресурсите насочва и координира взаимодействието между маркетинговите и логистичните дейности. На фигура 1 е представен интегрираният модел на взаимодействие между логистиката и маркетинга, който илюстрира както информационните потоци, така и управленските механизми и резултатните ефекти, произтичащи от тяхното взаимодействие.



Фиг.1. Интегриран модел на взаимодействие между логистика и маркетинг
Източник: Собствена разработка

Предложеният модел разглежда взаимодействието между логистиката и маркетинга като динамична управленска система, в която входящите елементи: клиентски заявки, пазарна информация и логистични параметри, включващи наличности, доставки и транспорт преминават през интеграционен слой, където се обработват и трансформират в управленски решения, прогнози и оптимизационни действия. По този начин се

формира ясно структурирана връзка между входните параметри и резултатите от функционирането на системата.

Интеграционният слой изпълнява координационна и аналитична роля, като осигурява взаимодействието между информационната функция и технологичния слой. Информационният компонент подпомага управлението на данните, обмена на информация и координацията между функционалните звена, докато технологичният слой предоставя необходимите средства за анализ, автоматизация и подпомагане на управленските процеси. В тази рамка въздействието на използваните технологии може да бъде оценено чрез конкретни измерими резултати, като съкращаване на времето за обработка на данни посредством технологии с изкуствен интелект, повишаване на точността на доставките чрез ERP системи, оптимизиране на оперативните разходи посредством роботизирана автоматизация на процесите (RPA) и подобряване качеството на управленските решения чрез инструменти за бизнес анализ. По този начин технологичният компонент се разглежда не само като концептуална предпоставка за интеграция, но и като измерим фактор, влияещ върху организационната ефективност.

Съществена характеристика на модела е включването на механизъм за обратна връзка, реализиран чрез системата за управление и контрол. Посредством ключови показатели за изпълнение (KPI), процедури за мониторинг и контрол се идентифицират отклоненията от предварително определените цели, което създава основание за предприемане на коригиращи управленски действия. Така се формира непрекъснат цикъл на управление, включващ последователните етапи „измерване-анализ-решение - адаптация“, който осигурява реално въздействие върху функционирането и координацията на маркетинговите и логистичните дейности.

Резултатната част на модела е структурирана в три взаимосвързани равнища, които позволяват последователно проследяване на ефектите от интеграцията. Първото равнище отразява степента на взаимодействие между функционалните области чрез показатели за координация и синхронизация. Второто равнище обхваща оперативните резултати, оценявани посредством показатели за ефективност на процесите и качество на обслужването. Третото равнище представя крайния икономически ефект, изразен чрез финансовите резултати, рентабилността и общото организационно представяне. Подобно структуриране създава възможност всяко равнище да бъде обвързано с конкретни измерители и улеснява проследяването на причинно-следствените зависимости между интеграцията, оперативната ефективност и крайните организационни резултати.

В предложения модел мениджмънтът изпълнява стратегическа функция чрез определяне на организационните цели, формулиране на стратегии и насочване на развитието на предприятието. Маркетингът и логистиката функционират на функционално равнище, където се реализират основните бизнес процеси, а управленските механизми осигуряват оперативното управление, координацията и контрола върху тяхното изпълнение.

Моделът следва да се разглежда като адаптивна концептуална рамка, която допуска различни организационни решения в зависимост от характеристиките, ресурсния потенциал и степента на развитие на предприятието. В зависимост от конкретните условия интеграционният слой може да бъде организиран както под формата на централизирана структура, така и като децентрализирана система от взаимосвързани функции и технологични решения. Тази гъвкавост разширява приложимостта на модела и създава предпоставки за неговото използване.

Чрез ясно структуриране на системата от показатели, обвързването на технологичните решения с конкретни измерими резултати, дефинирането на входните и изходните информационни потоци, както и конкретизирането на механизма за обратна връзка, предложеният модел формира методическа основа за последващо емпирично изследване и оценяване на степента на функционална интеграция между логистиката и маркетинга.

Насоки и препоръки за внедряване на интегрирана логистично - маркетингова концепция в МСП

Практическото внедряване на интегрирана логистично-маркетингова концепция изисква прилагането на системен, поетапен и управленски ориентиран подход. Успешната реализация на този процес не зависи единствено от наличието на съвременни технологични решения, а се определя в значителна степен от организационната готовност на предприятието, качеството и интегрираността на използваните данни, ефективността на вътрешнофирмената координация и наличието на надеждни механизми за измерване, мониторинг и контрол на постигнатите резултати.

Интеграцията между логистичните и маркетинговите функции следва да бъде разглеждана като непрекъснат управленски процес, а не като еднократно организационно решение. Нейното успешно реализиране предполага последователно съгласуване на стратегическите цели, оперативните дейности и информационните потоци, както и изграждане на устойчива организационна среда, основана на ефективна координация, междуфункционално сътрудничество и споделена отговорност за постигнатите резултати.

Прилагането на подобен подход предполага структуриране на процеса на внедряване като логически последователна система от взаимосвързани етапи, която осигурява плавен преход от оценката на организационната готовност към практическото въвеждане, текущото управление и последващото усъвършенстване на интегрирания модел. Тази последователност може да бъде представена по следния начин:

Етапи и насоки за внедряване на интегрирания модел

Процесът на внедряване на предложения интеграционен модел може да бъде структуриран в няколко последователни направления:

- ✓ **Оценка на организационната готовност**-определяне на стратегическите приоритети и управленските цели, анализ на организационната структура и степента на вътрешна координация, оценяване на технологичната и дигиталната готовност, както и анализ на наличните информационни ресурси и възможностите за тяхната интеграция.
- ✓ **Основни направления при внедряването на модела** - институционализиране на интеграцията между логистичните и маркетинговите функции, изграждане на система за мониторинг и оценяване на резултатите, осигуряване на активна управленска подкрепа и развитие на ефективни механизми за обратна връзка и организационна адаптация.
- ✓ **Насоки за повишаване на ефективността**-насърчаване на междофункционалното взаимодействие, формиране на екипна организационна култура и използване на подходящи технологични решения за подпомагане и оптимизиране на бизнес процесите.
- ✓ **Насоки за устойчиво развитие**-интегриране на модела със системата за стратегическо управление, повишаване на адаптивността към динамиката на външната среда и прилагане на принципа за непрекъснато организационно усъвършенстване.
- ✓ **Перспективи за бъдещи изследвания**- разширяване на приложното поле на модела, усъвършенстване на методологичния инструментариум и задълбочаване на анализа относно въздействието на външните фактори върху процесите на функционална интеграция.

На основата на направения теоретичен анализ могат да бъдат изведени основните насоки и препоръки, които формират методическа рамка за практическото внедряване и приложение на предложения интеграционен модел:

1. Организационна готовност и развитие на вътрешната интеграция

Успешното въвеждане на интегриран модел за взаимодействие между логистиката и маркетинга предполага предварително оценяване на организационната готовност на предприятието за реализиране на ефективно междуфункционално сътрудничество. Подобна оценка следва да идентифицира както наличните организационни предпоставки, така и факторите, които биха могли да ограничат или затруднят процеса на интеграция.

1.1. Формиране на устойчива интеграционна структура

- Взаимодействието между логистичните и маркетинговите функции следва да бъде разглеждано като устойчив и дългосрочен управленски процес, интегриран в стратегическата система на предприятието, а не като еднократна организационна мярка.
- Необходимо е изграждането на формализирани механизми за координация, които да осигуряват регулярен обмен на информация, съвместно планиране, както и провеждане на периодични оперативни и стратегически срещи между функционалните звена.
- За повишаване на ефективността на интеграционния процес е необходимо ясно разпределение на ролите, правомощията и отговорностите на участниците, което да ограничи припокриването на функции, организационните несъответствия и неефективното използване на ресурсите.

1.2. Преориентиране към процесно управление

- Препоръчително е преминаването от традиционния функционален модел към процесно ориентиран подход на управление, при който маркетинговите и логистичните дейности се разглеждат като взаимозависими компоненти на единна верига за създаване на стойност.
- Прилагането на процесен подход допринася за по-добра координация между отделните функционални области, ускорява обмена на информация и създава условия за по-висока ефективност на управленските решения.

1.3. Изграждане на организационна култура, насърчаваща сътрудничеството

- Една от ключовите предпоставки за успешна интеграция е формирането на организационна култура, основана на доверие, открита комуникация, споделяне на информация и колективна отговорност за постигнатите резултати.
- Особено внимание следва да бъде насочено към преодоляване на функционалната фрагментация, при която отделните организационни звена преследват самостоятелни цели без достатъчно съобразяване с общите стратегически приоритети на предприятието. Насърчаването на междуфункционалното сътрудничество създава

предпоставки за по-добра координация и повишаване на цялостната организационна ефективност.

2. Управление на данните, информационните потоци и цифровата интеграция

Ефективното функциониране на предложения интеграционен модел е в значителна степен зависимо от качеството, достъпността и взаимната свързаност на информационните ресурси. Поради това управлението на данните и изграждането на интегрирана информационна среда представляват ключови предпоставки за координираното взаимодействие между логистичните и маркетинговите функции.

2.1. Създаване на интегрирана информационна среда

- Препоръчително е внедряването на единни дигитални платформи, които да обединяват информацията, генерирана от маркетинговите и логистичните процеси, в обща информационна среда.
- Подобен подход осигурява синхронизиран достъп до актуална информация в реално или близко до реалното време, което подпомага координацията между функционалните звена и повишава качеството на управленските решения.

2.2. Осигуряване на качество и надеждност на данните

- Необходимо е въвеждането на единни стандарти за управление на данните, гарантиращи тяхната достоверност, актуалност, последователност и пълнота.
- Съществено значение има преодоляването на информационната фрагментация чрез интегриране и консолидиране на данните, постъпващи от различни вътрешни информационни източници.

2.3. Използване на данните като инструмент за управление

- Данните следва да бъдат разглеждани като стратегически ресурс, който подпомага процесите на прогнозиране, планиране и оперативно управление.
- Интеграцията на информационните потоци създава предпоставки за преминаване към модел на управление, основан на систематичен анализ на данните, вместо на субективни оценки и интуитивни решения.

3. Технологична интеграция и приложение на изкуствения интелект

3.1. Роля на технологичните решения в интеграционния процес

- Технологичните решения следва да бъдат разглеждани като средство за подпомагане на управленската дейност, а не като самостоятелен фактор, който замества процеса на вземане на решения.

- В рамките на интегрирания модел системите, базирани на изкуствен интелект, изпълняват предимно аналитични, прогнозни и координационни функции, подпомагащи ефективното взаимодействие между маркетинга и логистиката.

3.2. Автоматизиране на основните бизнес процеси

- Приоритетно приложение на автоматизацията следва да намерят процесите, свързани с прогнозиране на търсенето, управление на материалните запаси, планиране на доставките и анализ на клиентското поведение.

- Внедряването на автоматизирани решения е целесъобразно да се осъществява поэтапно, като се отчита степента на организационна и технологична зрялост на предприятието.

3.3. Баланс между управленските функции и технологичната подкрепа

- Отговорността за формулирането и реализирането на управленските решения остава в компетентността на мениджмънта.

- Технологичните системи следва да се използват като инструмент за подпомагане на анализа, планирането и контрола, без да заменят ролята на човешката експертиза и управленската преценка.

4. Разработване на система от управленски показатели и ключови индикатори за изпълнение (KPI)

4.1. Изграждане на интегрирана система за оценка

- Необходимо е разработването на комплексна система от показатели, която да позволява оценяване както на постигнатите резултати, така и на степента на взаимодействие между логистичните и маркетинговите функции.

- Системата следва да обхваща показатели както за процесната ефективност, така и за крайните организационни резултати, което създава възможност за цялостна оценка на ефекта от интеграцията.

4.2. Многостепенен подход при измерването на резултатите

- Първото равнище включва показатели, характеризиращи качеството на взаимодействието и координацията между функционалните звена.

- Второто равнище обхваща индикатори, отчитащи междинните оперативни резултати от интеграционния процес.

- Третото равнище включва показатели, измерващи крайния организационен и икономически ефект от реализираната интеграция.

В този смисъл интегралният показател за функционална интеграция може да бъде използван като обобщаващ измерител, който синтезира резултатите от

взаимодействието между логистичните и маркетинговите процеси и предоставя възможност за проследяване на динамиката на интеграцията във времето.

4.3. Осигуряване на обратна връзка и адаптивност на управлението

- Системата от ключови показатели следва да осигурява своевременна и надеждна информация относно постигнатите резултати и възникналите отклонения.
- Получената информация създава основа за навременна корекция на управленските решения, адаптиране на бизнес процесите и непрекъснато повишаване на ефективността на интегрирания модел.

5. Управление на организационната промяна

Ефективното внедряване на интегрирания модел предполага целенасочено управление на организационната промяна, което обхваща както структурните и технологичните аспекти, така и развитието на човешките ресурси и организационната култура.

5.1. Оценяване на организационната готовност

- Преди започване на процеса на внедряване е необходимо да се извърши комплексна оценка на готовността на организацията, обхващаща човешките ресурси, бизнес процесите и използваните технологични решения.
- Особено внимание следва да бъде насочено към степента на съвместимост между съществуващата информационна инфраструктура и нововъвежданите системи, с оглед осигуряване на безпроблемна интеграция и минимизиране на организационните рискове.

5.2. Развитие на човешкия капитал

- Успешната реализация на интеграционния модел изисква систематично инвестиране в обучението и професионалното развитие на персонала.
- Развиваните компетентности следва да обхващат както използването на съвременни технологични решения, така и умения, свързани с междофункционалното взаимодействие, управлението на процесите и вземането на управленски решения.

5.3. Преодоляване на организационните бариери

- За ограничаване на междофункционалните противоречия е необходимо въвеждането на общи организационни цели, както и на интегрирани системи за оценяване на резултатите.
- Системите за стимулиране и възнаграждение е препоръчително да бъдат обвързани не само с индивидуалното представяне, но и с приноса към постигането на общите организационни резултати и ефективността на междофункционалното взаимодействие.

6. Стратегическа устойчивост и дългосрочно развитие

6.1. Интеграцията като елемент на стратегическото управление

- Интеграцията между логистиката и маркетинга следва да бъде възприемана като неразделен компонент на стратегическото управление, който подпомага реализирането на дългосрочните цели на предприятието.
- Последователното прилагане на интеграционния модел създава предпоставки за повишаване на организационната устойчивост, подобряване на конкурентните позиции и по-ефективно използване на наличните ресурси.

6.2. Осигуряване на организационна адаптивност

- Предложеният модел следва да запази необходимата степен на гъвкавост, позволяваща адаптиране към динамичните промени във външната среда, развитието на технологиите и изменящите се пазарни условия.
- За поддържане на неговата ефективност е необходимо периодично актуализиране на използваните механизми, показатели и управленски практики в съответствие с настъпилите организационни и средови промени.

6.3. Роля на висшето ръководство

- Решаващо значение за успешното функциониране на интегрирания модел има активната ангажираност на висшия мениджмънт.
- Чрез определянето на стратегическите приоритети, осигуряването на необходимите ресурси и подкрепата за организационните промени ръководството създава условия за устойчиво развитие на интеграционния процес.

Внедряването на интегрирана логистично-маркетингова концепция в МСП изисква комплексен, системно организиран и адаптивен управленски подход. Успешното приложение на модела се основава на балансирано съчетаване на ефективна организационна координация, адекватна технологична подкрепа и последователна ангажираност на ръководството. Наред с това следва да се има предвид, че отсъствието на ясно регламентирани процеси, механизми за координация и системи за контрол може да доведе до формално осъществяване на интеграцията, без тя да генерира реални подобрения в управленската ефективност. Поради това интеграцията следва да се разглежда като непрекъснат процес на създаване на организационна стойност, основан на постоянна обратна връзка, оценяване на резултатите и своевременна адаптация към настъпващите промени.

В този смисъл предложеният модел може да бъде определен като приложима управленска рамка, която не само описва взаимодействието между логистичните и маркетинговите функции, но и предоставя възможност за неговото обяснение,

количествено оценяване и последващо усъвършенстване. Това разширява неговата практическа приложимост и създава предпоставки за бъдещи научни изследвания и развитие на методологията за оценка на функционалната интеграция.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящият труд изследва взаимодействието между логистичните и маркетинговите дейности в МСП, разглеждайки го като ключов фактор за повишаване на тяхната ефективност, адаптивност и конкурентоспособност. В контекста на съвременната икономическа среда, характеризираща се с висока динамика, технологична трансформация и нарастващи изисквания от страна на клиентите, традиционното функционално разделение между логистика и маркетинг се оказва недостатъчно ефективно. Това обуславя необходимостта от преминаване към интегриран управленски подход, основан на координация, синхронизация и споделена отговорност между ключовите бизнес функции.

Разработения модел не само допринася за развитието на теоретичните постановки в областта на междуфункционалната интеграция, но и предлага практически приложим инструмент за подобряване на управленската ефективност.

Интеграцията следва да се разглежда като дългосрочен процес на организационно развитие, който съчетава стратегическа визия, оперативна ефективност и технологична подкрепа. Нейното успешно реализиране създава условия за по-добра адаптация към променящата се среда, по-висока конкурентоспособност и устойчиво развитие на предприятията.

В този смисъл интегрираният модел се утвърждава не само като инструмент за управление, а като концептуална основа за промяна на начина, по който МСП създават, управляват и реализират стойност в съвременната икономическа среда.

БИБЛИОГРАФИЯ

Банабакова, В.К., Филипов, Ст.Г., Стоянов, Ст.Хр. (2017). Роля на информационна система EPR за подобряване на логистичното обслужване, XXV International Scientific-Technical Conference "Trans&Motauto '17"

- Демирева С., Цифрова логистика, изд. "Тонекс 2000" ЕООД, 2020г
- Димитракиева, С.2022 Основи насоки при интервенция на екипните насоки при интервенция на екипните процеси с цел повишаване на екипната ефективност в съвременните организации
- Aguirre S, Rodriguez A (2017) Automation of a business process using robotic process automation (RPA): a case study. *Commun Comput Inf Sci*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66963-2_7
- Bag S, Srivastava G, Wood LC (2023) Procurement 4.0 and its implications on business process innovation. *Int J Logist Res Appl* 26(4):451–472. doi.org Taylor & Francis Online
- Christopher M (2022) *Logistics & Supply Chain Management*. 6th edn. Pearson Education, New York. Pearson Higher Ed
- Daneshwar, M., Gargeya, V. (2019). Information systems for supply chain management: a systematic literature review, *Journal International Journal of Production Research*, Vol. 57, 2019 - Issue 15-16
- European Commission (2024) *European Economic Forecast: Spring 2024*. European Union, Brussels. europa.eu European Commission Publications
- Flehsig C, Anslinger F, Lasch R (2022) Robotic process automation in purchasing and supply management: a multiple case study on potentials, barriers, and implementation. *J Purch Supply Manag*. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100718>
- Gong C, Ribiere V (2021) Developing a unified definition of Digital Transformation. *Technovation* 102:102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Gupta A, Prabhat P, Sawhney S, Gupta R, Tanwar S, Kumar N, Shabaz M (2022) Robotic process automation use cases in academia and early implementation experiences. *IET Softw* 17(4)
- Ivanov D (2023) *Introduction to Supply Chain Resilience and Viability*. 2nd edn. Springer, Cham. doi.org SpringerLink
- Ivanov D, Dolgui A (2024) Transformation of supply chain resilience research through the COVID-19 pandemic. *Int J Prod Res* 62(1-2):15–31. doi.org Taylor & Francis Online
- Kotler P, Keller KL, Chernev A (2021) *Marketing Management*. 16th edn. Pearson Education, London. [Google Books](#)
- König M, Bein L, Nikaj A, Weske M (2020) Integrating robotic process automation into business process management. *Lect Notes Bus Inf Process*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58779-6_9

Madakam S, Holmukhe RM, Kumar Jaiswal D (2019) The future digital work force: robotic process automation (RPA). *J Inf Technol Manag.* <https://doi.org/10.4301/s1807-1775201916001>

OECD (2023) OECD Economic Outlook, Volume 2023 Issue 2. OECD Publishing, Paris. [doi.org OECD iLibrary](https://doi.org/10.1787/828013110000)

Pankaj M. Madhani Logistics and Marketing Integration: Enhancing Competitive Advantages *The IUP Journal of Management Research*, Vol. XVI, No. 3, 2017 /

Rachinger M, Rauter R, Müller C et al (2018) Digitalization and its influence on Business Model Innovation. *J Manuf Technol Manage* 30(8):1143–1160. <https://doi.org/10.1108/jmtm-01-2018-0020>

Wamba SF, Queiroz MM (2021) Research trends in artificial intelligence and big data in supply chain management. *Int J Prod Res* 59(24):7321–7338. [doi.org Taylor & Francis Online](https://doi.org/10.1080/00207179.2021.1988888)