



**DOI:** [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2\(34\)-031](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2(34)-031)

**УДК** 658.8:658.7:005.21  
**JEL** M31, L81, M11, R41

**Костянтин Володимирович ПАВЛОВ**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки і торгівлі,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна,  
 <https://orcid.org/0000-0003-2583-9593>  
[pavlovkostya@gmail.com](mailto:pavlovkostya@gmail.com)

**Богдан Віталійович САМОЙЛЕНКО**

кандидат економічних наук, докторант,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна,  
 <https://orcid.org/0009-0006-2380-314X>  
[samojlenko.b@gmail.com](mailto:samojlenko.b@gmail.com)

**Антон Володимирович БОРТНИК**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна,  
 <https://orcid.org/0009-0007-4613-7722>  
[antonbortnyk1@gmail.com](mailto:antonbortnyk1@gmail.com)

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ У  
ТОРГОВЕЛЬНІЙ СФЕРІ: КОНЦЕПЦІЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ**

***Анотація.** У статті розкрито концепцію резильєнтного управління маркетинг-логістичною взаємодією у торговельній сфері в умовах тривалої ринкової турбулентності та воєнних викликів. Обґрунтовано, що повномасштабна війна, руйнування інфраструктури, перебої в енергопостачанні й порушення міжнародних транспортних коридорів загострюють розрив між маркетинговими обіцянками та реальними логістичними можливостями торговельних підприємств. На основі критичного аналізу сучасних досліджень з резильєнтності ланцюгів постачань, цифрової трансформації, «зеленої» інноваційності та гнучкості логістичних систем*



систематизовано ключові підходи до формування стійких бізнес-моделей у торгівлі. Запропоновано багаторівневу рамку регулювання комерційно-операційної взаємодії, що інтегрує мікрорівень (підприємство), мезорівень (галузеві мережі та ланцюги постачань) і макрорівень (регуляторне та ринкове середовище) в єдиний контур прийняття рішень. Рамка базується на чотирьох взаємопов'язаних шарах узгодження – дані, процеси, стимули/управління та інфраструктура – і задає прозорі правила обміну інформацією, спільного планування, розподілу вигод і ризиків, а також використання резервних потужностей і альтернативних маршрутів. Показано, що впровадження такої рамки дозволяє зменшити варіабельність замовлень «угору» по ланцюгу, скоротити сукупні логістичні витрати, стабілізувати рівень сервісу й послабити ефект «батога» навіть за умов тривалих шоків попиту та пропозиції. Наукова новизна роботи полягає в методологічному поєднанні концепції резильєнтності з інтегрованим управлінням маркетингом та логістикою у торгівлі, а практичне значення – у розробці інструментарію для синхронізації асортиментної, цінової та комунікаційної політики з реальними логістичними спроможностями торговельних підприємств в Україні. Додатково підкреслено, що формування резильєнтної моделі взаємодії сприяє підвищенню прозорості операційних рішень, покращує координацію між партнерами ланцюга постачань і дає можливість швидше відновлюватися після кризових збоїв. Запропонований підхід може бути використаний як методична основа для трансформації комерційно-операційних процесів у національній торговельній галузі.

**Ключові слова:** маркетинг-логістична взаємодія, резильєнтність, торговельні підприємства, ланцюги постачань, комерційно-операційна взаємодія, багаторівнева рамка регулювання.

**Вступ.** В умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища, викликаній глобальними економічними кризами, війсьними конфліктами та порушенням логістичних ланцюгів, підвищується актуальність формування резильєнтних систем управління у сфері торгівлі. Маркетинг і логістика, як ключові складові ринкової адаптивності, потребують узгодження стратегічних і тактичних дій задля забезпечення стійкості бізнес-процесів, мінімізації втрат і збереження конкурентних переваг. Синергія маркетингових і логістичних інструментів дозволяє підвищити гнучкість підприємства, посилити клієнтоорієнтованість і створити систему швидкого реагування на кризові зміни. Саме тому концепція резильєнтності в управлінні маркетинг-логістичною взаємодією стає необхідною складовою сучасної моделі торговельного



менеджменту, що зумовлено потребою переходу від традиційних підходів до інтегрованих систем управління, здатних ефективно реагувати на ризики і невизначеність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі резильєнтність розглядається як ключовий чинник стабільності ланцюгів постачання та їх здатності швидко відновлюватися після збоїв. У роботі Li, Yanming & Omain, Siti & Tan, Kowang резильєнтність визначено як адаптивну здатність ланцюга готуватися до неочікуваних подій, реагувати на них та підтримувати безперервність операцій, що безпосередньо корелює з маркетинг-логістичною взаємодією у торгівлі [1]. Дослідження A. Issa показує, що зелена інновація та екологічно орієнтовані логістичні практики посилюють стійкість компаній, формуючи додаткові конкурентні переваги в умовах турбулентності ринку [2]. У свою чергу, G. L. Tortorella доводить, що цифрова трансформація — аналітика попиту, автоматизація, відстеження поставок — є важливим фактором підсилення резильєнтності через покращення синхронізації маркетингових і логістичних процесів [5].

Широкий огляд розвитку досліджень SCRES представлено у S. A. Hosseini Shekarabi, де окреслено основні тенденції та виявлено прогалини, зокрема недостатнє вивчення впровадження резильєнтності у сферах з високою мінливістю попиту, таких як торгівля [4]. Практичну складову доповнює M. A. Al Dohan, який аналізує гнучкість логістичних систем і доводить її визначальну роль у забезпеченні стійкості та адаптивності бізнес-процесів [3]. Отже, наявні дослідження узгоджено підкреслюють, що резильєнтність формується на перетині екологічних, цифрових та організаційних інструментів, але все ще бракує праць, які розкривають її реалізацію в контексті інтегрованого маркетинг-логістичного управління у торговельній сфері.

**Метою дослідження** є обґрунтування та розробка механізмів резильєнтного управління маркетинг-логістичною взаємодією торговельних підприємств в умовах підвищеної ринкової турбулентності.

**Виклад основному матеріалу.** Реалії повномасштабної війни радикально змінили умови функціонування торговельних підприємств України та їхніх ланцюгів постачання. Блокування окремих транспортних коридорів, перебої в енергопостачанні, дефіцит логістичних потужностей і кадрові обмеження спричинили подовження циклів постачання, зростання трансакційних витрат та підвищену невизначеність попиту. На глобальному рівні ці шоки посилюються переналаштуванням морських маршрутів, підвищенням фрахових ставок і загальним «перекроюванням» потоків сировини й продовольства; для України це означало не лише прямі втрати, а й фундаментальну потребу в новій архітектурі регулювання маркетингових і логістичних процесів у торгівлі. Аналітичні огляди



UNCTAD фіксують стійкий тиск на портову логістику й морську торгівлю після 2022 року, що підвищило вартість транспортування та вразливість ланцюгів постачань, зокрема зернових і олійних продуктів, де Україна є ключовим постачальником. Макроекономічний контекст підсилює цю проблему: за оцінками спільної Оцінки швидких втрат і потреб уряду України, Світового банку, ЄК та ООН, на 31 грудня 2024 р. потреби відбудови сягнули \$524 млрд, що віддзеркалює безпрецедентні масштаби руйнувань інфраструктури, у т. ч. транспортної та енергетичної, критично важливих для торгівлі та логістики. Одночасно бізнес-середовище стикається з регуляторними та операційними бар'єрами (страхування воєнних ризиків, прикордонні затори, дефіцит водіїв і рухомого складу), що безпосередньо впливає на маркетингові стратегії, доступність товарів і сервісний рівень у роздрібі та B2B-каналах. Додатковий удар по операціях завдають цілеспрямовані атаки на енергетичну інфраструктуру, які зумовлюють перебої в електропостачанні, зростання собівартості та вимушені зупинки сервісів, що особливо чутливо для холодового ланцюга й е-комерсу [6, 7].

За таких умов регулювання маркетингових та логістичних процесів має спиратися на методологію резильєнтності (стійкості) ланцюгів постачань, що інтегрує гнучкість, надлишковість критичних потужностей та запасів, прозорість даних і міжфірмову координацію. Класичні підходи до побудови резильєнтних ланцюгів підкреслюють необхідність поєднання видимості, співпраці і керування ризиками на всіх ланках — від постачальника до роздрібної полиці; у військовій кризі ці засади набувають характеру обов'язкових принципів регуляторного дизайну для галузі торгівлі.

Водночас галузеві настанови вказують, що цифрові стандарти обміну даними, ідентифікації та простежуваності - це технологічний «клей», який забезпечує синхронізацію маркетингових і логістичних рішень: спільні плани продажів, поповнення запасів, оперативні акції та промо-кампанії узгоджуються з реальними обмеженнями складів і транспорту.

На рівні маркетингу критично змінюється поведінка споживача: зростає роль базових категорій і приватних марок, еластичність попиту посилюється шоками доходів та доступності, а омніканальність перестає бути опцією — вона стає умовою виживання. На рівні логістики підприємства вимушені переглядати мережі розміщення запасів, диверсифікувати постачальників і маршрути, частіше використовувати буферні запаси для критичних позицій, а також інтегрувати планування збуту з плануванням потужностей і транспорту. Глобальні огляди та прикладні дослідження підкреслюють, що збої у ланцюгах постачань після 2022 р. стали довготривалим фактором інфляції витрат і



нестабільності сервісу - отже, фокус з «бережливості» зміщується до «стійкості за оптимальних витрат» [8].

Логістика у торговельній сфері є методологічною основою інтегрованого управління потоками: вона охоплює планування, реалізацію та контроль ефективного й результативного руху та зберігання товарів, послуг і пов'язаної інформації від джерела до споживача для виконання вимог клієнтів. У системному підході це означає розгляд закупівель, внутрішніх операцій і збуту як єдиної узгодженої системи матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, де рішення приймаються з огляду на мінімізацію сукупних витрат обслуговування за заданого рівня сервісу.

На практиці логістика в торгівлі включає закупівлі (постачання), транспортування, складування, підтримання рівня запасів і організацію розподілу. Ефективність цієї системи безпосередньо залежить від якості координації «вгору» й «вниз» за ланцюгом — із постачальниками та з клієнтами — і від інтеграції з маркетингом (асортимент, ціна, промо, канали). Ключовими критеріями виконання замовлень у галузевих стандартах (SCOR) є надійність і повнота доставки, що агреговано у метриці *perfect order fulfillment*; саме вони переводять принцип «правильний товар, кількість, стан, місце, час, клієнт, вартість» у вимірювані показники управління [9].

Управління запасами є критичним елементом комерційно-операційної діяльності торговельних підприємств, оскільки забезпечує баланс між доступністю товару та мінімізацією сукупних витрат (утримання, замовлення, дефіциту). Надлишок запасів призводить до заморожування оборотного капіталу та витрат на зберігання, тоді як дефіцит — до втрати продажів, зниження сервісного рівня та лояльності клієнтів. Методологічно це формалізується як задача оптимізації «вартість для обслуговування» за обмеженнями рівня сервісу, що тісно пов'язує рішення щодо політик поповнення із маркетинговими цілями обслуговування попиту [10].

Ключовим принципом є узгодження рівня запасів із попитом через вибір відповідної політики поповнення. Для незалежного попиту застосовують класичні політики безперервного або періодичного контролю - з розрахунком страхового запасу на основі коливань попиту та часу постачання, потрібного рівня сервісу та цільової вартості дефіциту. Для залежного попиту логіка змінюється: MRP (планування потреб у матеріалах) синхронізує замовлення за структурою виробу та календарем, зменшуючи «хвости» запасів на проміжних стадіях ланцюга постачання. На роздрібних та дистрибуційних рівнях доцільні багаторівневі моделі, що координують запаси по всій мережі і знижують коливання попиту «вгору» по ланцюгу.



Важливим інструментом пріоритизації є ABC-аналіз, що класифікує номенклатуру за внеском у вартість/обіг і концентрує управлінську увагу на «критичних» позиціях. Сучасні дослідження рекомендують багатокритеріальні підходи (поряд із річним грошовим обігом враховувати критичність, термін придатності/обсолесценцію, варіабельність попиту та постачання, терміни та ризики), що підвищує стійкість рішень у турбулентному середовищі. Для А-позицій типовими є частий перегляд, нижчі пороги дефіциту та вищі вимоги до сервісу; для С-позицій — агреговані поповнення та ширші інтервали контролю [11].

Маркетингова та збутова діяльність невіддільні від операційної (логістичної) функції: створення попиту й його задоволення становлять єдиний безперервний процес доставлення цінності споживачеві, а не дві окремі «сіло-функції». Сучасні підходи до управління ланцюгами постачань трактують інтеграцію маркетингу та логістики як засадничий принцип: попит має формуватися з огляду на здатність ланцюга виконати обіцяний сервіс, а операції - плануватися відповідно до позиціонування, асортиментної політики, цін і промо-активностей. На концептуальному рівні це відображено у процесному баченні SCM (управління взаєминами з клієнтами й постачальниками, управління попитом, виконання замовлень, керування потоками) іде, де маркетингові та логістичні рішення розглядаються синхронно в межах єдиних бізнес-процесів.

Маркетингова логістика у цьому контексті - не просто фізичний розподіл, а система, що забезпечує потрібний рівень сервісу за мінімальних сукупних витрат, поєднуючи матеріальні, інформаційні та фінансові потоки із цілями ринкової стратегії. Її ядро - узгодження попиту та пропозиції: прогнозування й формування попиту (маркетинг) поєднані з політиками запасів, вибором каналів, параметрами виконання замовлень і стандартами обслуговування (логістика).

З погляду стратегії ланцюга постачань продукція з прогнозованим попитом та довгим життєвим циклом потребує «ефективного» ланцюга (мінімізація витрат, стабільні сервісні рівні), тоді як інноваційні товари — «гнучкого» (час-до-ринку, буферні потужності, постпонемент, швидке поповнення). Отже, маркетингові рішення щодо портфеля та позиціонування мають безпосередньо формувати логістичні параметри: політики запасів, структуру каналів (omnichannel/last-mile), розміщення складів і правила виконання замовлень. У підсумку інтеграційний підхід знижує коливання замовлень (bullwhip-ефект), підвищує доступність товарів і маржинальність каналів, а також посилює конкурентні позиції бізнесу на насичених ринках.

Інформаційні потоки виступають «нервовою системою» сучасних торговельно-операційних систем: саме вони забезпечують координацію між



закупівлею, виробництвом/комплектацією, складською логістикою, транспортом і збутом у реальному часі. У логістичному підході матеріальні, інформаційні та фінансові потоки розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиного процесу, де інформація є умовою прозорості руху товару, керованості сервісом та узгодженості управлінських рішень «вгору» і «вниз» за ланцюгом постачань.

Коли учасники ланцюга постачань швидко обмінюються точними даними, вони краще розуміють попит і швидше реагують на перебої; коли даних бракує, сигнал про попит спотворюється (ефект «батога»), накопичуються зайві запаси й частішають збої у сервісі. Тому принцип прозорості та своєчасності інформації є базовим: усі учасники мають мати доступ до актуальних відомостей про попит, запаси, відвантаження та статус замовлень майже в реальному часі.

Сучасні спільні практики — передусім моделі спільного планування, спільного прогнозування і погодженого поповнення — спираються на двосторонній глибокий обмін даними між виробниками, дистриб'юторами та роздрібними мережами (узгоджені календарі подій і промоакцій, єдиний прогноз, правила обробки винятків, замовлення та поповнення), що знижує рівень запасів у мережі та підвищує якість обслуговування. Для цього потрібні єдині довідники та ідентифікатори товарів і учасників, узгоджені показники сервісу (рівень задоволення попиту, повнота і своєчасність виконання замовлень, частка безпомилкових поставок), а також зрозумілі договірні правила розподілу вигод від співпраці.

Отже, інформаційна інтеграція — це основа управління ланцюгами постачань у торгівлі. Поєднання внутрішніх корпоративних систем управління ресурсами та операціями з міжорганізаційними стандартами ідентифікації, електронного обміну документами й автоматизованої простежуваності, разом зі спільним плануванням із партнерами, синхронізує рух товарів, зменшує загальні витрати та підвищує надійність обслуговування клієнтів.

Проаналізована література дозволяє виділити низку ключових методологічних принципів, на яких базується побудова системи регулювання комерційно-операційної взаємодії в торговельній сфері:

Системність та інтегрованість управління. Усі підсистеми торговельно-операційної діяльності (закупівлі, виробництво, складське господарство, транспортування, збут) розглядаються як частини єдиного цілого. Такий системний підхід забезпечує оптимізацію потоків ресурсів та інформації по всьому ланцюгу створення вартості, дозволяючи досягти синергії та підвищення ефективності без значних додаткових витрат.

Координація попиту і пропозиції (маркетинг-логістична інтеграція). Стратегічне поєднання маркетингової функції (формування попиту, управління асортиментом, ціноутворення, просування) з логістичною функцією (виконання



замовлень, доставка, сервіс) є необхідною умовою гнучкого реагування на запити ринку. Принцип маркетингової логістики передбачає орієнтацію всіх бізнес-процесів на максимальне задоволення споживача при оптимальних витратах через інтеграцію матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Це забезпечує як високий рівень обслуговування клієнтів, так і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Оптимізація управління запасами та ресурсами. Методологія управління запасами спрямована на мінімізацію зайвих запасів (що знижує витрати) при одночасному підтриманні достатнього рівня товарних запасів для виконання попиту (що запобігає втраті продажів). Принцип «точно в строк» та подібні йому підходи наголошують на усуненні втрат і нерентабельних операцій, синхронізуючи закупівлі з реальними потребами. Оптимізація запасів і потоків постачання дає змогу досягти високої економічної ефективності – зменшення собівартості і підвищення рентабельності бізнесу – при збереженні або покращенні рівня сервісу для споживачів.

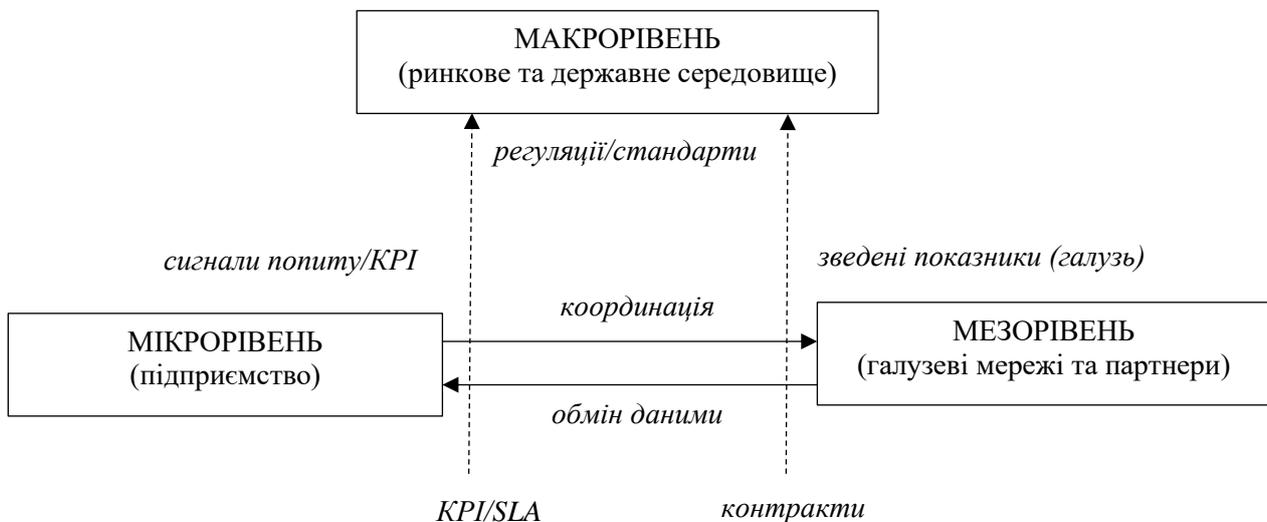
Інформаційна прозорість та технологічна підтримка. Ефективна комерційно-операційна взаємодія неможлива без сучасних інформаційних систем та своєчасного обміну даними між усіма учасниками. Принцип прозорості інформаційних потоків означає, що дані про замовлення, запаси, рух товарів та прогноз попиту мають бути доступні відповідним ланкам ланцюга у режимі, близькому до реального часу. Використання інтегрованих цифрових платформ (ERP, SCM, CRM тощо) та галузевих стандартів електронного обміну забезпечує узгодженість дій і попереджає виникнення збоїв через брак інформації. Інформаційні технології відіграють роль інфраструктури, що поєднує всі інші елементи системи, дозволяючи реалізувати принципи системності, інтеграції та оптимізації на практиці.

Адаптивність і співпраця на макрорівні. Ланцюги постачань, особливо глобальні, повинні будуватися з урахуванням зовнішніх ризиків і вимог середовища. Принцип адаптивності вимагає здатності системи швидко перебудовувати маршрути, джерела постачання та операційні плани під впливом змін кон'юнктури (коливання попиту, кризи постачання, нові регуляції). Важливим є також принцип міжорганізаційної співпраці: довгострокові партнерства в рамках галузі, спільні стандарти і платформи підвищують стійкість та ефективність мережі в цілому. Події останніх років (пандемія, торговельні війни) підкреслили значення побудови резильєнтних (стійких) ланцюгів постачань, що досягається через диверсифікацію постачальників, збільшення прозорості ланцюга та врахування макроекономічних чинників у стратегічному плануванні.



Підсумовуючи, сучасна наукова думка сходиться на тому, що ефективна система регулювання комерційно-операційної взаємодії повинна бути комплексною, інтегрованою та гнучкою. Лише за умови одночасного управління всіма складовими – матеріальними потоками (логістика), ресурсами і запасами, маркетинговими активностями, інформаційними потоками – можна досягти високих показників обслуговування клієнтів і оптимальної продуктивності операцій. Галузевий і макрорівневий аналіз додає, що ця система має функціонувати у широкому контексті ринків і регуляторного середовища, передбачаючи зовнішні зміни та будуючи партнерські відносини для спільного успіху. Таким чином, впровадження розглянутих методологічних принципів дає змогу торговельним підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, адаптивність та ефективність у динамічному ринковому середовищі.

У відповідь на розрив між маркетинговими обіцянками та фактичними логістичними спроможностями, що посилюється під час війни, пропонується багаторівнева рамка регулювання як інструмент синхронізації рішень по всьому ланцюгу створення цінності (рис. 1).



**Рис. 1. Багаторівнева рамка регулювання комерційно-операційної взаємодії**

*Джерело: побудовано авторами.*

Багаторівнева рамка регулювання - це цілісна система принципів і правил, яка синхронізує рішення на трьох рівнях: мікро (підприємство), мезо (галузеві мережі/ланцюги постачань) і макро (ринкове та державне середовище) в єдиному контурі комерційно-операційної взаємодії. Рамка описує механізми двонапрямого узгодження: згори вниз (політики, стандарти, інфраструктура) та знизу вгору (сигнали попиту, вузькі місця, сервісні KPI), щоб маркетингові



обіцянки відповідали логістичним спроможностям, а локальні рішення - цілям усього ланцюга.

Практичний ефект рамки полягає в підвищенні керованості в умовах невизначеності: задаються прозорі правила обміну даними та чіткі тригери дій - коли підвищувати страхові запаси, коли перемикати маршрути або вид транспорту, коли коригувати промо й ціни. Маркетингові плани автоматично узгоджуються з обмеженнями складів, транспорту, постачання та енергетики, завдяки чому зменшуються зриви сервісу і послаблюється «ефект батога» у замовленнях. На рівні міжфірмової взаємодії фіксуються спільні пріоритети: вводяться єдині показники результативності (зокрема своєчасність і повнота виконання замовлень) та механізми справедливого розподілу вигод і ризиків, що нівелює конфлікт між локальною та системною оптимізацією. Водночас вимоги регуляторики та міжнародних угод вбудовуються у щоденні операції через стандарти і простежуваність, що знижує трансакційні витрати. Центром уваги стає баланс «вартість - сервіс - ризик»: оцінюється не окрема стаття витрат, а сукупна вартість обслуговування за заданого рівня сервісу з урахуванням ризиків, де резильєнтність розглядається як базова норма.

Методологічно рамка перетворює загальні принципи на керовану систему через чотири взаємопов'язані шари. Перший - дані: єдині ідентифікатори, стандартизований обмін та простежуваність, що забезпечують актуальність і сумісність інформації. Другий - процеси: спільне планування та прогнозування, узгоджені політики поповнення і правила виконання замовлень. Третій - стимули й управління: контрактні рівні сервісу, спільні показники, механізми розподілу вигод/ризиків. Четвертий - інфраструктура: спільні або резервні потужності та альтернативні маршрути, які дозволяють швидко перемикати режим роботи мережі. Для практичної валідації пропонується композитний індекс узгодженості, що агрегує прозорість даних, процесну синхронізацію, коопераційні стимули та підсумкові результати ланцюга. Зростання цього індексу повинно супроводжуватися зниженням варіабельності замовлень «угору» по ланцюгу, скороченням сукупних витрат і стабілізацією сервісу.

Макрорівень задає «правила гри» для всієї системи: норми торгівлі, митні й технічні регламенти, вимоги до простежуваності, а також обмеження й можливості інфраструктури (транспортні коридори, порти, митниці). Із цього рівня згори вниз у мережі й на підприємства транслуються регуляції та стандарти, які визначають, як саме слід планувати, оформлювати, відвантажувати й відстежувати товарні потоки.

Мікрорівень - це окрема фірма з її внутрішніми процесами: планування продажів та операцій, політики запасів і поповнення, правила виконання замовлень, транспортування й сервіс. Тут визначаються та контролюються



KPI/SLA (своєчасність і повнота поставок, рівень сервісу, точність прогнозу тощо), за якими компанія відповідає перед партнерами.

Мезорівень - міжорганізаційна мережа (постачальники, дистриб'ютори, 3PL, роздрібні мережі, розподільчі центри). Між мікро- та мезорівнем іде двонапрямна взаємодія:

- координація (узгодження планів попиту, промо, графіків відвантажень, потужностей, маршрутів),
- обмін даними (замовлення, підтвердження, статуси доставки, залишки, прогнози у стандартизованому електронному форматі),
- контракти (SLA, спільні KPI, правила розподілу вигод і ризиків).

Водночас працює й зворотний зв'язок угору: від мікро- та мезорівня до макрорівня підіймаються узагальнені сигнали попиту та показники ефективності (KPI), а також інформація про «вузькі місця». На основі цих зведених показників коригуються політики, спрощуються процедури, ухвалюються інфраструктурні рішення.

У цілому схема показує, як регуляції та стандарти з макрорівня формують рамку взаємодії, координація й обмін даними на мезорівні забезпечують узгодженість між компаніями, а операційні рішення на мікрорівні реалізують обіцяний сервіс. Зворотні KPI-сигнали дозволяють усій системі швидко підлаштовуватися до змін і уникати розриву між маркетинговими планами та логістичними можливостями.

Отже, рамка покликана перетворити фрагментарні підходи на єдину архітектуру прийняття рішень. Вона забезпечує швидку і погоджену реакцію всієї мережі - від маркетингу та управління запасами до транспорту й нормативної відповідності - та дозволяє утримувати цільові рівні обслуговування за прийнятних витрат і контрольованих ризиків навіть за умов тривалої турбулентності.

**Висновки.** Отже, ефективне управління маркетинг-логістичною взаємодією у торговельній сфері в умовах воєнних викликів і ринкової турбулентності потребує переходу від фрагментарних рішень до інтегрованої резильєнтної моделі. Запропонована багаторівнева рамка регулювання, що поєднує мікро-, мезо- та макрорівні управління, забезпечує узгодженість даних, процесів, стимулів та інфраструктури, дозволяючи мінімізувати збої, зменшити ефект «батога», оптимізувати витрати й стабілізувати рівень сервісу. Резильєнтність у такій моделі виступає не лише механізмом реагування на кризи, а базовим принципом організації комерційно-операційної діяльності, що дає змогу торговельним підприємствам підтримувати адаптивність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

**Список використаних джерел:**

1. Ming L. Y., Omain S. Z. B., Kowang T. O. Supply Chain Resilience: A Review and Research Direction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2021. Vol. 11(12), pp. 2591–2603. DOI: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i12/11985>.
2. Iissa A., Khadem A., Alzubi A., Berberoğlu A. The Path from Green Innovation to Supply Chain Resilience: Do Structural and Dynamic Supply Chain Complexity Matter? *Sustainability*. 2024. Vol. 16(9). 3762. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16093762>.
3. Al Dohan M. A., Sundram V. P. K. Agility and Resilience in Logistics Management: Supply chain optimization. *International Journal of Construction Supply Chain Management*. 2023. Vol. 13, No. 1. pp. 1-16. DOI: <https://doi.org/10.14424/ijcscm2023130101>.
4. Hosseini Shekarabi S., Kiani Mavi R., Romero Macau F. Supply Chain Resilience: A Critical Review of Risk Mitigation, Robust Optimisation, and Technological Solutions and Future Research Directions. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2025. Vol. 26, pp. 681–735. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-025-00458-8>.
5. Tortorella G. L., Gloet M., Samson D., Kurnia S., Fogliatto F. S., Anzanello M. Effects of the interaction between resilience development and digital transformation on the performance of the Australian food supply chains. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2024. Vol. 29(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/13675567.2024.2403565>.
6. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.
7. Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 - December 2024 (English). URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-02/ukraine\\_fourth\\_rapid\\_damage\\_and\\_needs\\_assessment\\_rdna4\\_february\\_2022\\_december\\_2024.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-02/ukraine_fourth_rapid_damage_and_needs_assessment_rdna4_february_2022_december_2024.pdf).
8. Economic Analysis: Russia-Ukraine war impact on supply chains and inflation By Kenneth Kim, Senior Economist, George Rao, Senior Associate, and Meagan Martin, Associate URL: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2022/economic-analysis-russia-ukraine-war-impact-supply-chains-inflation.pdf>.
9. ASCM (APICS). SCOR v12.0 Framework Introduction. URL: <https://www.apics.org/docs/default-source/scor-training/scor-v12-0-framework-introduction.pdf>.



10. Silver E. A., Pyke D. F., Peterson R. *Inventory Management and Production Planning and Scheduling* 3rd ed. New York : John Wiley & Sons, 1998. 752 p.
11. Ravinder H., Misra R. B. ABC Analysis for Inventory Management: Bridging the Gap Between Research and Classroom. *American Journal of Business Education*. 2014. Vol. 7, No. 3. pp. 257–264.

**Kostiantyn PAVLOV**

Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Economics and Trade,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0003-2583-9593>  
[pavlovkostya@gmail.com](mailto:pavlovkostya@gmail.com)

**Bohdan SAMOILENKO**

Ph.D. of Economics, Doctoral Researcher,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0006-2380-314X>  
[samojlenko.b@gmail.com](mailto:samojlenko.b@gmail.com)

**Anton BORTNIK**

Postgraduate,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine,

 <https://orcid.org/0009-0007-4613-7722>  
[antonbortnyk1@gmail.com](mailto:antonbortnyk1@gmail.com)

**MANAGEMENT OF MARKETING AND LOGISTICS INTERACTION IN  
THE TRADE SECTOR: THE CONCEPT OF RESILIENCE**

***Abstract.** The article explores the concept of resilient management of marketing and logistics interactions in the trade sector under prolonged market turbulence and war-related disruptions. It substantiates that the full-scale war, destruction of infrastructure, energy supply interruptions, and the breakdown of international transport corridors intensify the gap between marketing promises and the actual logistical capabilities of trade enterprises. Based on a critical review of contemporary research on supply chain resilience, digital transformation, green innovation, and logistics agility, the study systematizes the key approaches to building robust business*



*models in the retail and wholesale trade domain. A multilayer regulatory framework for commercial-operational interaction is proposed, integrating the micro level (enterprise operations), the mesa level (industry networks and supply chains), and the macro level (regulatory and market environment) into a unified decision-making contour. The framework relies on four interlinked layers of alignment data, processes, incentives/governance, and infrastructure, establishing transparent rules for information exchange, joint planning, risk-benefit allocation, and the use of reserve capacities and alternative routes. The article demonstrates that implementing such a framework reduces upstream supply chain order variability, lowers overall logistics costs, stabilizes service levels, and mitigates the bullwhip effect even under persistent demand and supply shocks. The scientific contribution lies in methodologically integrating the resilience paradigm with marketing–logistics coordination in the trade sector. The practical significance is reflected in the development of tools to synchronize assortment, pricing, and communication strategies with the operational capacities of Ukrainian trade enterprises. Additionally, the study emphasizes that building a resilient interaction model enhances transparency of operational decisions, strengthens coordination between supply chain partners, and supports faster recovery after crisis-induced disruptions. The proposed framework may serve as a methodological basis for transforming commercial and operational processes in the national trade sector.*

**Keywords:** *marketing-logistics interaction, resilience, trade enterprises, supply chain management, commercial-operational interaction, multi-level regulatory framework.*