

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-91-1>
УДК 330.101

Гачков С.М.

аспірант,
Державний науково-дослідний інститут
інформатизації та моделювання економіки
Злочевський О.М.

аспірант,
Державний науково-дослідний інститут
інформатизації та моделювання економіки

Hachkov Serhii, Zlochevskyi Oleksandr

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling

АДАПТАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД КРИЗИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

ADAPTING SALES POLICY OF PROCESSING ENTERPRISES DURING CRISIS AND EUROPEAN INTEGRATION

У статті розглянуто адаптацію збутової політики переробних підприємств України в умовах геоекономічної турбулентності, дії правового режиму воєнного стану та активних євроінтеграційних процесів. Визначено ключові детермінанти, що спричиняють логістичні збої, ослаблення попиту, зростання витрат і потребу відповідати нормам європейського співтовариства. Проаналізовано виклики, які трансформують збутові моделі. Запропоновано модель адаптації з урахуванням цифрових рішень, CRM-систем, багатоканальної дистрибуції, гнучкого ціноутворення та сталої логістики. Обґрунтовано значення стратегій сталості й партнерства. Рекомендовано підтримку через кластери та цифрові платформи. Отримані результати мають вагомий теоретико-утилітарний цінність для управління вітчизняними переробними підприємствами в нинішніх кризових умовах та в майбутніх періодах, зокрема в часи повоєнної відбудови.

Ключові слова: стратегія продажів, адаптація, переробні підприємства, криза, цифрова трансформація, європейська інтеграція, логістика, конкурентоспроможність, CRM, електронна комерція.

The article addresses the pressing issue of adapting sales strategies for Ukrainian processing enterprises amid unprecedented external challenges, including geopolitical instability, economic crises, and the demands of European integration. The study focuses on the critical need for revising traditional sales approaches in response to the evolving business environment shaped by the full-scale war, disruptions in global and regional markets, and Ukraine's alignment with EU standards. Key factors driving this transformation include logistical constraints, such as damaged infrastructure and blocked trade routes, declining consumer purchasing power due to inflation, rising costs of resources, and shifting consumer preferences toward sustainable and traceable products. Additionally, the tightening of EU regulatory requirements, particularly in areas of quality control, environmental standards, and product certification, poses significant challenges for enterprises seeking access to European markets. The research explores how these factors necessitate a strategic overhaul of sales policies to ensure competitiveness and resilience. It examines the role of digitalization, including the adoption of advanced technologies and customer relationship management systems, in enhancing sales efficiency. The study also considers the importance of multichannel distribution, flexible pricing mechanisms, and sustainable logistics practices in addressing market uncertainties. Furthermore, it highlights the need for institutional frameworks, such as industry clusters and digital platforms, to support enterprises in navigating these complexities. The article underscores the urgency of aligning sales strategies with principles of sustainability and long-term partnerships to meet both domestic and international market demands. This research is relevant for stakeholders in the processing sector, particularly in food, light, and woodworking industries, operating in crisis conditions.

Keywords: sales strategy, adaptation, processing enterprises, crisis, digital transformation, European integration, logistics, competitiveness, CRM, e-commerce.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується значною нестабільністю, спричиненою повномасштабною війною, глобальними економічними коливаннями та активними євроінтеграційними процесами. Переробні підприємства, зокрема харчової, легкої та деревообробної галузей, змушені оперативно адаптуватися до складного комплексу зовнішніх, внутрішніх і регуляторних викликів, які суттєво впливають на ефективність збутової політики та конкурентоспроможність. Визначаються три основні групи викликів: геополітична нестабільність, що призводить до порушень логістичних маршрутів, блокування портів, змін у споживчій поведінці, енергетичної нестабільності, зниження купівельної спроможності та дефіциту трудових ресурсів; економічна криза, яка проявляється у високій інфляції, обмеженому доступі до фінансування, скороченні внутрішнього попиту та експортних ринків; євроінтеграційні процеси, які відкривають нові можливості для доступу до ринків ЄС, але водночас встановлюють жорсткі вимоги до якості, екологічності та простежуваності продукції [4].

У цих умовах традиційні збутові стратегії стають менш ефективними, що зумовлює потребу у впровадженні адаптивних підходів. Вони включають цифровізацію процесів, розширення каналів електронної комерції, використання CRM-систем, удосконалення управління асортиментом і логістикою відповідно до європейських стандартів [23].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади формування та адаптації збутових стратегій ґрунтуються на класичних і сучасних концепціях стратегічного менеджменту та маркетингу. У дослідженні Teese D.J., Pisano G. та Shuen A. [22] обґрунтовано концепцію динамічних здібностей підприємства, що передбачає гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Основи адаптації бізнес-стратегій також розглядаються у межах теорії контингентності Lawrence P.R. та Lorsch J.E. [24]. Методичні підходи до аналізу ринкових умов та формування збутової політики докладно систематизовані у праці Johnson G., Scholes K. та Whittington R. [12], де представлено інструменти стратегічного аналізу, зокрема PESTEL, SWOT і GAP-аналіз. Питання стійкості збутової діяльності в умовах нестабільності розкрито у дослідженні Huang M.-H. та Rust R.T. [10], де акцент зроблено на гнучкості, цифровізації та клієнтоорієнтованості. Аналіз впливу COVID-19 на трансформацію збутових моделей здійснено у праці Donthu N. та Gustafsson A. [4], де доведено ефективність багатоканального підходу, розвитку онлайн-комунікацій і нових логістичних рішень. Особливості збутової політики в переробній промисловості, зумовлені сировинною специфікою, високими вимогами до якості та безпеки, розкрито у дослідженнях Porter M.E. [19], а також FAO та OECD [7], де проаналізовано аграрні ланцюги доданої вартості.

Українські науковці також приділяють увагу цій проблематиці. Зокрема, у дослідженні Петренко Т.І. [18] акцентовано на потребі врахування нестабільності попиту та регіональної специфіки, а Ковальчук С.Я. [2] досліджує конкурентні аспекти адаптації підприємств у кризових умовах. Окреме місце займають аналітичні звіти міжнародних організацій, де, наприклад, у публікаціях World Bank та EBRD [5; 6; 23] розглядаються наслідки збройної агресії для логістики, інфраструктури та збутових мереж.

У дослідженні Kotler P. та Caslione J.A. [13] систематизовано досвід адаптації до економічних криз, зокрема ефективність гнучкого ціноутворення, утримання клієнтів та оптимізації асортименту. Праці Grazia C., Hammoudi A. та Malorgio G. [8] присвячено питанням вимог ЄС до якості продукції, сертифікації та маркування. Дослідження українських інституцій [1; 11] доповнюють глобальні підходи практичними рекомендаціями щодо адаптації збутової політики підприємств до умов євроінтеграції, з урахуванням національних викликів і можливостей.

У дослідженні Kotler P. та Caslione J.A. [13] систематизовано досвід адаптації до економічних криз, зокрема ефективність гнучкого ціноутворення, утримання клієнтів та оптимізації асортименту. Праці Grazia C., Hammoudi A. та Malorgio G. [8] присвячено питанням вимог ЄС до якості продукції, сертифікації та маркування. Дослідження українських інституцій [1; 11] доповнюють глобальні підходи практичними рекомендаціями щодо адаптації збутової політики підприємств до умов євроінтеграції, з урахуванням національних викликів і можливостей.

Мета статті. Комплексне теоретичне обґрунтування та практичне узагальнення напрямів адаптації збутової стратегії підприємств переробної промисловості до трансформаційних викликів зовнішнього середовища, кризових явищ та процесів європейської інтеграції. Основним завданням дослідження є систематизація зовнішніх і внутрішніх факторів, що детермінують зміни у збутовій діяльності, та розроблення концептуальної моделі адаптації. Ця модель враховує необхідність цифрової трансформації, підвищення стійкості та гнучкості збутових процесів, а також забезпечення відповідності європейським вимогам щодо якості, екологічності та простежуваності продукції в умовах нестабільності, криз та євроінтеграційного поступу.

Виклад основного матеріалу. Аналізуючи зовнішньоекономічну кон'юнктуру, можна спостерігати, істотне збільшення дестабілізаційних факторів, що свідчить про зміну парадигми традиційних методів, які використовують переробні підприємства для організації збуту продукції. Серед них особливе місце займають такі: геостратегічна нестабільність характеризується порушенням логістичних маршрутів, втратою доступу до портової інфраструктури та зростанням транспортних витрат [4]; економічне середовище характеризується низкою дестабілізаційних факторів, серед яких інфляційний тиск, скорочення ринків збуту та зниження купівельної

спроможності [17]; впровадження регуляторних вимог ЄС спричинило низку інтеграційних викликів [12]. Ці вимоги охоплюють цілий ряд критеріїв, серед яких маркування, простежуваність, санітарний контроль, стандарти якості та екологічність. Як наслідок, ефективність традиційних стратегій збуту в таких умовах значно знижується. Підприємства повинні застосовувати адаптивний підхід до стратегічного управління у відповідь на нові виклики, який поєднує цифровізацію, багатоканальну комунікацію, орієнтованість на клієнта та дотримання зовнішніх вимог [5]. З метою комплексного узагальнення основних викликів, які трансформують збутову діяльність підприємств, у таблиці 1 систематизовано їх вплив на канали продажів, логістику, фінансові показники та виробничу діяльність (табл. 1).

Як показано в таблиці 2, стратегії продажів, що застосовуються українськими переробними підприємствами, зазнають значного тиску з боку безлічі викликів, які, ймовірно, матимуть як негайні, так і довгострокові наслідки. Геостратегічна нестабільність вимагає глибокої реструктуризації логістичних ланцюгів, переходу до альтернативних каналів експорту та переосмислення транспортної інфраструктури [21]. В умовах економічної нестабільності підприємствам необхідно застосовувати адаптивний підхід до ціноутворення, впроваджувати гнучке управління асортиментом та надавати пріоритет орієнтації на клієнта, щоб зберегти обсяги продажів в умовах зниження ефективного попиту. Виклики інтеграції формують нову парадигму функціонування ринків збуту, де конкурентоспроможність

визначається не тільки ціною та якістю, а й відповідністю продукції стандартам простежуваності, екологічності та безпеки. Це вимагає інституційної зрілості, цифрової трансформації процесів продажу та здатності розподіляти ресурси на сертифікацію, інновації та технологічну модернізацію. Отже, стратегія адаптації політики продажу повинна бути багатогранною, поєднуючи реагування на кризу з довгостроковою інтеграцією у вимоги європейського ринку. Такий підхід передбачає створення умов, сприятливих для відновлення експортного потенціалу, зміцнення партнерських відносин та підвищення стійкості до зовнішніх шоків [14].

У відповідь на структурні зміни у зовнішньому середовищі, переробні підприємства повинні систематично оновлювати свої підходи до політики продажів. У таблиці 2 наведено короткий огляд основних стратегій адаптації, які сприяють гнучкості, стійкості та дотриманню чинних ринкових та регуляторних вимог (табл. 2).

Запропоновані заходи з адаптації мають стратегічне значення для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності переробних підприємств в умовах високої невизначеності. Реалізація цих стратегій дозволяє зменшити потенційні ризики, одночасно використовуючи кризові явища як каталізатори оновлення та зростання. Поєднання цифрових технологій, стандартів європейської інтеграції та інституційної гнучкості стає ключовим елементом ефективної трансформації стратегії продажів.

У контексті глибоких соціально-економічних потрясінь 2019–2023 років (пандемія, війна, ін-

Таблиця 1

**Вплив зовнішніх чинників на збутову політику та діяльність переробних підприємств
і шляхи адаптації**

Прояви	Вплив на збутову діяльність	Вплив на переробні підприємства	Потенційні напрями адаптації
<i>Геостратегічна нестабільність</i>			
Порушення логістичних маршрутів Блокада портів Зростання транспортних витрат	Затримки постачання Зрив виконання контрактів Втрата експортних ринків	Переривання ланцюгів постачання Втрати сировини та готової продукції Зниження оборотності капіталу	Диверсифікація логістичних маршрутів Регіоналізація поставок Використання логістичних хабів
<i>Економічна турбулентність</i>			
Інфляція Зниження купівельної спроможності Скорочення ринку збуту	Зниження обсягів продажів Посилення цінової конкуренції Зменшення маржі	<i>Невизначеність планування виробництва</i> <i>Накопичення нереалізованих запасів</i> <i>Ризик скорочення персоналу</i>	Value-based pricing Гнучке ціноутворення Пакетні пропозиції Оптимізація асортименту
<i>Інтеграційні виклики</i>			
Вимоги до маркування НАССР, ISO Екологічні стандарти та простежуваність	Необхідність додаткової сертифікації Витрати на трансформацію Втрата конкурентності без адаптації	Необхідність технічного оновлення обладнання Підвищення витрат на виробництво Ускладнення виходу на нові ринки	Сертифікація продукції (НАССР, ISO, органік) Впровадження систем простежуваності Цифровізація якості та документообігу

Джерело: сформовано авторами [6–7; 19]

Таблиця 2

Основні напрями адаптації збутової стратегії переробних підприємств

Напрямок адаптації	Ключова сутність	Механізм реалізації	Автор
Гнучкість та адаптивність	Швидке реагування на зміни ринкової ситуації	Динамічне ціноутворення, скорочення циклу прийняття рішень	Teece et al. (1997); Donthu & Gustafsson (2020)
Цифровізація збуту	Використання цифрових каналів комунікації та продажів	Впровадження CRM, платформи е-комерції, онлайн-маркетинг	Huang et al. (2021); Sheth (2020)
Орієнтація на якість та простежуваність	Забезпечення відповідності європейським стандартам	Сертифікація HACCP/ISO, впровадження traceability-систем	Grazia et al. (2019); EU Guidelines
Логістична трансформація	Перебудова постачання та розподілу	Кластери, локальні хаби, альтернативна доставка	Christopher (2016); Світовий банк (2023)
Асортиментна стратегія	Перегляд продуктової лінійки відповідно до попиту	Виведення нових позицій, адаптація під ринки ЄС, пакети товарів	Kotler & Caslione (2009); NBU (2024)

Джерело: сформовано авторами [4; 9; 20; 22]

фляційний тиск, регуляторні обмеження в рамках європейської інтеграції) адаптація політики збуту українських переробних підприємств стала надзвичайно важливою [6]. У відповідь на трансформацію попиту, руйнування логістичних ланцюгів та технологічний прорив у цифровій комунікації, підприємства були змушені швидко переглянути як свої канали збуту, так і загальні принципи стратегічного планування збуту. Пропонуємо проаналізувати динаміку обсягів реалізації продукції у трьох провідних секторах переробної промисловості, а також струк-

турні зміни збутових каналів у період 2019–2023 років. Окрему увагу приділено факторному впливу зовнішнього середовища, визначеному за допомогою PESTEL-аналізу, та розроблено відповідні рекомендації щодо адаптації збутової політики (табл. 3).

Як ми можемо побачити з наведеної таблиці, загальна тенденція свідчить про зниження обсягів реалізації продукції в переробній промисловості. Найбільш відчутне скорочення спостерігається у легкій промисловості – зменшення з 49,2 млрд грн до 39,8 млрд грн, а також у деревообробній – змен-

Таблиця 3

Комплексний аналіз збутових факторів, каналів та виробництва
Динаміка обсягів реалізації продукції переробної промисловості України (млрд грн)

Рік	Харчова галузь	Легка промисловість	Деревообробна галузь
2019	442.1	49.2	63.8
2020	430.6	45.1	61.3
2021	452.3	47.5	65.9
2022	388.4	37.0	52.4
2023	401.7	39.8	55.6
<i>PESTEL-аналіз впливу зовнішніх чинників на збутову політику</i>			
Чинник	Показник	Вплив на збутову політику	Рекомендації для збутової політики
Політичні	Військовий стан, нестабільність, зміна торговельних режимів	Зростання ризиків логістики, обмеження ринків збуту	Диверсифікація ринків, фокус на стабільних регіонах
Економічні	Інфляція, нестабільний курс, низька купівельна спроможність, криза	Зміна попиту, тиск на ціни, потреба у зниженні витрат	Гнучке ціноутворення, оптимізація витрат, альтернативні джерела фінансування
Соціальні	Міграція, зміна споживчої поведінки, демографічні зрушення	Нові переваги споживачів, зменшення попиту на традиційні товари	Адаптація асортименту, сегментація ринку, переорієнтація на нові соціальні групи
Технологічні	Розвиток e-commerce, автоматизація, CRM, мобільні технології	Поява нових каналів збуту, зміна способів комунікації з клієнтами	Інвестиції у цифрові канали, застосування CRM-систем, розвиток електронної комерції
Екологічні	Підвищення екологічної свідомості, європейські вимоги до упаковки та відходів	Потреба в екологічному позиціонуванні продукції	Просування екопродукції, перехід на сталу упаковку, відповідність екологічним стандартам
Правові	Гармонізація законодавства з ЄС, стандарти безпеки, сертифікація	Необхідність відповідності нормативним актам, додаткові витрати	Сертифікація продукції (HACCP, ISO), правильне маркування, дотримання регламентів

Джерело: сформовано авторами [11–12; 17]

шення з 63,8 млрд грн до 55,6 млрд грн. Натомість харчова промисловість демонструє відносну стабільність, зменшивши обсяги реалізації лише з 442,1 млрд грн до 401,7 млрд грн. У таблиці проаналізовано зміни у структурі каналів збуту. Традиційна торгівля втратила позиції, знизившись із 41% до 26%, що свідчить про істотне скорочення її ролі на ринку. Водночас онлайн-продажі зросли з 8% до 22%, що є свідченням прискореної цифрової трансформації збутових стратегій. Попри складну логістичну ситуацію, частка експорту залишилась стабільною, що вказує на адаптивність підприємств до зовнішніх викликів. Фактори зовнішнього середовища, зокрема ті, що визначаються в межах PESTEL-аналізу, мають суттєвий вплив на діяльність підприємств. Політичні та економічні ризики залишаються найнебезпечнішими, що обумовлює потребу у диверсифікації ринків збуту та впровадженні гнучких механізмів ціноутворення. Технологічні та екологічні виклики, попри свою складність, відкривають перспективи для інновацій та сприяють переорієнтації продуктів на нові вимоги споживачів. Умови євроінтеграції накладають правові зобов'язання, зокрема щодо сертифікації, маркування продукції та відповідності стандартам ЄС. У відповідь на зазначені виклики сформульовано ключові стратегічні орієнтири адаптації збутової політики. Йдеться про поступовий відхід від масового підходу до персоналізованих продажів, впровадження CRM-систем для поглиблення взаємодії з клієнтами, а також про перехід до стабільних та багатоканальних комунікацій із цільовою аудиторією [18].

Еволюція каналів дистрибуції в переробній промисловості України з 2019 по 2023 рік свідчить про суттєві зміни в поведінці підприємств, на які значний вплив мали зовнішні фактори. До них належать поява пандемії нового коронавірусу (SARS-CoV-2), збройний конфлікт, інфляційний тиск, обмеження логістичних мереж та введення вимог європейської

інтеграції. До 2022 року домінували традиційні офлайн-продажі, але в умовах кризи компанії були змушені швидко переорієнтуватися на цифрові канали та партнерські мережі, тим самим зменшивши свою залежність від нестабільної фізичної інфраструктури (рис. 1).

Можна зробити висновок, що традиційна торгівля зазнала істотного спаду: з 41% у 2019 році до 26% у 2023 році. Цей спад можна пояснити різними факторами, зокрема порушенням логістики, скороченням роздрібних мереж та зміною споживчих звичок. Дані свідчать про значне зростання онлайн-продажів, які збільшилися втричі - з 8% до 22%. Ця тенденція підкреслює здатність підприємств адаптуватися до цифрового середовища та свідчить про зміну способу комунікації з клієнтами. Дистрибуція через партнерів продемонструвала стабільність і навіть показала зростання, досягнувши 34% в останній період. Це свідчить про ефективність каналів business-to-business (B2B) в період економічного спаду. Експорт продемонстрував стабільність, хоча зростання не спостерігалось, що свідчить про наявність стійких бар'єрів для виходу на зовнішні ринки через війну та регуляторні обмеження. З вищезазначених даних можна зробити такий висновок: виробничі компанії поступово відходять від традиційної домінантності торгівлі, переходячи до цифрових, партнерських та змішаних моделей продажів. Це свідчить про необхідність переосмислення стратегічних підходів до комунікації, логістики та продажів в нових ринкових умовах.

У контексті поглиблення кризових явищ, трансформацій у зовнішньому середовищі та прогресу в процесах європейської інтеграції існує потреба у комплексному стратегічному підході до адаптації політики збуту переробних підприємств. Концептуальна модель демонструє взаємозв'язок між зовнішніми викликами, механізмами адаптації та стратегічними цілями трансформації збутової діяльності.

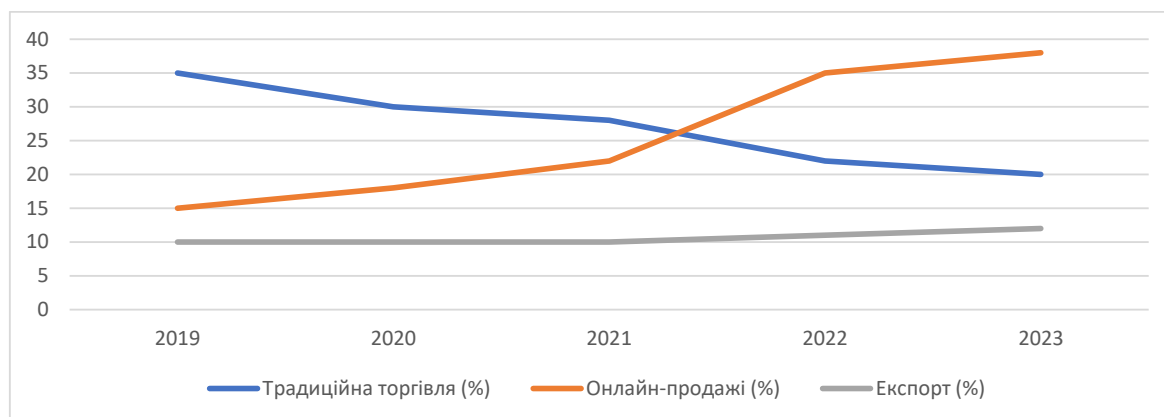


Рис. 1. Структура каналів збуту у 2019–2023 роках (% у загальному обсязі)

Джерело: сформовано авторами [3; 15; 23]

Модель враховує наслідки кризових умов, інституційні зміни (зокрема, ті, що стосуються гармонізації зі стандартами ЄС) та технологічні фактори. Реакція компанії на ці виклики формалізується через набір адаптаційних механізмів: логістичних, цінових, цифрових та організаційних. У сукупності ці механізми покликані підвищити стійкість та конкурентоспроможність (рис. 2).

Представлена модель дозволяє структурувати адаптаційний процес як взаємопов'язану систему управлінських рішень, орієнтовану на подолання бар'єрів доступу до ринку, підвищення ефективності каналів реалізації та узгодження із зовнішніми інституційними вимогами. Використання даної моделі дасть можливість підприємствам забезпечити гнучкість збутової політики, адаптацію до змін у поведінці споживачів та вихід на нові ринки збуту, зокрема в умовах обмежених логістичних можливостей та нових регуляторних викликів. Таким чином, модель має не лише теоретичне, а й високе прикладне значення для стратегічного планування збуту в умовах невизначеності.

Висновки. У контексті економічної трансформації, яка триває на Україні, зумовленої повномасштабною війною, геоekonomічною нестабільністю та процесами європейської інтеграції, переробні підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, які роблять традиційні стратегії продажів неефективними. Дослідження підкреслює необхідність комплексної адаптації збутової політики на основі гнучкості, цифровізації, екологічної стійкості та відповідності

стандартам ЄС. Запропонована концептуальна модель адаптації структурує управлінські рішення як системну відповідь на геостратегічні, економічні та правові виклики, акцентуючи впровадження CRM-систем, розвиток електронної комерції, багатоканальні продажі, гнучке ціноутворення, оптимізацію асортименту та стійкі логістичні практики. Аналіз даних за 2019–2023 роки підтверджує спад традиційної торгівлі (з 41% до 26%), зростання онлайн-продажів (з 8% до 22%) та партнерських B2B-каналів (до 34%), що свідчить про прискорену цифрову трансформацію. Інституційна підтримка через кластери, цифрові платформи та логістичні хаби є ключовою для забезпечення конкурентоспроможності. Адаптація політики збуту є невіддільною часткою стратегічного розвитку переробних підприємств, зокрема в харчовій, легкій та деревообробній промисловості, забезпечуючи їхню життєздатність і готовність до викликів у воєнний та післявоєнний періоди. Результати дослідження мають практичну цінність для стратегічного управління, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та інтеграції в глобальні ринки. Перспективи подальших досліджень включають аналіз впливу нових технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, на оптимізацію збутових процесів, а також вивчення післявоєнних умов відновлення логістичної інфраструктури та їх впливу на експортний потенціал. Особливої уваги заслуговує дослідження ефективності державних програм підтримки переробних підприємств у контексті євроінтеграції, зокрема щодо субсидування сертифікації та модернізації.



Рис. 2. Концептуальна модель адаптації політики збуту переробних підприємств до умов зовнішньої нестабільності

Джерело: сформовано авторами [10; 16; 23]

Список літератури:

1. Державна служба статистики України. Промисловість України 2022: статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2023.
2. Ковальчук С. Я., Шевченко О. В. Адаптація логістичних стратегій підприємств АПК України в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 108–116.
3. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. London: Pearson Education, 2016. P. 310.
4. Donthu N., Gustafsson A. Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 117. С. 284–289.
5. Європейський банк реконструкції та розвитку. Війна в Україні: вплив на приватний сектор України. Лондон: EBRD, 2023. URL: <https://www.ebrd.com/news/publications/insights/war-in-ukraine-impact-on-ukrainian-private-sector.html> (дата звернення: 21.01.2025).
6. Європейський банк реконструкції та розвитку. Логістичні ланцюги в Україні: війна та відновлення. Лондон: EBRD, 2023. URL: <https://www.ebrd.com/news/publications/insights/logistics-chains-in-ukraine-war-and-recovery.html> (дата звернення: 21.01.2025).
7. FAO, OECD. Outlook on Agri-Food Logistics and Crisis Management. Rome: FAO, 2021.
8. Grazia C., Hammoudi A., Malorgio G. EU Food Quality Schemes and Global Value Chains: Implications for Developing Countries. *Food Policy*. 2022. Vol. 112. P. 102367.
9. Grazia C., Hammoudi A., Malorgio G. European quality schemes and agri-food traceability. *Food Policy*. 2019. Vol. 83. P. 252–260.
10. Huang M.-H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49. P. 30–50.
11. International Trade Centre. Barriers to Export for Ukrainian SMEs. Geneva: ITC, 2022. URL: <https://www.intracen.org/publications/barriers-to-export-for-ukrainian-smes/> (дата звернення: 21.01.2025).
12. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. London: Pearson Education, 2017. P. 620.
13. Kotler P., Caslione J. A. Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence. New York: Wiley, 2009. P. 224.
14. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. New York: Wiley, 2021. P. 224.
15. Kumar S., Singh R. Strategies for Post-COVID Recovery and Resilience in Agri-Food Supply Chains. *Operations Management Research*. 2021. Vol. 14. No. 3. P. 431–448.
16. Möller K., Halinen A. Clearing the paradigmatic fog – how to move forward in business marketing research. *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 102. P. 280–300.
17. Organisation for Economic Co-operation and Development. Competitiveness of SMEs in the European Context. Paris: OECD, 2022. URL: <https://www.oecd.org/publications/competitiveness-of-smes-in-the-european-context-2022.htm> (дата звернення: 21.01.2025).
18. Петренко Т. І., Сидор О. В., Федоришина Л. М. Європейська інтеграція України: виклики та можливості для аграрного сектору. *Аграрна та ресурсна економіка*. 2022. Т. 8. № 3. С. 5–25.
19. Porter M. E. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985. P. 560.
20. Sheth J. Business of business is more than business: Managing during COVID. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 88. P. 261–264.
21. Swinnen J. The impact of the European Green Deal on agrifood markets. *Agricultural Economics*. 2021. Vol. 52, Suppl. 1. P. 7–24.
22. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
23. World Bank. Ukraine: Economic Update. Fall 2023. Washington: World Bank, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-economic-update-fall-2023> (дата звернення: 21.01.2025).
24. Lawrence P. R., Lorsch J. E. Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston: Harvard Business School Press, 1967. P. 279.

References:

1. Promyslovist Ukrainy 2022: statystychnyi zbirnyk [Industry of Ukraine 2022: Statistical yearbook]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy.
2. Kovalchuk S. Ya., Shevchenko O. V. (2023). Adaptatsiia lohistychnykh stratehii pidpriemstv APK Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Adaptation of logistics strategies of Ukrainian agribusiness enterprises under martial law]. *Biznes Inform*, no. 1, pp. 108–116.
3. Christopher M. (2016). Logistics and Supply Chain Management. London: Pearson Education, p. 310.
4. Donthu N., Gustafsson A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, no. 117, pp. 284–289. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
5. European Bank for Reconstruction and Development. (2023). War in Ukraine: Impact on Ukrainian private sector. London: EBRD. Available at: <https://www.ebrd.com/news/publications/insights/war-in-ukraine-impact-on-ukrainian-private-sector.html> (accessed January 21, 2025).

6. European Bank for Reconstruction and Development. (2023). Logistics chains in Ukraine: War and recovery. London: EBRD. Available at: <https://www.ebrd.com/news/publications/insights/logistics-chains-in-ukraine-war-and-recovery.html> (accessed January 21, 2025).
7. FAO & OECD. (2021). Outlook on Agri-Food Logistics and Crisis Management. Rome: FAO.
8. Grazia C., Hammoudi A., Malorgio G. (2022) EU food quality schemes and global value chains: Implications for developing countries. *Food Policy*, vol. 112, 102367. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2022.102367>
9. Grazia C., Hammoudi A., Malorgio G. (2019). European quality schemes and agri-food traceability. *Food Policy*, no. 83, pp. 252–260. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2019.01.005>
10. Huang M.-H., Rust R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 49, pp. 30–50. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
11. International Trade Centre. (2022). Barriers to Export for Ukrainian SMEs. Geneva: ITC. Available at: <https://www.intracen.org/publications/barriers-to-export-for-ukrainian-smes/> (Retrieved January 21, 2025).
12. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2017). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. London: Pearson Education, p. 620.
13. Kotler P., Caslione J. A. (2009) Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence. New York: Wiley, p. 224.
14. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2021) Marketing 5.0: Technology for Humanity. New York: Wiley, p. 224.
15. Kumar S., Singh R. (2021) Strategies for post-COVID recovery and resilience in agri-food supply chains. *Operations Management Research*, vol. 14 (3), pp. 431–448. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12063-021-00195-0>
16. Möller K., Halinen A. (2022) Clearing the paradigmatic fog – how to move forward in business marketing research. *Industrial Marketing Management*, vol. 102, pp. 280–300. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.001>
17. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Competitiveness of SMEs in the European Context*. Paris: OECD. Available at: <https://www.oecd.org/publications/competitiveness-of-smes-in-the-european-context-2022.htm> (accessed January 21, 2025).
18. Petrenko T. I., Sydor O. V., Fedoryshyna L. M. (2022) Yevropeiska intehtatsiia Ukrainy: vyklyky ta mozhlyvosti dlia aharnoho sektoru [European integration of Ukraine: Challenges and opportunities for the agricultural sector]. *Agrarian and Resource Economics*, vol. 8 (3), pp. 5–25. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.03.01>
19. Porter M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press, p. 560
20. Sheth J. (2020). Business of business is more than business: Managing during COVID. *Industrial Marketing Management*, vol. 88, pp. 261–264. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.010>
21. Swinnen J. (2021) The impact of the European Green Deal on agrifood markets. *Agricultural Economics*, vol. 52(S1), pp. 7–24. DOI: <https://doi.org/10.1111/agec.12659>
22. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18(7), pp. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
23. World Bank. (2023). Ukraine: Economic Update. Fall 2023. Washington, DC: World Bank. Available at: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-economic-update-fall-2023> (accessed January 21, 2025).
24. Lawrence P. R., Lorsch J. E. (1967). Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston: Harvard Business School Press, p. 279.