

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-131>

УДК 658.5:631.1:338.124.4(477)

ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

MARKETING ACTIVITY ORGANIZATION AND PLANNING UNDER THE CONDITIONS OF UNSTABLE ECONOMY

Селезньова Олена Віталіївна
кандидат економічних наук, доцент,
Класичний приватний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0530-6167>

Seleznova Olena
Classic Private University

У статті розглянуто особливості стратегічного маркетингового планування в умовах воєнного стану на прикладі діяльності ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт». Увагу зосереджено на тому, як підприємство адаптувалося до екстремальних умов ринку, викликаних економічною нестабільністю, обмеженнями фізичної мобільності, порушенням ланцюгів постачання, змінами у валютному курсі та поведінці споживачів. Обґрунтовано необхідність переходу від стабільних довгострокових стратегій до гнучких і тактичних рішень, які враховують реальні обставини і швидко змінювану кон'юнктуру. Описано застосування стратегій лідерства за витратами, диференціації, зосередження на окремих сегментах споживачів, а також поведінкові моделі. Встановлено, що успішні рішення у кризовий період передбачають переорієнтацію ресурсів, посилення контролю якості, відмову від малоефективних позицій та створення адаптивних моделей розподілу.

Ключові слова: цифрова трансформація, дистрибуція, ціноутворення, конкурентоспроможність, стратегічне партнерство, товарна політика.

The article examines the particulars of strategic marketing planning under martial-law conditions using the example of PrJSC "Myronivsky Hliboproduct." Attention is focused on how the company adapted to extreme market conditions caused by economic instability, restrictions on physical mobility, supply-chain disruptions, fluctuations in the exchange rate, and changes in consumer behavior. The necessity of shifting from stable, long-term strategies to flexible, tactical decisions that take real circumstances and rapidly changing market conditions into account is substantiated. It is stated that one of the primary objectives of marketing management is to create customer value at all stages of their interaction with the brand, which will positively influence the acquisition of additional competitive advantages in an unstable market environment. The application of cost-leadership, differentiation, and focused strategies on specific consumer segments is described, as are behavioral models of defenders, prospectors, analyzers, and reactors. It is shown that marketing policy must change not only in advertising campaigns but also in pricing management, assortment renewal, product positioning, and logistics organization. It is established that successful decisions in a crisis period involve resource reallocation, strengthening quality control, abandoning low-efficiency items, and creating adaptive distribution models. In the context of MHP's operations, an example is given of redirecting export from seaports to overland channels via EU countries, launching automated monitoring programs, expanding partnerships with retail chains, and investing in bioenergy. Additionally, the rapid acceleration of digital marketing transformation is examined: the active implementation of e-commerce, intensive use of social media, and targeted advertising to quickly reach customers despite limited physical mobility. MHP's results show that combining digital tools with socially oriented brand campaigns helped strengthen consumer trust and maintain the image of a responsible business. As a result, MHP's adaptive marketing strategy not only ensured business continuity but also contributed to partial revenue growth and the strengthening of competitive positions despite ongoing challenges.

Keywords: digital transformation, distribution, pricing, competitiveness, strategic partnership, product policy.

Постановка проблеми. У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище характеризується високою невизначеністю та постійними

викликами, традиційні підходи до маркетингового планування втрачають ефективність. Зокрема, підприємства стикаються з необ-

хідністю оперативно реагувати на зміни кон'юнктури, переглядати внутрішні ресурси й адаптувати комунікаційні канали. Водночас швидкий розвиток цифрових технологій і зростаючі очікування споживачів вимагають нових методів взаємодії з ринком. У такому контексті стратегічне маркетингове планування стає поєднанням довгострокового бачення й тактичної адаптивності, здатної забезпечити стабільність і конкурентну перевагу. Це дослідження задає загальні орієнтири для подальшого аналізу інструментів і практик, що дозволяють бізнесу ефективно діяти в екстремальних умовах.

За умов високої економічної волатильності та непередбачуваних зовнішніх шоків традиційні довгострокові підходи до маркетингового планування виявляються застарілими. Підприємства потребують методів, які поєднують стратегічне бачення з оперативною гнучкістю та швидким використанням цифрових інструментів для збереження конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У науковій роботі Вовчанської О. М. та Іванової Л. О. [1] розглянуто специфіку реалізації маркетингових інструментів в умовах воєнного стану. Увага акцентується на тому, що ведення бізнесу під час війни потребує не лише адаптації до нових обставин, але й відповідальності перед суспільством, чутливості до ситуацій та гнучкості в прийнятті рішень. У роботі також аналізуються сучасні кейси з України: адаптація бренду Kachorovska до потреб військових, гуманітарна діяльність пекарні «Good Bread from Good People», соціально спрямовані ініціативи стартапу EdEra та фінансової компанії FuelFinance.

У роботі Євсєєвої Д. В. [2] досліджено трансформацію каналів маркетингової комунікації в умовах воєнного стану в Україні, зосереджуючись на цифровому середовищі. Увага акцентується на тому, що в умовах воєнної нестабільності комунікації стали більш персоналізованими, швидкими, інтерактивними й мобільно центричними. Підприємства, особливо рітейл, змушені адаптувати свої стратегії до умов, коли доступ до клієнта відбувається насамперед через інтернет, соціальні мережі та месенджери.

Науковці Зубченко В. В., Герасименко І. О., Осипенко Н. О. [3] детально досліджують вплив війни на політику маркетингових комунікацій та купівельну поведінку споживачів. Наголошується, що однією з основних проблем виявляється звуження ринко-

вої ємності, що спричинено як скороченням чисельності активної споживчої аудиторії, так і значним падінням її купівельної спроможності. Особливу увагу приділено тому, що поведінка споживачів набула нових рис: вона стала сенситивною, непередбачуваною і водночас вразливою до змісту маркетингових повідомлень.

У статті Сало Я. В. та Кочевого М. М. [4] зосереджено увагу на глибоких структурних змінах маркетингових комунікацій, зумовлених воєнним контекстом. У дослідженні стверджується, що маркетингові комунікації перестали бути лише засобом просування продукції – натомість вони трансформувались у засіб соціального реагування, адаптації і навіть терапії для ринку, який функціонує у стані невизначеності. Війна визначається як фактор, що чинить безпосередній деструктивний вплив на всі елементи комплексу маркетингових комунікацій: від планування і цільової сегментації до форм контенту та каналів його поширення. Особливої уваги в дослідженні надано переосмисленню ролі етичних меж у рекламному процесі.

У дослідженні Зеркаль А. та Балабухи К. [5] розглянуто трансформацію маркетингових комунікацій підприємств в умовах воєнного стану в Україні, з акцентом на виклики, спричинені повномасштабною війною, та їхній вплив на управління бізнесом, міжнародну торгівлю й комунікацію зі споживачем. Підкреслюється, що в умовах коли підприємства стикаються з обмеженням або повною втратою електропостачання, зв'язку, інтернету, логістичними перешкодами, руйнуванням інфраструктури, внутрішньою і зовнішньою міграцією, маркетинг перестає бути лише інструментом просування товарів, а перетворюється на засіб адаптації до змін і підтримки зв'язку із зовнішнім світом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявні дослідження, залишається недостатньо розкритим питання побудови та інтеграції адаптивних моделей маркетингового управління, що поєднують цифрові інструменти з антикризовими механізмами алокації ресурсів, процес адаптивного ціноутворення та стратегічного партнерства. Необхідним є подальший аналіз динамічної взаємодії між цифровою трансформацією, зміною поведінки споживачів та структурною перебудовою логістичних каналів у реальному часі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета полягає у визначенні ключо-

вих інструментів та механізмів стратегічного маркетингового планування, що забезпечують підприємству здатність зберегти операційну стійкість, наростити доходи та зміцнити бренд під час воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. У середовищі, яке характеризується нестабільним курсом валюти, змінними звичками споживачів, які часто залежать від рівня впевненості, та частими проблемами з ланцюгом постачання, процес стратегічного маркетингового планування має бути гнучким і адаптивним [6]. В таких умовах підприємство не в змозі відповідати довгостроковому циклу планування не звертаючи уваги на обмінні курси, стрибки у цінах виробництва або на раптові зміни купівельної здатності споживачів. Натомість, має бути побудована стратегія, яка поєднує прогнозування та швидку реактивність.

У центрі цієї практики знаходиться власне маркетингова стратегія, під якою розуміється загальний план прийняття довгострокових дій, тобто структура пріоритетних цілей та виборів щодо того, як мають використовуватися ресурси, яка формує всі частини маркетингу, від визначення продукції до структуризації ланцюга постачання. У більш стабільні періоди, такий план може бути створеним, потім вдосконаленим та офіційно затвердженим, в той час як за кризових ситуацій маркетингова стратегія набуває більшої тактичності, яка передбачає необхідність прийняття поточних рішень в за можливістю найкоротший проміжок часу.

У цьому відношенні уваги потребують чотири типи стратегічних підходів [7]. Перший тип базується на ідеях Майкла Портера, який передбачає прагнення тривалої вигоди або за допомогою зниження ціни, або впровадження нових корисних властивостей продукції. Стратегія лідерства за витратами передбачає, що компанія працює з низькими прибутковими маржинальними показниками, постійно прагнучи виробляти продукцію за найнижчою можливою собівартістю. Водночас вона повинна передбачати коливання цін на сировину та укладати контракти на постачання, які захищають від можливого зростання витрат у майбутньому. Стратегія, яка зосереджується на унікалізації продукції, при кризових умовах має також враховувати, що продукція повинна мати чітку цінність, оскільки в такі періоди споживачі більше звертають увагу на базову функціональність товару та надійність бренду, таким чином

порівняно унікальні товари також мають характеризуватися довговічністю, яка може передбачати довші гарантійні періоди, легкий ремонт та швидке поповнення запасів. Специалізована стратегія набуває ще більшої важливості, якщо підприємство ставить за мету задоволення попиту від певної групи споживачів, які найменше постраждали від зниження купівельної здатності, зміщуючи увагу з швидкого росту в обмін на сталий розвиток та результати.

Друга група стратегій ставить власне зростання у центрі своєї парадигми, однак у складних економічних умовах, зростання набуває властивостей процесу, який є вмотивованим більш необхідністю, а-ніж амбіціями. Прагнення отримати більшу частку ринку пов'язане з такими проблемами, як падіння лояльності споживачів та поява нових купівельних звичок. Успіх у даному випадку здебільшого залежить від зосередження на групі споживачів, які є ще здатними платити за товари та послуги, або від використання високо персоналізованих програм лояльності. Зусилля щодо виходу на нові ринкові позиції передбачають пошук просторів, де попит не було задоволено в повній мірі, тобто у менших регіонах держави, або на онлайн-просторі, але вони мають також виражатися у вигляді швидкого підходу до продажів, який може бути швидко реалізованим або скасованим за умови втрат. Розробка нової продукції в кризових економічних умовах зазвичай включає імплементацію малих оновлень на відміну від реалізації нових великих ідей, оскільки факт обмеженості бюджету означає, що підприємство має вилучати більшу користь від вже наявних потужностей та програм реалізації продукції.

Конкурентна стратегія, описана Філіпом Котлером, полягає у прямому вирішенні питання збереження, або розширення ринкової долі. Зазвичай, підприємства, які займають лідерські позиції мають завжди посилювати бар'єри, які стримують інші підприємства від входу на ринок, але за часів кризи, вони також мають підтримувати свою фінансову стійкість, уникаючи марних витрат та натомість укладаючи партнерства, що знижують ризики. Попит на власну продукцію може бути підвищений в таких умовах за рахунок її адаптації до екстрених потреб, або продаючи службам критичного значення. При цьому слабкі сторони підприємства можуть бути нівельовані шляхом випуску дешевших версій продукції та ранньої розробки оновлень [8].

Для підприємств, які займають нижчі позиції на ринку, конкурентоспроможність є відповідно не такою явною, проте можливою. Головним аспектом у даному випадку є експлуатація слабких сторін опонента. Наприклад, ланцюг постачання може характеризуватися відсутністю посередників, які значно підвищують вартість продукції, таким чином підприємство може встановити дешевші шляхи дистрибуції товару.

Більш детальна оглядова характеристика маркетингової стратегії як сутності може бути сформульована за допомогою типології організацій Майлза і Сноу, де виділяються 4 типи [9]: а саме захисники (defenders), дослідники (prospectors), аналізатори (analyzers) та реактивні організації (reactors). Захисники, які здебільшого зосереджуються на тих аспектах, в яких вони мають найбільше досвіду, відтепер фокусуються ще більше на підвищенні продуктивності та захисті своїх сильних сторін, проте існує ризик, що вони стануть надто негнучкими в умовах швидкого зростання витрат. Дослідники, зазвичай маючи багато нових ідей, за умов нестабільності повинні обережно підходити до вибору імплементації певної ідеї. На відміну від того, щоб намагатися реалізувати кожен ідею, вони проводять швидке тестування тих ідей, які найбільше підходять до поточних потреб. Аналізатори намагаються застосовувати гібридну стратегію, тобто утримувати їхні кращі продуктові позиції, у той же час випробовуючи нові ідеї. Успішність прийнятих ними рішень залежить від швидкої алокації ресурсів, оскільки старі потоки інвестицій у слабкі позиції може нанести непоправну шкоду підприємству. Реактори представляють ті підприємства, які приймають рішення не покладаючись на встановлені планові рамки, у зв'язку з чим знаходяться в зоні порівняно найбільшого ризику.

Для всіх цих стратегічних ролей, реалізація ідеї окремих одиниць підприємства, або «компаній в межах компанії» є критично необхідною, оскільки шляхом надання продукції, або ринковій групі ролі власного прибуткового центру з його власним керівництвом, підприємство стає більш адаптивним в контексті розподілу фінансових ресурсів, релокуючи їх від слабких позицій до сильніших.

Нестабільне економічне становище має значний вплив на товарну політику підприємства. За своєю сутністю, ця політика визначає принципи та правила, що сприяють виконанню одного або кількох ключових продуктів ролі основних інструментів переходу компа-

нії від виробництва до продажу. Стабільне середовище не передбачає певних непередбачуваностей у процесі розробки та виробництва продукції, тобто цей процес приймає вигляд планомірного курсу дій: певні нові запуски, декілька оновлень та повільне списання старих продуктових позицій. За кризових умов, натомість, мета уособлює необхідність прийняття ряду оперативних рішень, щодо того, який продукт має вироблятися, які його властивості мають зберегтися, як змінити уявлення про продукт на ринку (наприклад, змінити цільову аудиторію, подати іншу цінність, змінити упаковку або назву) таким чином, щоб кожний продукт залишався корисним та підтримував конкурентоспроможність підприємства.

З точки зору структурного аспекту, товарна політика розділяється на три взаємозв'язані частини. Перша відповідає за створення, або зміну товарів, що на практиці означає визначення, яка продукція може витримати навантаження редизайну, або зміни собівартості. Друга частина спеціалізується на вжитті заходів, спрямованих на підтриманні ринкових позицій товару, що вимагає ретельного контролю якості від етапу початкової розробки до моменту фінального продажу. Третя частина охоплює процес швидкого та точного видалення товарних позицій, які характеризуються високою собівартістю та/або повільними продажами.

Цінова стратегія реалізується за посередництва покрокового методу. По-перше, відбувається перелічення усіх джерел витрат, тобто прямих, накладних витрат та використання капіталу, а потім додається аналіз структури ринкового попиту. Базове правило попиту полягає у тому, що ціни та продажі зазвичай зворотно впливають один на одного, однак, базові продукти часто характеризуються стійкістю до цін, що означає, наприклад, що велика знижка не сильно впливатиме на загальний обсяг продажів.

Проте витрати не є ключовими факторами у встановленні ціни і підприємства також мають враховувати дії конкурентів. Ціноутворення за методом повної собівартості, може виявитися неефективним, адже поведінка споживачів в часи кризи змінюється швидше ніж маркетингове дослідження споживчого ринку. Таким чином, застосування такого підходу ціноутворення може призвести до надмірного виробництва.

Після встановлення цінової стратегії, існує необхідність керування товарним асортиментом.

ментом та його розвитком. За часів кризи, нішеві товари видаляються, в той час як базові товари, які характеризуються підвищеним попитом набувають більшої уваги. Проте зниження асортименту представляє лише частину підходу, оскільки створення оновлених, або нових товарних позицій є ключовою стратегією. Навіть якщо загальний обсяг продажів є зниженим, зацікавленість споживачів зміщується до перевірених брендів та товарів місцевого походження. Таким чином, має бути розроблена така стратегія, яка передбачатиме зміщення фокусу на імплементацію менш об'ємних оновлень. З іншого боку, впровадження оновлень мають супроводжуватися міркуваннями, щодо виправданості витрат.

Враховуючи всі аспекти загальної маркетингової стратегії, дистрибуційне планування є найголовнішою ланкою у фінальній стадії підприємницького циклу.

Вибір дистрибуційного планування тісно пов'язаний зі стратегічним партнерством. Вертикальні маркетингові системи, де виробництво, оптова та роздрібна торгівля є об'єднаними під егідою одного власника, або довгострокових контрактів, краще дозволяють здійснювати координацію. Горизонтальне партнерство, де підприємства кооперують з метою розподілу систем доставки, також можуть знизити витрати на транспортування та складування. У більш екстремальних випадках, підприємства також можуть використовувати усі доступні канали, тож якщо один канал перестає функціонувати, вони все ще можуть обслуговувати менші магазини, або взаємодіяти безпосередньо зі споживачами.

Запроваджений воєнний стан в Україні у відповідь на російське вторгнення в 2022 року значно вплинув на концепцію маркетингу у різних сегментах. Підприємства мали оптимізувати перебої в роботі, спричинені комендантською годиною, обмеженнями у переміщенні та пріоритизацією національної безпеки над комерційною діяльністю.

В контексті безпосередньої взаємодії зі споживчою аудиторією окремої уваги вимагає стрімке прискорення цифрової трансформації, оскільки за обмеженої фізичної мобільності, підприємства, які здебільшого залежали від традиційних середовищ реалізації продукції, були змушені провести інтенсифіковану електронну комерціалізацію. Використання соціальних мереж також зазнало інтенсивного росту, тож цифрова реклама набула найбільш критичного значення, ніж

будь коли. Маркетингова стратегія більшості підприємств почала передбачати інвестування у розширення своєї онлайн-присутності та підкреслювати патріотичні та солідарні мотиви з метою узгодження з національним сентиментом [10].

Маркетингові стратегії за своїм принципом припинили зосереджуватися на орієнтованих на продажах моделях та змістили свій фокус на суспільно-орієнтовані підходи. За посередництва брендів здійснюється підтримка місцевих громад, поширюється корисна інформація, як наприклад поради щодо підтримання безпеки та екстрених ресурсів. Таким чином підприємства роблять внесок у просування гуманітарних ініціатив, що у кінцевому підсумку підвищує лояльність споживачів.

У поточному дослідженні буде проведено аналіз маркетингової стратегії на прикладі ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» («МХП», англ. PrJSC «МНР»), що представляє собою вертикально інтегровану агро-індустріальну компанію. З початку повномасштабного вторгнення, підприємство було вимушене працювати в умовах екстремальної невизначеності, балансуючи між підтримкою внутрішніх харчових ланцюгів поставок та виконанням міжнародних зобов'язань.

У 2022 р. обсяги експорту спочатку сильно впали у 1 та 2 кварталах, становлячи 60% від довоєнних показників, оскільки морські порти були заблоковані, а залізничні шляхи були перепрофільовані для військових та гуманітарних потреб. На той період, доходи компанії становили близько 52,3 млрд. грн., з чистим прибутком нижче 1,2 млрд. грн., що було найменшим показником за десятиріччя.

Однак з плином часу, у межах того ж року, ПрАТ «МХП» було в змозі стабілізувати робочі процеси шляхом зміщення фокусу з експорту за допомогою портів до наземних каналів через Румунію та Польщу, із використанням рефрижераторних вагонів та альтернативних митних пунктів. До кінця 2022 р., річні доходи підвищилися до 84,7 млрд. грн., що стало наслідком підвищених внутрішніх цін. Однак рівень чистого прибутку залишився обмеженим, становлячи 2,5 млрд. грн. у зв'язку із високими експлуатаційними витратами [11].

У 2023 р., підприємство почало відновлення. Були запуснені декілька внутрішніх оптимізаційних програм, включаючи зниження витрат на упаковку, автоматизований логістичний моніторинг та контракти безпосередньо з роздрібними торговцями у країнах ЄС. Доходи перевищили 108,9 млрд. грн. до кінця

року, що здебільшого стало можливим завдяки стратегіям експорту з урахуванням валютних коливань та частковому розблокуванню українських сільськогосподарських коридорів за дії міжнародних зернових угод. Рівень чистого прибутку досяг близько 6.1 млрд. грн., з валовим прибутком на рівні довоєнних значень. Соціальні дотації у 2023 р. перевищили 1.4 млрд. грн., включаючи 620 млрд. грн. призначених на гуманітарну допомогу харчовими продуктами.

З перспективи виробництва ПрАТ «МХП» продовжувало виробляти більш ніж 700,000 тонн домашньої птиці щорічно, причому більше 52% реалізовувалося на міжнародних ринках. Також відновилися інвестиції, так, було направлено 4.8 млрд. грн. до Ладизинського комплексу та Вінницького агрокластера з метою оновлення автоматизованих ліній переробки птиці та біоенергетичних установок. Враховуючи останню – ініціативу зеленої енергетики, яка є планом ширшої екологічної програми, коштуючи близько 1.2 млрд. грн., планується знизити вуглецевий слід компанії на 25% до 2027 року. Відтак, рівень загальних капіталовкладень на 2023 перевищив 6.7 млрд. грн. [12].

Станом на 1 квартал 2025 р., підприємство звітувало про доходи розміром близько 35.3 млрд. грн., та чистий прибуток розміром 1.3 млрд. грн., вище ніж у 1 кварталі 2024 р. коли вони становили 29.2 млрд. грн. та 590 млн. грн., відповідно. Однак маржинальність операційного прибутку трохи зменшилася у зв'язку із підвищеними витратами на виробництво та волатильним ціноутво-

ренням на глобальному ринку рослинної олії [13; 14].

З точки зору політики брендингу, вітчизняний флагман ПрАТ «МХП» «Наша Ряба» зберіг лояльність споживачів за період війни. Продажі продуктів економічної лінії стрімко зростали, що відкрило питання щодо запуску двох нових доступних ліній переробки птиці.

Висновки. Аналіз показав, що успішна маркетингова стратегія в умовах воєнного стану будується на поєднанні чіткого довгострокового бачення з можливістю оперативної адаптації тактичних рішень. Використання цифрових каналів, а саме електронної комерції, соціальних мереж і таргетованої реклами у поєднанні з класичними підходами до ціноутворення та асортиментної політики дозволяє зберегти лояльність споживачів і зміцнити позиції бренду. Переорієнтація логістики на наземні маршрути, автоматизація моніторингу та інвестиції в соціально відповідальні ініціативи сприяли стабільному зростанню доходів і підтримці операційної стійкості ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт». Запропоновані методи можуть бути адаптовані іншими підприємствами для зміцнення конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

Подальші дослідження можуть зосередитися на: масштабуванні цифрових інструментів для сегментації споживачів і прогнозування попиту; інтеграції штучного інтелекту в цінове моделювання та управління запасами; побудові гібридних каналів дистрибуції із залученням краудсорсингових логістичних платформ; оцінці впливу екологічних ініціатив на лояльність різних груп споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. С. 218–224.
2. Євсєєва Д. В. Маркетинг в умовах воєнного стану країни: особливості побудови каналів комунікації. *Economics. Finances. Law*. 2023. № 9. С. 78–83.
3. Зубченко В. В., Герасименко І. О., Осипенко Н. О. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. С. 165–171.
4. Сало Я. В., Кочевой М. М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. С. 245–252.
5. Зеркаль А., Балабуха К. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2023. № 1.
6. Пачева Н. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком національного господарства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2018. № 11(19). С. 56–59. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15416763509921.pdf> (дата звернення: 18.05.2025).
7. Соломянюк Н. М. Теоретичні основи процесу маркетингового планування. *Ефективна економіка*. 2013. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2200> (дата звернення: 21.05.2025).
8. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О.Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5–8.

9. Jerab D., Mabrouk T. Miles & Snow's Competitive Strategies and their HRM Implications. *SSRN Electronic Journal*. 2023. С.1-9.
10. Левків Г. Я. Маркетинг-менеджмент в умовах війни: проблеми та шляхи вирішення: монографія. Львів. 2024. С. 109–135.
11. MHP SE. A Leading International Food and Agrotech Company Annual Report and Accounts 2022. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/20ad4/aeac4/bfc7f1f5badd2.pdf> (дата звернення: 18.05.2025).
12. MHP SE. Group Annual Report and Accounts 2023. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9f.pdf> (дата звернення: 23.05.2025).
13. MHP SE. 2024 Integrated Group Annual Report and Accounts: Global Reach. 2024. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/6f26979f.pdf> (дата звернення: 23.05.2025).
14. MHP SE. Financial Results for the First Quarter Ended 31 March 2025. Press Release. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/c59dc/bc9a291ed6eaba8.pdf> (дата звернення: 17.05.2025).

REFERENCES

1. Vovchanska O. M., Ivanova L. O. (2022) Osoblyvosti realizatsii instrumentiv marketynhu v umovakh voiennoho stanu [Features of the Implementation of Marketing Tools under Martial Law Conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 38. pp. 218–224. (in Ukrainian)
2. Yevsieieva D. V. (2023) Marketynh v umovakh voiennoho stanu krainy: osoblyvosti pobudovy kanaliv komunikatsii [Marketing under the Conditions of Martial Law: Features of Building Communication Channels]. *Economics. Finances. Law*, vol. 9. pp. 78–83. (in Ukrainian)
3. Zubchenko V. V., Herasymenko I. O., Osypenko N. O. (2024) Marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny: vyklyky ta napriamy vplyvu na kupivielnu povedinku [Marketing Communications during War: Challenges and Directions of Impact on Consumer Behavior]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 60. pp. 165–171. (in Ukrainian)
4. Salo Ya. V., Kochevoi M. M. (2024) Marketynhovi komunikatsii v umovakh voiennoho periodu: zminy ta osoblyvosti [Marketing Communications during the War Period: Changes and Features]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 65. pp. 245–252. (in Ukrainian)
5. Zerkal A., Balabukha K. (2023) Marketynh pid chas voiennoho stanu: pobudova kanaliv komunikatsii ta transformatsiia biznesu [Marketing during Martial Law: Building Communication Channels and Business Transformation]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky – International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, vol. 1. (in Ukrainian)
6. Pacheva N. O. (2018) Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom natsionalnoho hospodarstva [Strategic Management of the Innovative Development of the National Economy]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky – International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, vol. 11(19). pp. 56–59. Available at: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15416763509921.pdf> (accessed: 18.05.2025).
7. Solomianiuk N. M. (2013) Teoretychni osnovy protsesu marketynhovoho planuvannia [Theoretical Foundations of the Marketing Planning Process]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, vol. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2200> (accessed: 21.05.2025).
8. Dzhedzhula V. V., Yepifanova I. Yu., Tsvyk O. H. (2017) Innovatsiina diialnist yak chynnyk konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Innovative Activity as a Factor of Enterprise Competitiveness]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, vol. 4. pp. 5–8. (in Ukrainian)
9. Jerab D., Mabrouk T. (2023) Miles & Snow's Competitive Strategies and their HRM Implications. *SSRN Electronic Journal*. pp.1-9.
10. Levkiv H. Ya. (2024) Marketynh-menedzhment v umovakh viiny: problemy ta shliakhy vyrishennia: monohrafiia [Marketing Management in Wartime: Problems and Solutions: Monograph]. *Lviv*. P. 109–135. (in Ukrainian)
11. MHP SE. A Leading International Food and Agrotech Company Annual Report and Accounts 2022. Available at: <https://api.next.mhp.com.ua/images/20ad4/aeac4/bfc7f1f5badd2.pdf> (accessed: 18.05.2025).
12. MHP SE. Group Annual Report and Accounts 2023. Available at: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9f.pdf> (accessed: 23.05.2025).
13. MHP SE. (2024 Integrated Group Annual Report and Accounts: Global Reach. Available at: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/6f26979f.pdf> (accessed: 23.05.2025).
14. MHP SE. Financial Results for the First Quarter Ended 31 March 2025. Press Release. Available at: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/c59dc/bc9a291ed6eaba8.pdf> (accessed: 17.05.2025).