

ЗБУТОВА СТРАТЕГІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЕОСТРАТЕГІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

©2025 СИДОРЕНКО О. М., ГАЧКОВ С. М., ЗЛОЧЕВСЬКИЙ О. М.

УДК 338.1

JEL: M20

Сидоренко О. М., Гачков С. М., Злочевський О. М. Збутова стратегія як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності переробних підприємств в умовах геостратегічної нестабільності

У статті розглядається роль стратегії продажів як одного з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності виробничих підприємств в умовах підвищеної геостратегічної нестабільності, спричиненої як зовнішніми, так і внутрішніми викликами. Основною метою цього дослідження є виявлення конкретних викликів у сфері продажів для переробних підприємств. Ці виклики включають, але не обмежуються, порушеннями в логістичних ланцюгах, скороченням ринків збуту, змінами споживчого попиту, зниженням купівельної спроможності та збільшенням витрат на дистрибуцію. Було висунуто гіпотезу, що в таких умовах традиційні моделі продажів стануть неефективними, що вимагатиме трансформації стратегічних підходів до організації діяльності з продажу. Було проведено ретельний аналіз сучасних теоретичних основ, які лежать в основі формування стратегії продажів, що дозволило визначити ключові фактори впливу. Зокрема, описано такі напрямки адаптації: цифровізація каналів збуту, розвиток омніканальних систем комунікації, побудова орієнтованих на клієнта моделей взаємодії, використання технологій управління ланцюгами поставок (SCM) і систем управління відносинами з клієнтами (CRM). У статті запропоновано алгоритм розробки адаптивної стратегії збуту, що враховує ризики, пов'язані з геополітичною нестабільністю. Стратегія охоплює поетапний підхід до стратегічного планування, вибір відповідних інструментів продажів, управління витратами та забезпечення гнучкості системи дистрибуції. Роль державної політики у стимулюванні продажів та конкурентоспроможності підприємств визначається, зокрема, через підтримку експорту, розвиток логістичної інфраструктури, надання податкових пільг і грантове фінансування. Можна стверджувати, що ефективна адаптація стратегії продажів може слугувати інструментом для підвищення стійкості бізнесу, збереження ринкових позицій та забезпечення довгострокової економічної стабільності.

Ключові слова: збутова стратегія, конкурентоспроможність, переробна промисловість, цифровізація, антикризові механізми, омніканальність, адаптація.

Рис.: 1. Табл.: 4. Бібл.: 27.

Сидоренко Олексій Миколайович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління, Державний податковий університет (вул. Університетська, 31, Ірпінь, 08205, Україна)

E-mail: sidorenko007@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8394-9972>

Гачков Сергій Миколайович – аспірант Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки (бульв. Дружби Народів, 38, Київ, 01014, Україна)

E-mail: gachkov@ukr.net

Злочевський Олександр Миколайович – аспірант Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки (бульв. Дружби Народів, 38, Київ, 01014, Україна)

E-mail: omz@ukr.net

UDC 338.1

JEL: M20

Sydorenko O. M., Hachkov S. M., Zlochevskiy O. M. Sales Strategy as a Key Factor in Ensuring the Competitiveness of Processing Enterprises in the Context of Geostrategic Instability

The article discusses the role of the sales strategy as one of the most important factors in ensuring the competitiveness of manufacturing enterprises in conditions of increased geostrategic instability caused by both external and internal challenges. The main aim of this study is to identify specific challenges in the sales area for processing enterprises. These challenges include, but are not limited to, disruptions in logistics chains, a reduction in sales markets, changes in consumer demand, a decline in purchasing power, and rising distribution costs. It has been hypothesized that in such conditions, traditional sales models will become ineffective, which will require a transformation of strategic approaches to organizing sales activities. A thorough analysis of the modern theoretical foundations that underlie the formation of sales strategies has been conducted, allowing for the identification of key influencing factors. In particular, the following adaptation directions are described: digitization of sales channels, development of omnichannel communication systems, building customer-oriented interaction models, the use of supply chain management (SCM) technologies, and customer relationship management (CRM) systems. The article proposes an algorithm for developing an adaptive sales strategy that takes into account risks associated with geopolitical instability. The strategy encompasses a phased approach to strategic planning, selection of suitable sales tools, cost management, and ensuring flexibility in the distribution system. The role of government policy in stimulating sales and the competitiveness of enterprises is determined, among other things, by supporting exports, developing logistics infrastructure, providing tax incentives, and grant financing. It can be stated that the efficient adaptation of the sales strategy can serve as a tool for enhancing business resilience, maintaining market positions, and ensuring long-term economic stability.

Keywords: sales strategy, competitiveness, manufacturing industry, digitalization, crisis mechanisms, omnichannel, adaptation.

Fig.: 1. Tabl.: 4. Bibl.: 27.

Sydorenko Oleksii M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, State Tax University (31 Universytetska Str., Irpin, 08205, Ukraine)

E-mail: sidorenko007@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8394-9972>

Hachkov Serhii M. – Postgraduate Student of the State Research Institute of Informatization and Economic Modeling (38 Druzhby Narodiv Blvd, Kyiv, 01014, Ukraine)

E-mail: gachkov@ukr.net

Zlochevskiy Oleksandr M. – Postgraduate Student of the State Research Institute of Informatization and Economic Modeling (38 Druzhby Narodiv Blvd, Kyiv, 01014, Ukraine)

E-mail: omz@ukr.net

У сучасних умовах геостратегічної турбулентності, спричиненої військовими конфліктами, порушенням світової логістики, зміною торгової кон'юнктури та обмеженням доступу до зовнішніх ринків, переробні підприємства України вимушені боротися з викликами, які впливають на конкурентоспроможність і загрожують економічній стійкості держави. Особливо актуальною стає необхідність перегляду збутової політики та адаптації збутових стратегій відповідно до умов розбалансованого зовнішнього середовища. У контексті стратегічного курсу України на розбудову конкурентоспроможної економіки, інтегрованої в європейський і глобальний простір, ключового значення набуває модернізація та стратегічна адаптація вітчизняних переробних підприємств. Переробна промисловість відіграє важливу роль не лише у формуванні валового внутрішнього продукту, а й у забезпеченні продовольчої безпеки, розвитку експорту та сталості національного господарства.

Сучасна збутова стратегія виступає не лише як інструмент реалізації продукції, а й як комплексний підхід до позиціонування підприємства на ринку, управління ланцюгами постачань, оптимізації витрат, цифровізації каналів продажу та формування стійких відносин з партнерами й споживачами. Зміна гео економічного середовища, загострення конкуренції, нестабільність споживчого попиту вимагають гнучкості, адаптивності й інноваційності в розробці та реалізації збутових політик. Особливої актуальності набувають інструменти антикризового управління збутом, мультимедіальної дистрибуції, маркетингової логістики та стратегічного партнерства [7].

Актуальність обраної теми зумовлена потребою розробки ефективних механізмів адаптації збутової діяльності переробних підприємств до умов високої турбулентності зовнішнього середовища. Системна криза, спричинена воєнними діями, змінила споживчі звички, зруйнувала традиційні логістичні маршрути, змістила фокус на внутрішній ринок і підвищила значення цифрових каналів збуту. У зв'язку з цим постає необхідність

у комплексному аналізі поточного стану збутової політики, вивченні стратегій адаптації, виявленні бар'єрів та розробці рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств у нових умовах [4].

Проблематика збутової стратегії в умовах нестабільності активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, українські дослідники – Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. В. [1] – акцентують увагу на зміні стратегічного фокусу підприємств, необхідності адаптації каналів збуту до умов обмеженого ринку, а також на пошуку нових моделей взаємодії з кінцевим споживачем. У закордонній науковій літературі такі автори, як Christopher M., Holweg M. [5], Hübner A. et al. [8], підкреслюють значення стратегічної гнучкості, цифрової трансформації та моделі «омніканального» збуту в подоланні глобальних викликів, що виникають у кризовий період.

Попри широту досліджень, залишаються нерозкритими питання формування саме інтегрованої збутової стратегії для українських переробних підприємств у специфічних умовах воєнної економіки, експортних обмежень і глобальної нестабільності. Потребують додаткового дослідження механізми адаптації до нових логістичних умов, упровадження цифрових інструментів у збутову діяльність, оцінка ефективності мультимедіального підходу та стратегій формування стійких ринкових позицій [18].

Концептуальне розуміння збутової стратегії у вітчизняній науці досі перебуває в процесі розвитку. Для формування цілісної методологічної основи дослідження доцільно систематизувати ключові підходи українських учених до трактування сутності збутової політики, її структури та функціонального наповнення в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Пропонується узагальнити основні дефініції категорії «збутова стратегія» в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що функціонують у сфері переробної промисловості (табл. 1).

Дефініції поняття «збутова стратегія» у працях вітчизняних і зарубіжних учених

№ з/п	Автор(-и)	Визначення	Особливості підходу
Українські дослідники			
1	Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. В.	Збутова стратегія – це довгостроковий орієнтир розвитку системи продажу продукції підприємства, що враховує цільовий ринок, канали реалізації, логістику, маркетингову політику та взаємодію з клієнтами	Акцент на комплексності збуту як системи управління каналами реалізації
2	Гуменюк А. В.	Збутова стратегія – це частина загальної маркетингової стратегії підприємства, що визначає інструменти та механізми просування продукції на цільових ринках	Включення збуту до системи стратегічного маркетингу
3	Рябокоть Н. П.	Збутова стратегія – це напрямок діяльності підприємства щодо розширення обсягів реалізації продукції через оптимізацію каналів збуту, управління запасами та покращення сервісу	Операційна орієнтація на ефективність процесів збуту
4	Карпенко Н. В.	Збутова стратегія – це стратегія досягнення конкурентної переваги внаслідок удосконалення логістичної частини, цифрових технологій у продажах і персоналізованого підходу до клієнтів	Орієнтація на інноваційність і диджиталізацію збуту
Зарубіжні дослідники			
5	Hübner A. H., Kuhn H., Wollenburg J.	Збутова стратегія – це стратегічне планування логістики «останньої милі» в омніканальному побутовому ритейлі	Підхід до координації продажів онлайн та офлайн
6	Varadarajan R.	Збутова стратегія – це зв'язок між аналізом зовнішнього середовища, позиціюванням і конкурентними перевагами	Тричастинний підхід: аналіз, позиціювання, переваги
7	Terho H., Eggert A., Haas A., Ulaga W.	Збутова стратегія – це стратегія, яка підсилює ефективність продавців через сегментацію, пріоритизацію, моделі продажу	Орієнтація на взаємозв'язок продажів та ринку

Джерело: сформовано авторами за [1; 2; 6; 8; 11; 21; 22]

Аналіз наукових підходів українських і зарубіжних дослідників до визначення збутової стратегії показує її багатогранність і комплексність. Українські автори наголошують на системності управління каналами збуту, інтеграції збуту в маркетингову стратегію та операційній ефективності, з особливим наголосом на інноваціях і цифровізації. Зарубіжні вчені доповнюють цей підхід стратегічним плануванням логістики, врахуванням зовнішнього середовища та позиціювання на ринку, а також виділяють сегментацію та ранжування у продажах. Таким чином, збутова стратегія розглядається як ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств через поєднання аналітики, інновацій і клієнтоорієнтованих рішень [14].

Українські переробні підприємства стикаються з низкою перешкод у реалізації своїх стратегій збуту. Ці виклики пов'язані з війною, ринковими коливаннями та інституційною нестабільністю. У наведеній таблиці представлено стислий огляд десяти найактуальніших викликів, що стоять перед галуззю у 2022–2024 рр. (табл. 2).

Аналіз проблем реалізації стратегії збуту виділив чотири ключові групи викликів. На перший погляд, проблеми з логістикою та ринком можуть порушити ланцюг поставок, крім того, відсутність адаптивності та нестача фахівців у стратегічних і кадрових відділах потребують удосконалення. Конкуренція, інфляція та обмежений доступ до фінансових ресурсів впливають на фінансові та операційні аспекти. Регуляторне середовище харак-

**Основні проблеми реалізації збутової стратегії переробних підприємств
за умов геостратегічної нестабільності**

№ з/п	Проблема	Суть	Шлях вирішення
1	Порушення логістичних ланцюгів	Зруйновані шляхи, блокпости, затримки транспорту	Розвиток залізничної логістики, створення логістичних хабів, кооперація
2	Втрата ринків збуту за кордоном	Санкції, обмеження торгівлі, блокування експорту	Диверсифікація ринків, вихід на країни ЄС, MENA, Азію
3	Зміна споживчого попиту	Зниження купівельної спроможності населення	Адаптація асортименту, розробка економсегментів
4	Цінова конкуренція	Демпінг вітчизняними гравцями у боротьбі за ринок	Перехід до збуту через прямі онлайн-канали, кооперація
5	Обмежене фінансування цифровізації	Відсутність CRM, ERP, електронної аналітики збуту	Державне стимулювання диджиталізації, гранти, лізинг
6	Недостатня адаптивність збутових моделей	Стратегія не змінюється попри нові умови	Гнучке планування, омніканальність, мережевий підхід
7	Кадровий дефіцит у сфері збуту	Відтік менеджерів з маркетингу та продажів	Перепідготовка, онлайн-курси, залучення команди фрілансерів
8	Нестабільне регулювання та податкова політика	Часті зміни ПДВ, експортних обмежень	Адвокація з боку бізнес-асоціацій, планування в сценаріях
9	Коливання валютного курсу та інфляція	Втрата прибутковості, підвищення собівартості	Валютна хедж-стратегія, переорієнтація на локальну сировину
10	Недовіра до надійності українських поставок	Партнери бояться зривів поставачь	Сертифікація, гарантії, логістичне страхування, ESG-звіти

Джерело: сформовано авторами за [15–17].

теризується невизначеністю, яка може вплинути на експортні плани. Пропоновані рішення включають створення логістичних хабів, упровадження онлайн-продажів та перепідготовку персоналу. Для подолання цих викликів необхідно поєднати державну підтримку з бізнес-ініціативами, що відображають диверсифікацію ринку та гнучкість моделей продажів [5].

Сучасні коливання міжнародної економіки, зумовлені низкою негативних обставин, вимагають змінити своє ставлення до підходу формування та реалізації збутової стратегії переробних підприємств. Своєю чергою, це змушує вітчизняних виробників оперативного адаптувати логістику, канали реалізації, змінювати ринкові орієнтири та впроваджувати інноваційні рішення задля збереження конкурентних переваг і забезпечення стабільних поставок.

У цьому випадку такий традиційний інструмент маркетингу, як адаптивна збутова стратегія, перетворюється в комплексний механізм антикризового реагування. Здатність підприємства відповідати зовнішнім викликам, коригувати свої логістичні шляхи, раціонально використовувати

власний капітал, впроваджувати інновації буде визначати його життєздатність [19].

У світлі цих міркувань особливого значення набуває системна організація ключових сфер адаптації збутової стратегії. Такий підхід дозволяє створити гнучку модель реагування, що враховує як короткострокові виклики, так і довгострокові тенденції сталого розвитку (табл. 3).

Проаналізувавши ключові напрямки адаптації збутової стратегії, бачимо, що переробні підприємства можуть досягти стратегічної стійкості лише завдяки багаторівневому та взаємопов'язаному підходу. У сучасному економічному просторі все частіше наголошується на важливості адаптивності, диверсифікації та диджиталізації як вирішальних чинників, які забезпечують швидке реагування на зовнішні виклики. Водночас налагодження надійних партнерських відносин, розвиток національних ринків та впровадження інноваційних моделей продажів є ключовим для забезпечення довгострокової стійкості [3].

Отже, ефективна стратегія збуту в умовах геоекономічної турбулентності має базуватися на гнучкості, цифровізації, логістичній стійкості та глибокій інтеграції в регіональні економічні

Ключові напрями адаптації збутової стратегії переробних підприємств до умов геостратегічної нестабільності

№ з/п	Напрямок адаптації	Ключова сутність	Механізм реалізації
1	Адаптивність і гнучкість	Найважливіша характеристика стратегії, що забезпечує реакцію на швидкі зміни	Динамічне перепланування каналів збуту, ринків, логістичних схем; швидка ітерація стратегій
2	Диверсифікація	Ключовий механізм зниження ризиків шляхом розподілу залежностей	Диверсифікація ринків збуту, каналів дистрибуції, клієнтської бази, логістичних партнерів, транспортних маршрутів
3	Цифровізація та омніканальність	Використання технологій для досягнення клієнтів, оптимізації та підвищення гнучкості	E-commerce платформи, аналітика даних, інтеграція онлайн- і офлайн-каналів (безшовний досвід покупця)
4	Стійкість логістичних шляхів	Нерозривний зв'язок логістики та збуту; основа безперебійної реалізації	Буферні запаси, альтернативні логістичні партнери/маршрути, технології моніторингу в реальному часі
5	Відносини з клієнтами та партнерами	Побудова довіри як основа стабільності в умовах невизначеності.	Розвиток довгострокових відносин, стратегічні альянси, спільне планування (з логістичними партнерами).
6	Локалізація та регіоналізація	Зменшення вразливості від глобальних порушень шляхом зосередження на ближчих ринках	Розвиток регіональних збутових мереж, скорочення дистанцій поставок, посилення внутрішньорегіональної логістики
7	Інновації в моделях збуту	Активний пошук нових способів доступу до ринку для подолання обмежень	Консолідовані експортні платформи, прямі продажі (виробник-споживач), спільні збутові альянси, нішові ринки

Джерело: сформовано авторами за [3; 4; 7; 9; 10; 24].

зв'язки. Такий підхід дозволить не лише мінімізувати потенційні ризики, але й закласти фундамент для подальшого розвитку національної економіки в післякризову епоху [24].

Сучасна вітчизняна економіка характеризується досить сильною нестабільністю, стратегія продажів переробних компаній виступає одним із ключових факторів забезпечення їх підтримки та подальшого розвитку і зростання. У табл. 4 наведено порівняльний аналіз досвіду трьох лідерів української промисловості: МХП (курятина); Рошен (кондитерські вироби); Яготинське (молочні продукти).

Шляхом успішної адаптації трьох різних моделей національні переробні компанії зуміли подолати складні виклики, які мають логістичні перешкоди та втрату ринків. Компанія «МХП» вдало застосувала концепцію вертикальної інтеграції в ланцюгах постачання, використовуючи європейські хаби та залізничні коридори, що привело до зростання експорту та посилення присутності на ринках ЄС. Підприємство «Рошен» успішно провело ренеймінг на «Рошен для Європи» та актив-

но розвивало свої цифрові канали, що привело до збільшення внутрішніх продажів і повернення на ринки Близького Сходу та Північної Африки. Компанія «Яготинське» зростила свою частку ринку завдяки локальному розподілу ресурсів через використання мобільних холодильних пунктів у регіональних мережах [12].

Успіх українських компаній у кризових умовах показав значення адаптації стратегій продажів, більш важливого, ніж розмір підприємства. Гнучкість у логістиці та цифрова трансформація виявилися ключовими факторами успіху для підприємств. Результати досліджень – важливі аспекти стратегії для інших виробників у плані адаптації та вдосконалення стратегій продажів у складних умовах ринку. Ці висновки підтверджують, що українські компанії змогли успішно подолати кризу та досягти позитивних результатів завдяки вдалій адаптації та ефективному впровадженню стратегій розвитку та продажів.

Сьогодні перед країною постають нові виклики. Для їх вирішення переробні підприємства повинні застосовувати нові підходи до організації

Порівняльна таблиця впровадження та реалізація адаптивних моделей збутової стратегії на вітчизняних підприємствах

№ з/п	Критерій	«МХП» (курятина)	«Roshen» (кондитерська продукція)	«Яготинське» (молочна продукція)
1	Профіль	Агропромхолдинг, вертикальна інтеграція, експорт у 80+ країн	Кондитерський лідер, бренд № 1 в Україні, експорт у понад 30 країн	Один із найбільших виробників молочної продукції в Україні
2	Головні виклики	Блокада морських портів, ризики логістики, втрата ринків СНД	Втрата ринку (40% до 2014 р.), проблеми з логістикою та постачанням сировини	Деструкція внутрішнього ринку, нестабільність постачання молока, дефіцит пального
3	Адаптація логістики	Залізнична та автологістика через ЄС, склади в Польщі й Румунії	Переорієнтація на Європу та Азію, релокація складів, адаптація під нові митні режими	Оптимізація маршрутів постачання, мобільні холодильні пункти, локалізація дистрибуції
4	Ринкова диверсифікація	Акцент на ЄС, Близький Схід, Північну Африку	Посилення на внутрішньому ринку, вихід на ринки Азії, Південної Америки	Зосередженість на регіональних мережах, розширення присутності в супермаркетах
5	Цінова стратегія	Часткове перенесення витрат, баланс між преміум і сегментом мас-маркету	Концентрація на продукції з високою маржинальністю, збереження масових ліній	Динамічне ціноутворення, адаптація асортименту до купівельної спроможності
6	Брендинг і канали збуту	CRM, B2B-контракти, онлайн-продажі	Цифровий маркетинг, ребрендинг «Roshen для Європи», активна присутність на маркетплейсах	Розширення власних торгових точок, співпраця з локальними мережами, digital-просування
7	Інновації та цифровізація	Впровадження ERP, CRM, сценарне планування збуту	Технологізація логістики та маркетингу, диджиталізація B2C-комунікації	Впровадження облікових систем збуту, аналітика попиту в реальному часі
8	Результати (2023–2024)	+12% експорту, ЄС – 48% збуту	Зростання внутрішніх продажів, повернення на ринки MENA	Збереження позицій у 12 регіонах, приріст частки ринку на 3%

Джерело: сформовано авторами [26; 27].

своєї діяльності з продажу. Порівняльний аналіз випадків «МХП», «Рошен» та «Яготинське» (див. табл. 4) виявив три моделі адаптації. Ефективність цих заходів кількісно підтверджується моделюванням (рис. 1).

Наприклад, моделювання втрати компанією «Рошен» ринку показало, що при впровадженні стратегії «Ребрендинг для Європи» та цифрових каналів компенсація втрат складала 78% (проти 42% без цих інструментів). Представлена імітаційна модель є результатом комплексного переосмислення архітектури продажів з урахуванням сучасних військових, логістичних, валютних ризиків та зосереджується на поєднанні гнучких інструментів, цифрових рішень та державної підтримки. Дана імітаційна модель охоплює стратегічну основу, яка характеризується своєю адаптивністю та базується

на сегментації ринку в режимі реального часу, багаторівневій логістиці, цифровізації та гнучкій ціновій політиці. Своєю чергою, доповненням виступає процес впровадження, який поетапно здійснює та охоплює діагностику, моделювання, впровадження та адаптацію стратегії продажів. Політика державної підтримки бере на себе низку ініціатив, включено з розвитком інфраструктури, наданням цифрових інструментів для сприяння експорту та наданням міжнародної допомоги.

Дана імітаційна модель демонструє процес реалізації комплексної стратегії продажів, яка здатна забезпечити стабільність бізнесу навіть в умовах зовнішньої нестабільності. Проаналізувавши модель, можна зробити висновок, що вона забезпечує системний підхід щодо управління продажами та містить у собі діагностику поточного стану,

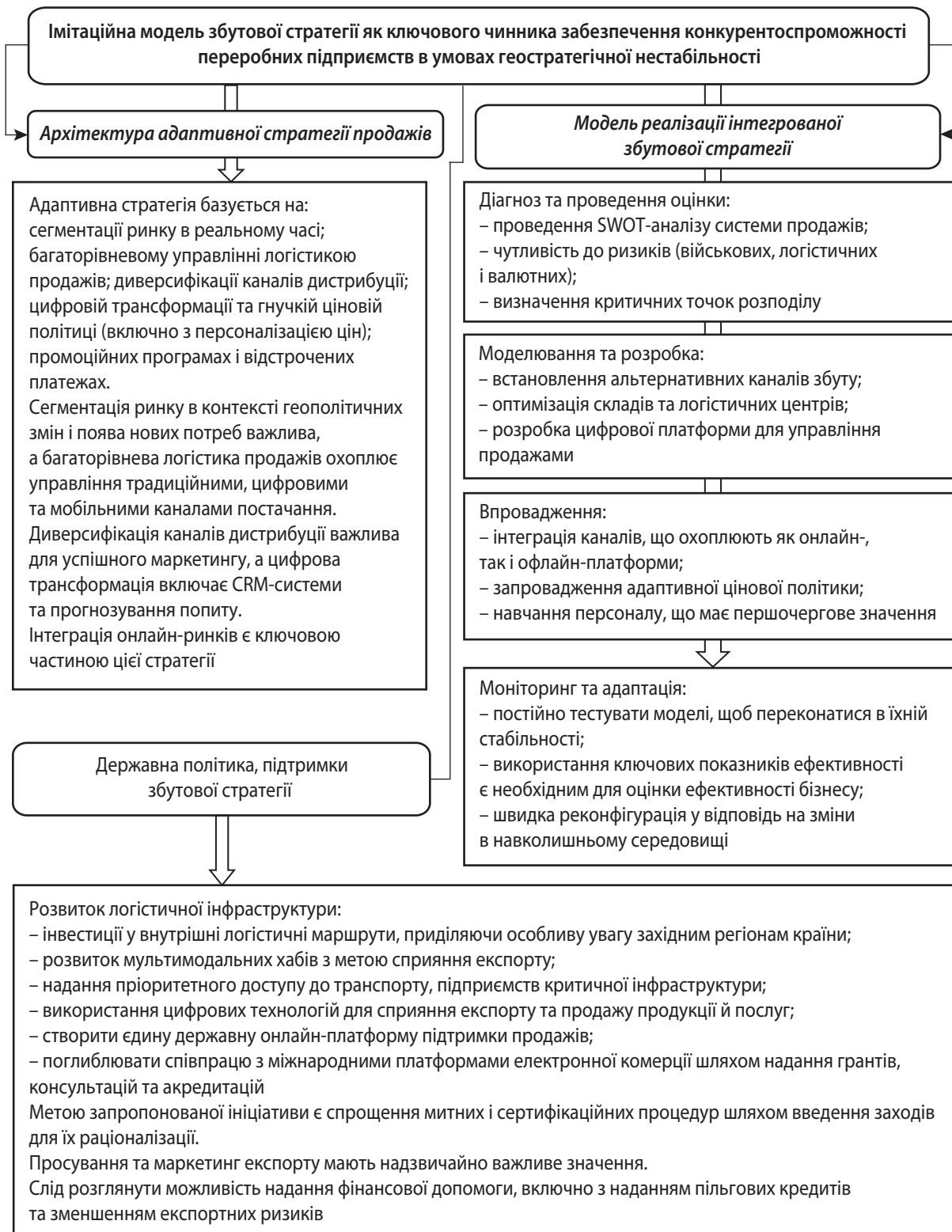


Рис. 1. Імітаційна модель збутової стратегії як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності переробних підприємств в умовах геостратегічної нестабільності

Джерело: авторська розробка за [3; 10; 13; 23–25].

гнучке проектування каналів дистрибуції, цифрову трансформацію процесів продажів та постійну адаптацію до змін, наголошує на необхідності цифровізації (CRM, Big Data, онлайн-платформи), що

підкреслює перехід до нової парадигми продажів, де аналітика та автоматизація відіграють ключову роль [4]. Можемо побачити, що інтеграція державної політики в стратегічне планування прода-

жив має посилений вплив на українську економіку. Перш за все, вона позитивно зміцнює кон'юнктуру внутрішнього ринку, а також розширює експортні можливості вітчизняних переробних підприємств. Основа стратегічного направлення базується на принципах гнучкості та адаптивності, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зовнішні виклики та кризові явища, коливання споживчого попиту та геополітичні трансформації. Застосування вищезазначеної моделі може стати ефективним інструментом для збереження ринкових позицій, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки [20].

ВИСНОВКИ

У сучасному економічному середовищі, що характеризується своєю складністю та мінливістю, необхідно визнати еволюцію стратегій продажів. Ці стратегії перетворилися з примітивних інструментів продажу продукції на ключові компоненти конкурентоспроможності переробних підприємств. Ретельне вивчення вітчизняних компаній («МХП», «Рошен», «Яготинське») та міжнародних прикладів дозволило сформулювати кілька важливих висновків.

Необхідно визнати, що адаптивність і диверсифікація є незмінними елементами для забезпечення виживання. Після зміни логістичних маршрутів було зафіксовано 12% зростання експорту, що є прикладом помітної зміни в стратегії ланцюга поставок компанії. Цей перехід, наприклад, передбачав використання «МХП» залізничних коридорів ЄС, що стало значним розвитком логістичної мережі компанії. Регіоналізація продажів у «Яготинському», як свідчать наявні дані, сприяла підвищенню стабільності поставок у 12 регіонах. Цифровізація стала суттєвою конкурентною перевагою. Інтеграція систем управління відносинами з клієнтами («МХП») та онлайн-платформ («Рошен») привела до скорочення маркетингових витрат на 18% і розширення ринку збуту.

Що стосується участі держави, то державна підтримка має бути систематичною. З цією метою необхідно активізувати реалізацію інфраструктурних проектів, таких як хаби та митні коридори, у поєднанні з виділенням грантів на цифрові рішення. Ці заходи, своєю чергою, матимуть позитивний вплив на зменшення операційних ризиків. У контексті прагматичного підходу до обробки підприємств створення логістичних хабів у декількох місцях є необхідним для зменшення залежності від єдиного маршруту. Необхідно виділити ресурси для придбання омніканальних платформ, що інтегрують можливості електронної комерції та аналітики, що дозволить здійснювати моніторинг

попиту в режимі реального часу. Встановлення стратегічних партнерських відносин з європейськими дистриб'юторами для проникнення на ринки ЄС було б розумним кроком, про що свідчить успіх підходу «МХП». Що стосується державної підтримки, то необхідно розробити програму, яка фінансуватиме цифрову трансформацію продажів та спростить митні процедури, пов'язані з вищезазначеною темою. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>
2. Рябоконт Н. П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>
3. Atieh Ali A. A., Sharabati A.-A. A., Allahham M., Nasereddin A. Y. The Relationship between Supply Chain Resilience and Digital Supply Chain and the Impact on Sustainability: Supply Chain Dynamism as a Moderator. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. No. 7. Art. 3082. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16073082>
4. Chowdhury M. M. H., Chowdhury P., Quaddus M., Rahman K. W., et al. Flexibility in Enhancing Supply Chain Resilience: Developing a Resilience Capability Portfolio in the Event of Severe Disruption. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2024. Vol. 25. No. 2. P. 395–417. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00391-2>
5. Christopher M., Holweg M. Supply chain 2.0 revisited: a framework for managing volatility-induced risk in the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2017. Vol. 47. Iss. 1. P. 2–17. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0245>
6. Gumeniuk A., Garmatiuk O. Formation of Marketing Strategy for Integration of Vegetable Enterprises. *Intellect XXI*. 2021. No. 2. DOI: 10.32782/2415-8801/2021-2-4
7. Hobbs J. E. Food supply chain resilience and the COVID-19 pandemic: What have we learned? *Canadian Journal of Agricultural Economics*. 2021. Vol. 69. Iss. 2. P. 189–196. DOI: <https://doi.org/10.1111/cjag.12279>
8. Hübner A. H., Kuhn H., Wollenburg J. Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: a strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2016. Vol. 44. Iss. 3. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0154>
9. Jagtap S., Trollman H., Gupta S., Norrman A. Guest editorial: Transforming food supply chains: harnessing the potential of the digital era. *The International*

- Journal of Logistics Management*. 2025. Vol. 36. Iss. 2. P. 349–353.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-03-2025-613>
10. Joshi S., Sharma M., Ekren B. Y., Zancanoglu Y., et al. Assessing Supply Chain Innovations for Building Resilient Food Supply Chains: An Emerging Economy Perspective. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. Iss. 6. Art. 4924.
DOI: <https://doi.org/10.3390/su15064924>
 11. Карпенко Н. В., Іваннікова М. М. Нейромаркетинг для малого бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. С. 65–73.
DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-2-8>
 12. Letunovska N., Demchyshak N., Minchenko M., Kriskova P., et al. Management of Country's Social Brand Under Conditions of Uncertainty in the Health Domain. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. Vol. 14. Iss. 2. P. 10–18.
DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.2-02>
 13. Maemunah S. Supply Chain Resilience: Strategies for Mitigating Disruptions and Building Adaptive Networks. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*. 2024. Vol. 1. Iss. 3. P. 421–431.
DOI: <https://doi.org/10.62207/xcrh2f10>
 14. Morgan N. A., Whitley K. A., Feng H., Chari S. Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019. Vol. 47. P. 4–29.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>
 15. Hernandez-Romero M., Coenders G. Financial resilience of agricultural and food production companies in Spain: A compositional cluster analysis of the impact of the Ukraine-Russia war (2021–2023). *arXiv*. 2025.
DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2504.05912>
 16. Wahbeh S., Anastasiadis F., Sundarakani B., Manikas I. Exploration of Food Security Challenges towards More Sustainable Food Production: A Systematic Literature Review of the Major Drivers and Policies. *Foods*. 2022. Vol. 11. Iss. 23. Art. 3804.
DOI: <https://doi.org/10.3390/foods11233804>
 17. Sievidova I., Pakhucha E., Oliynyk O., Oliynyk T., et al. Integration of Economic Aspects in the Research of the Agricultural Market of Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Vol. 9. No. 4. P. 395–408.
DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n4p395>
 18. Sleiman K. A. A., Cai X., Lan J., Lei H., et al. Relationship Marketing and Information Technology's Impact on Customer Satisfaction and Commitment. *Open Journal of Business and Management*. 2021. Vol. 09. Iss. 03. P. 1030–1049.
DOI: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.93055>
 19. Міненко С. І., Приходько М. К. Стратегічні імперативи виробництва багатоцільових продуктів харчування та забезпечення продовольчої безпеки в умовах геополітичної нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 229–233.
DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-35>
 20. Tortorella G., Gloet M., Samson D., Kurnia S., et al. Food supply chain resilience through digital transformation: a mixed-method approach. *The International Journal of Logistics Management*. 2025. Vol. 36. Iss. 2. P. 381–412.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2024-0030>
 21. Varadarajan R. Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 89. P. 89–97.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.003>
 22. Terho H., Eggert A., Haas A., Ulaga W. How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*. 2015. Vol. 45. P. 12–21.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.017>
 23. Wan J., Cao Y., Hou J. Case Study on H Corp. Software Project Risk Management with ISM. *Technology and Investment*. 2013. Vol. 04. P. 145–152.
DOI: <http://dx.doi.org/10.4236/ti.2013.43017>
 24. Yuan M., Hu H., Xue M., Li J. Framework for resilience strategies in agricultural supply chain: assessment in the era of climate change. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2024. Vol. 8.
DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1444910>
 25. Zhao G., Vazquez-Noguerol M., Liu S., Prado-Prado J. C. Agri-food supply chain resilience strategies for preparing, responding, recovering, and adapting in relation to unexpected crisis: A cross-country comparative analysis from the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Logistics*. 2024. Vol. 45. Iss. 1.
DOI: <https://doi.org/10.1111/jbl.12361>
 26. Працюємо заради Перемоги. МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>
 27. Latifundist.com. Головний сайт про агробізнес. URL: <https://www.latifundistmedia.com/latifundist>

REFERENCES

- Atieh Ali, A. A. et al. "The Relationship between Supply Chain Resilience and Digital Supply Chain and the Impact on Sustainability: Supply Chain Dynamism as a Moderator". *Sustainability*, art. 3082, vol. 16, no. 7 (2024).
DOI: <https://doi.org/10.3390/su16073082>
- Chowdhury, M. M. H. et al. "Flexibility in Enhancing Supply Chain Resilience: Developing a Resilience Capability Portfolio in the Event of Severe Disruption". *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 25, no. 2 (2024): 395-417.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00391-2>
- Christopher, M., and Holweg, M. "Supply chain 2.0 revisited: a framework for managing volatility-induced risk in the supply chain". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 47, no. 1 (2017): 2-17.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0245>
- Gumeniuk, A., and Garmatiuk, O. "Formation of Marketing Strategy for Integration of Vegetable Enterprises". *Intellect XXI*, no. 2 (2021).
DOI: [10.32782/2415-8801/2021-2.4](https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.4)

- Hernandez-Romero, M., and Coenders, G. "Financial resilience of agricultural and food production companies in Spain: A compositional cluster analysis of the impact of the Ukraine-Russia war (2021-2023)". *arXiv* (2025).
DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2504.05912>
- Hobbs, J. E. "Food supply chain resilience and the COVID-19 pandemic: What have we learned?" *Canadian Journal of Agricultural Economics*, vol. 69, no. 2 (2021): 189-196.
DOI: <https://doi.org/10.1111/cjag.12279>
- Hrynko, T. V., Hviniazhvili, T. Z., and Sotula, V. V. "Osoblyvosti upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstva v suchasnykh umovakh" [Features of Sales Management Activities of the Enterprise in Modern Conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 51 (2023).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>
- Hubner, A. H., Kuhn, H., and Wollenburg, J. "Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: a strategic planning framework". *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 44, no. 3 (2016).
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0154>
- Jagtap, S. et al. "Guest editorial: Transforming food supply chains: harnessing the potential of the digital era". *The International Journal of Logistics Management*, vol. 36, no. 2 (2025): 349-353.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-03-2025-613>
- Joshi, S. et al. "Assessing Supply Chain Innovations for Building Resilient Food Supply Chains: An Emerging Economy Perspective". *Sustainability*, art. 4924, vol. 15, no. 6 (2023).
DOI: <https://doi.org/10.3390/su15064924>
- Karpenko, N. V., and Ivannikova, M. M. "Neiromarketynh dlia maloho biznesu" [Neuromarketing for Small Businesses]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 2 (2021): 65-73.
DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-2-8>
- Latifundist.com. Holovnyi sait pro ahrobiznes. <https://www.latifundistmedia.com/latifundist>
- Letunovska, N. et al. "Management of Country's Social Brand Under Conditions of Uncertainty in the Health Domain". *Marketing and Management of Innovations*, vol. 14, no. 2 (2023): 10-18.
DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.2-02>
- Maemunah, S. "Supply Chain Resilience: Strategies for Mitigating Disruptions and Building Adaptive Networks". *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, vol. 1, no. 3 (2024): 421-431.
DOI: <https://doi.org/10.62207/xchr2f10>
- Minenko S., I., and Prykhodko, M. K. "Stratehichni imperatyvy vyrobnytstva bahatotsilyovykh produktiv kharchuvannia ta zabezpechennia prodovolchoi bezpeky v umovakh heopolitychnoi nestabilnosti" [Strategic Imperatives to Produce Multifunctional Food Products and Ensuring Food Security in Conditions of Geopolitical Instability]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 4 (2024): 229-233.
DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-35>
- Morgan, N. A. et al. "Research in marketing strategy". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 47 (2019): 4-29.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>
- "Pratsiuemo zarady Peremohy" [We Work for Victory]. *MKhP*. <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>
- Riabokon, N. P. "Do pytannia formuvannia kliientoorientovanosti yak kliuchovoi kompetentsii kompanii" [On the Issue of Formation Customer Relationship as a Key Competence of the Company]. *Efektivna ekonomika*. 2015. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>
- Sievidova, I. et al. "Integration of Economic Aspects in the Research of the Agricultural Market of Ukraine". *European Journal of Sustainable Development*, vol. 9, no. 4 (2020): 395-408.
DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n4p395>
- Sleiman, K. A. A. et al. "Relationship Marketing and Information Technology's Impact on Customer Satisfaction and Commitment". *Open Journal of Business and Management*, vol. 09, no. 03 (2021): 1030-1049.
DOI: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.93055>
- Terho, H. et al. "How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling". *Industrial Marketing Management*, vol. 45 (2015): 12-21.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.017>
- Tortorella, G. et al. "Food supply chain resilience through digital transformation: a mixed-method approach". *The International Journal of Logistics Management*, vol. 36, no. 2 (2025): 381-412.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2024-0030>
- Varadarajan, R. "Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view". *Industrial Marketing Management*, vol. 89 (2020): 89-97.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.003>
- Wahbeh, S. et al. "Exploration of Food Security Challenges towards More Sustainable Food Production: A Systematic Literature Review of the Major Drivers and Policies". *Foods*, art. 3804, vol. 11, no. 23 (2022).
DOI: <https://doi.org/10.3390/foods11233804>
- Wan, J., Cao, Y., and Hou, J. "Case Study on H Corp. Software Project Risk Management with ISM". *Technology and Investment*, vol. 04 (2013): 145-152.
DOI: <http://dx.doi.org/10.4236/ti.2013.43017>
- Yuan, M. et al. "Framework for resilience strategies in agricultural supply chain: assessment in the era of climate change". *Frontiers in Sustainable Food Systems*, vol. 8 (2024).
DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1444910>
- Zhao, G. et al. "Agri-food supply chain resilience strategies for preparing, responding, recovering, and adapting in relation to unexpected crisis: A cross-country comparative analysis from the COVID-19 pandemic". *Journal of Business Logistics*, vol. 45, no. 1 (2024).
DOI: <https://doi.org/10.1111/jbl.12361>