



Маркетинг

УДК: 339.9:658.8(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16743338>

**Міжнародний маркетинг і зовнішньоекономічна діяльність підприємств
України в умовах війни: виклики та напрями вдосконалення управління**

Живко Зінаїда Богданівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, вул.Степана Чобану 1, м. Кропивницький, 26005, Україна, e-mail: zinaukraine@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X> , Scopus Author ID 36070249600, ResearcherID is: E-9344-2016

Демченко Олександр Вікторович

доктор економічних наук, кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, вул.Степана Чобану 1, м Кропивницький, 25005, Україна demchenkoaleksandr85@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0796-7164>

Боруцька Юлія Зіновіївна

кандидат геологічних наук, доцент, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул.Пекарська 50, м.Львів, 79010, borutska_yulya@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-5040-8624>



Живко Михайло Олександрович

кандидат юридичних наук, молодший дослідник, Науковий центр інноваційних досліджень, Пюссі, Естонія, Ida-Viru maakond, Lügánuse vald, Püssi linn, Viru tn 8-33, 43221, e-mail: zhivko_m@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-0099-3562>

Шегинська Анастасія Іванівна

магістр комп'ютерних наук, магістр психології, молодший дослідник, Науковий центр інноваційних досліджень, Пюссі, Естонія, Ida-Viru maakond, Lügánuse vald, Püssi linn, Viru tn 8-33, 43221, e-mail: astyvol@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0007-5785-6730>

Прийнято: 18.07.2025 | Опубліковано: 29.07.2025

***Анотація.** Актуальність статті зумовлена критичною необхідністю адаптації зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) українських підприємств до умов воєнного стану, що кардинально змінив структуру глобального ринку, логістичні ланцюги та вимоги до репутаційної стійкості. Метою дослідження є розкриття стратегічних підходів до вдосконалення управління ЗЕД через призму міжнародного маркетингу, що набуває ключового значення для збереження конкурентоздатності українського бізнесу в умовах війни.*

У статті досліджено вплив війни на основні елементи зовнішньоекономічної діяльності: логістику, канали збуту, позиціонування бренду, комунікацію з іноземними партнерами. Запропоновано адаптивні заходи щодо диверсифікації ринків, використання цифрових інструментів маркетингу, формування нової системи репутаційного менеджменту та розвитку партнерств із міжнародними фондами й організаціями.

Особливу увагу приділено формуванню інтегративної моделі управління ЗЕД, яка поєднує маркетингові, логістичні, правові та фінансові компоненти в єдину систему, здатну оперативно реагувати на геополітичні виклики.



Розроблено маркетингову модель адаптації, яка враховує специфіку споживчих настроїв у різних регіонах, ризики ринкової дестабілізації, необхідність іміджевої безпеки та гнучкого брендингу. Обґрунтовано нові фактори маркетингової стабільності для підприємств в умовах війни: прозорість міжнародних комунікацій, стійкість цифрової присутності, інноваційність у продуктових рішеннях та проактивне реагування на зміни середовища.

Новизна дослідження полягає у формуванні міждисциплінарного підходу до стратегічного управління ЗЕД, який поєднує інструменти міжнародного маркетингу, кризового менеджменту, цифрової трансформації та побудови довгострокових взаємин із закордонними стейкхолдерами. Запропоновані підходи створюють практичну основу для забезпечення сталого розвитку українських підприємств на міжнародному рівні навіть в умовах воєнної нестабільності.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність; міжнародний маркетинг; воєнні ризики; брендинг; управління ризиками; стратегія адаптації; логістика; цифрові комунікації; експорт; репутаційна безпека.

International Marketing and Foreign Economic Activities of Ukrainian Enterprises in War Conditions: Challenges and Directions for Management Improvement

Zinaida Zhyvko

doctor of economic sciences, professor, professor of the department of aviation management, Ukrainian State Aviation Academy, Stepana Chobanu St. 1,

Kropyvnytskyi, 26005, Ukraine, E-mail: zinaukraine@gmail.com,

<https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>, Scopus Author ID 36070249600,

Researcher ID is: E-9344-2016



Oleksandr Demchenko

doctor of Economic Sciences, of the Department of Aviation Management, Ukrainian State Flight Academy, Stepana Chobanu St. 1, Kropyvnytskyi, 26005, Ukraine,
demchenkoaleksandr85@gmail.com , <https://orcid.org/0000-0002-0796-7164>

Yuliya Borutska

candidate of geological sciences, associate professor, Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhytsky, 50 Pekarska St., Lviv, 79010, borutska_yulya@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-5040-8624>

Mykhailo Zhyvko

candidate of Law, Junior Researcher, Scientific Center of Innovative Research, Ida-Viru maakond, Lügänuise vald, Püssi linn, Viru tn 8-33, 43221, Estonia,
e-mail: zhivko_m@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-0099-3562>

Anastasiia Shehynska

junior Researcher, Scientific Center of Innovative Research, Ida-Viru maakond, Lügänuise vald, Püssi linn, Viru tn 8-33, 43221, Estonia, e-mail: astyvol@gmail.com,
<https://orcid.org/0009-0007-5785-6730>

Abstract. *The relevance of this article is driven by the critical need to adapt the foreign economic activity (FEA) of Ukrainian enterprises to the conditions of martial law, which has radically changed the structure of global markets, logistics chains, and the requirements for reputational resilience. The purpose of the study is to uncover strategic approaches to improving the management of FEA through the lens of international marketing, which has become especially important for maintaining the competitiveness of Ukrainian businesses during wartime.*

The article analyzes the impact of war on key elements of foreign economic activity, including logistics, sales channels, brand positioning, and communication



with foreign partners. Adaptive measures are proposed to diversify markets, utilize digital marketing tools, develop a new system of reputation management, and strengthen partnerships with international foundations and organizations.

Particular attention is given to the development of an integrative FEA management model, which combines marketing, logistics, legal, and financial components into a single system capable of responding promptly to geopolitical challenges. A marketing adaptation model is developed, taking into account the specific consumer sentiment in different regions, market destabilization risks, the need for brand security, and flexible positioning strategies. New factors of marketing stability in wartime are substantiated, such as transparency in international communications, resilience of digital presence, innovation in product solutions, and proactive responses to environmental changes.

The novelty of the study lies in the formation of an interdisciplinary approach to the strategic management of FEA, which integrates tools of international marketing, crisis management, digital transformation, and the building of long-term relations with foreign stakeholders. The proposed approaches provide a practical foundation for ensuring the sustainable development of Ukrainian enterprises in international markets, even amid wartime instability.

Keywords: *foreign economic activity; international marketing; military risks; branding; risk management; adaptation strategy; logistics; digital communications; export; reputational security.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні кардинально змінила умови ведення бізнесу. Підприємства стикаються з порушенням логістичних ланцюгів, втратою ринків, зростанням витрат, міграцією робочої сили та репутаційними загрозами. За таких умов міжнародний маркетинг стає не лише інструментом просування товарів, а й засобом виживання, утримання партнерств і стабілізації позиції на глобальному ринку.



Однак більшість наявних моделей управління ЗЕД були орієнтовані на стабільне середовище. У воєнних умовах вони втрачають ефективність, що потребує перегляду стратегій з урахуванням реалій часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематику управління зовнішньоекономічною діяльністю та міжнародного маркетингу досліджували такі науковці (табл.1).

Таблиця 1

Сутність досліджень з управління ЗЕД та міжнародним маркетингом*

№	Автор(и), рік	Сутність дослідження
1	Божкова, Кудрін, Клименко (2022)	Розкрито специфіку трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах кризових викликів.
2	Бохуш (2022)	Аналізується зміна поведінки споживачів у цифрову епоху та її вплив на маркетингові підходи.
3	Вороненко, Костенко (2023)	Досліджено інтеграцію омніканальних каналів у збутовій політиці малих і середніх підприємств України.
4	Гарвардт, Плеханов, Франке, Нетленд (2023)	Висвітлено нові цифрові стратегії збуту як адаптивну відповідь на глобальні трансформації.
5	Гаврилюк (2024)	Проаналізовано особливості зовнішньоекономічної діяльності України у співпраці з ЄС.
6	Живко, Рассадникова, Шегинська (2024)	Запропоновано шляхи вдосконалення управління ЗЕД підприємства в умовах цифровізації.
7	Живко, Демченко, Шегинська (2025)	Показано значення соціальних комунікацій у формуванні стратегії менеджменту ЗЕД.
8	Живко, Рассадникова, Живко, Шегинська (2024)	Систематизовано методи аналізу ЗЕД підприємства для підвищення ефективності управлінських рішень.
9	Кашульська (2024)	Досліджено використання цифрових інструментів маркетингу у збутовій політиці агропідприємств.
10	Небилиця (2025)	Проаналізовано трансформацію збутової політики українських компаній під впливом цифровізації.
11	Baluk, Androshchuk, Navadzyn, Zhyvko, Hura (2024)	Розкрито роль маркетингу у сталому розвитку енергетичного сектору через державно-приватне партнерство.



12	Business Perspectives (2023)	Оцінено цифрову адаптацію українських МСП в умовах війни.
13	Kotler et al. (2021)	Представлено концепцію маркетингу 5.0 як синтезу технологій та гуманістичних цінностей.
14	OECD (2024)	Проаналізовано напрями цифрової трансформації українського бізнесу для підвищення стійкості.
15	Ponomarenko & Pysarchuk (2024)	Вивчено вплив державного замовлення на забезпечення економіки кваліфікованими кадрами.

*Сформовано авторами

Попри ґрунтовні дослідження, поза увагою залишається вплив воєнних дій на маркетингові стратегії підприємств, що функціонують у режимі кризового управління. В умовах повномасштабної війни Україна зіштовхнулася з безпрецедентними викликами у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), що зумовило необхідність переосмислення підходів до міжнародного маркетингу, управління ризиками та формування нових стратегічних моделей. Проте, незважаючи на численні наукові й прикладні праці щодо ЗЕД у мирний період, відчувається суттєва прогалина в дослідженнях, присвячених адаптації підприємств до умов збройного конфлікту – особливо в контексті комплексного поєднання маркетингових, управлінських і комунікаційних інструментів.

Більшість існуючих підходів у літературі орієнтовані на класичні умови функціонування ринку, ігноруючи воєнно-політичні ризики, дестабілізовану логістику, етичні дилеми у міжнародному позиціонуванні бренду, а також потребу в терміновій перебудові стратегічних комунікацій. Існує розходження між традиційними моделями маркетингу та реальними вимогами часу, що зумовлює конфлікт між плановим, стабільним розвитком і вимушеною адаптацією до постійної невизначеності.

Ця стаття заповнює зазначену наукову нішу, пропонуючи інтегративну модель управління ЗЕД, яка враховує сучасні загрози та обмеження, зокрема санкційний тиск, закриття ринків, втрату фізичної інфраструктури та порушення глобальних ланцюгів постачання. Автори також розробили маркетингову модель



адаптації, що дає змогу швидко реагувати на зміну геополітичного контексту, коригувати стратегії позиціонування, створювати стійкі комунікаційні зв'язки й підвищувати гнучкість бренду.

Виділення невирішеної раніше частини проблеми. До невирішених раніше аспектів проблеми, на яких зосереджено увагу в дослідженні, належать: відсутність практичних інструментів для інтеграції міжнародного маркетингу та кризового управління; брак системної моделі з урахуванням цифрових і репутаційних ризиків у ЗЕД під час війни; невизначеність щодо стабілізаційних факторів, які можуть підтримати маркетингову присутність на зовнішніх ринках; складність формування нових форматів міжнародної довіри до українського бізнесу в умовах воєнного протистояння.

Таким чином, стаття не лише ідентифікує ці виклики, але й пропонує практично орієнтовані шляхи їх подолання, що дозволяє українським підприємствам переосмислити свою роль у глобальній економіці в умовах високої турбулентності.

Мета статті розробити стратегічну модель вдосконалення управління ЗЕД підприємств України через міжнародний маркетинг в умовах війни.

Завдання: дослідити вплив війни на канали просування, логістику та імідж компаній; визначити ключові ризики й бар'єри на зовнішніх ринках; запропонувати практичні маркетингові та організаційні заходи адаптації; сформулювати рекомендації щодо інтеграції інструментів міжнародного маркетингу до системи антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш за все визначимося з авторським баченням основних понять нашого дослідження та взаємозв'язок міжнародного маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Міжнародний маркетинг – це система стратегічного управління комерційною діяльністю підприємства на зовнішніх ринках, яка передбачає дослідження потреб споживачів інших країн, адаптацію продукту, цін, каналів збуту та методів просування відповідно до вимог і особливостей іноземних



ринків з метою максимізації прибутку та конкурентоспроможності. Ключовим параметром є орієнтація на споживача зовнішнього ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства (ЗЕД) – це сукупність господарських, організаційних, фінансових та юридичних операцій, пов'язаних з участю підприємства в міжнародному обміні товарами, послугами, капіталом, технологіями та інформацією, яка реалізується відповідно до законодавства України та міжнародних норм. Ключовим параметром буде практична реалізація операцій на зовнішньому ринку.

Особливості взаємозв'язку міжнародного маркетингу та ЗЕД (табл.2).

Таблиця 2

Взаємозв'язок міжнародного маркетингу та ЗЕД*

Міжнародний маркетинг	→	ЗЕД підприємства
Аналізує іноземні ринки (конкуренти, споживачі, тренди)	→	Підприємство приймає рішення: виходити на ринок чи ні
Формує стратегію виходу (експорт, франчайзинг, СП тощо)	→	Вибір форми ЗЕД (експорт товару, створення представництва)
Розробляє адаптовану маркетингову політику (продукт, ціна, комунікація, збут)	→	Підприємство здійснює комерційні операції відповідно до цих умов
Контролює ефективність і коригує стратегії	→	Підприємство коригує свою діяльність у ЗЕД (реструктуризація, зміна ринку тощо)

*Створено авторами

З таблиці 2 видно, що міжнародний маркетинг – це інструмент стратегічного аналізу та планування, який забезпечує ефективну реалізацію ЗЕД. Він дозволяє зменшити ризики при виході на зовнішній ринок; вибрати найперспективніші країни чи сегменти; адаптувати товар/послугу під конкретний ринок; збільшити результативність зовнішньоекономічних операцій (експорту, контрактів, ВЕД-проектів). Без міжнародного маркетингу ЗЕД часто стає хаотичною, неефективною і ризикованою. Натомість, системний підхід до



маркетингу робить ЗЕД підприємства передбачуваною, прибутковою і конкурентоспроможною.

В процесі дослідження проведено SWOT-аналіз зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) України у довоєнний період (до 24 лютого 2022 року) та під час війни, а також проблеми та шляхи їх вирішення (табл. 3).

Таблиця 3

SWOT-аналіз ЗЕД України*

Довоєнний період (до 24.02.2022)	
Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
Аграрний експортний потенціал (зернові, олія, кукурудза – 25-30% світового ринку).	Високий рівень корупції, що ускладнює інвестування.
Інтеграція з ЄС: зона вільної торгівлі, поступова гармонізація стандартів.	Залежність від сировинного експорту.
Розвинуті логістичні маршрути через порти Чорного моря.	Недостатня диверсифікація ринків – велика залежність від ЄС, Китаю, Росії (раніше).
ІТ-сектор як конкурентна експортна галузь.	Слабкий захист прав інвесторів.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
Поглиблення інтеграції з ЄС та нові ринки.	Гібридна війна з РФ з 2014 року, зокрема санкційні обмеження.
Розвиток високотехнологічного експорту (ІТ, біотехнології).	Зовнішньоторговельні бар'єри (квоти, технічні регламенти).
Інфраструктурні проекти за підтримки міжнародних фінансових організацій (МФО).	Нестабільність валютного курсу та політики.
Період війни (2022–дотепер)	
Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):



Гнучкість українського бізнесу та адаптація логістики (експорт через західні кордони, Дунайські порти).	Знищення логістичної інфраструктури (порти, шляхи, склади).
Підтримка з боку західних країн (торгові преференції, скасування мит).	Блокада Чорного моря та залежність від альтернативних шляхів.
Розвиток ІТ-сектора, який менш залежний від фізичної інфраструктури.	Високі ризики ведення бізнесу → падіння іноземних інвестицій.
	Міграція фахівців та втрата трудового капіталу.
<i>Можливості (Opportunities):</i>	<i>Загрози (Threats):</i>
Переорієнтація на нові ринки (США, Канада, Азія).	Затяжна війна → нестабільність на довгий термін.
Інтеграція у післявоєнну відбудову Європи.	Високі транспортні витрати → зниження конкурентоздатності.
Використання торгових пільг ЄС, G7	Зміна пріоритетів у партнерів → зміщення акцентів з України.
Діджиталізація ЗЕД через електронні сервіси.	Енергетична нестабільність.

*Сформовано авторами

Ключовими проблемами ЗЕД в умовах війни вважаємо порушення ланцюгів постачання через руйнування портової інфраструктури; зниження обсягів експорту зернових, металів, продукції машинобудування; логістичні складнощі через зміну маршрутів (через ЄС, Дунай); брак інвестицій і страхування ризиків для експортерів та падіння конкурентоздатності через зростання витрат і ризиків.

Враховуючи вищезазначені проблеми можемо намітити шляхи вирішення проблем:

1. Логістика та інфраструктура – розширення експортної інфраструктури на заході України, модернізація залізничного сполучення з ЄС (перехід на європейську колію), розвиток Дунайських портів як альтернативи Чорноморському експорту.



2. Державна підтримка – страхування експортних ризиків (через ЕКА – Експортно-кредитне агентство), пільгове фінансування та гранти для малого й середнього бізнесу, програми цифрової підтримки ЗЕД (застосунки, реєстрації, митниця).

3. Інтеграція з ЄС та глобальними ринками – гармонізація регуляторної бази з ЄС (митні процедури, сертифікація), розширення угод про вільну торгівлю з новими країнами, просування бренду «Made in Ukraine» на глобальних ринках.

4. Стратегічна переорієнтація – перехід від сировинної моделі до переробної, інвестування у високотехнологічні галузі (ІТ, фармацевтика, хімія), залучення української діаспори як мережі для просування товарів/послуг.

Головними викликами та рішеннями з наступними рекомендаціями ЗЕД (табл.4).

Таблиця 4

Головні виклики та рішення з наступними рекомендаціями ЗЕД*

№ з/п	Виклики / Рішення і рекомендації	Сутність
1	Головні виклики для підприємств у ЗЕД	
	Логістика	часткове руйнування інфраструктури, закриття портів, зростання витрат на транспортування.
	Довіра міжнародних партнерів	підвищення вимог до прозорості, сертифікації та стабільності.
	Репутаційний тиск	асоціації з регіоном війни викликають обережність у західних контрагентів.
	Проблеми з персоналом	евакуація спеціалістів, труднощі з ІТ- та маркетинг-командою.
2	Рішення та рекомендації	
	Цифровий маркетинг як основа комунікації	просування через платформи B2B/B2C, маркетплейси, інфлюенсерів.
	Ре-брендінг	формування іміджу відповідального бренду, що працює попри виклики.



Диверсифікація ринків	переорієнтація з РФ/СНД на ЄС, Канаду, Японію, Туреччину.
Партнерство з гуманітарними або донорськими організаціями	як інструмент довіри.
Адаптація до культурних очікувань клієнтів у різних країнах.	

*Сформовано особисто авторами

Маркетингова модель адаптації для підприємств (рис.1):

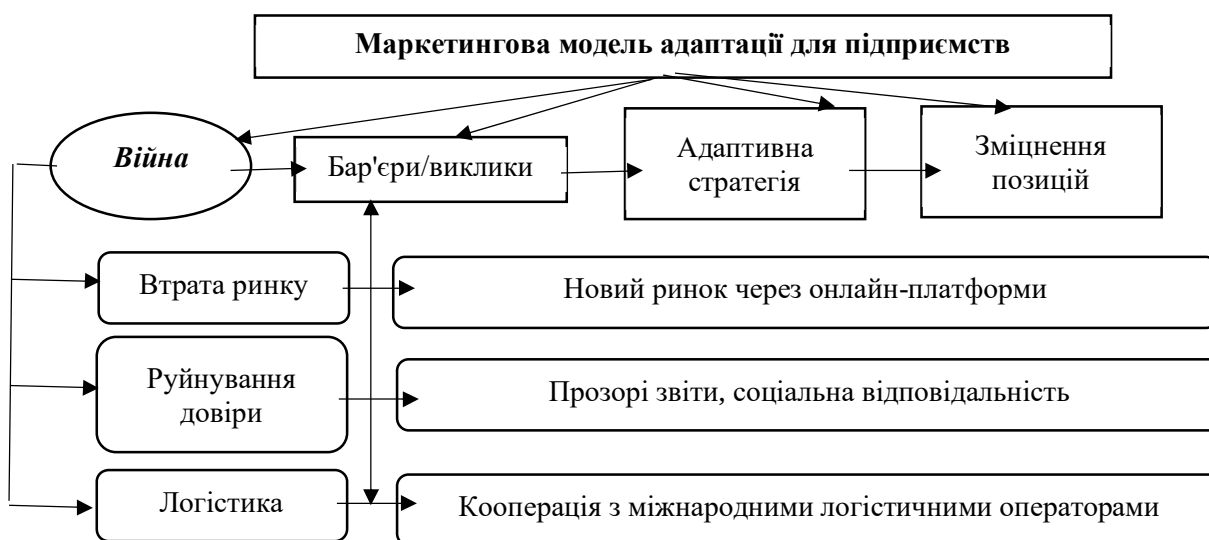


Рис.1. Маркетингова модель адаптації для підприємств*

*Розроблено авторами

Сформуємо інтегративну модель управління ЗЕД в умовах гібридної війни, що об'єднує інструменти міжнародного маркетингу та ризик-менеджменту (рис.2).



Рис.2. Інтегративна модель управління ЗЕД в умовах гібридної війни*

*Сформовано авторами

Нами визначено нові фактори маркетингової стабільності у воєнний період, а саме: 1) цифрова присутність – це здатність підприємства забезпечувати постійну комунікацію з цільовою аудиторією, просування товарів і підтримку продажів через онлайн-канали, що дозволяє компенсувати фізичні обмеження збуту в умовах війни та гарантує безперервність ринку (у воєнний час традиційні канали збуту порушуються, тому цифрові платформи стають критично важливими для збереження ринкових позицій та залучення нових споживачів); 2) іміджевий захист – це система антикризових комунікацій, корпоративної соціальної відповідальності та репутаційного менеджменту, спрямована на збереження довіри до бренду в умовах нестабільності, дезінформації або



негативного інфополя (репутація бренду у період війни є не лише активом, а й захисним механізмом, що сприяє утриманню партнерів, інвесторів та лояльної аудиторії); 3) емоційний маркетинг – це використання стратегій комунікації, що апелюють до почуттів, емпатії та соціальної солідарності, з метою посилення зв'язку між брендом і споживачем у кризових обставинах (у періоди стресу та нестабільності споживачі схильні до довіри тим брендам, які демонструють людяність, підтримку та розуміння ситуації, що формує емоційну лояльність).

Цифрова присутність, іміджевий захист і емоційний маркетинг виступають ключовими стабілізаційними факторами маркетингової діяльності у воєнний період, посилюючи адаптивність бізнесу, збереження клієнтської бази та довгострокову конкурентоспроможність.

Висновки. Міжнародний маркетинг стає ключовим інструментом адаптації ЗЕД українських підприємств в умовах війни. Для виживання й розвитку необхідно впроваджувати кризові моделі, засновані на гнучкості, цифровізації, прозорості та нових формах партнерства.

Дослідження потребує подальшого розвитку в напрямку оцінки ефективності конкретних стратегій за секторами економіки (харчова промисловість, легка промисловість, ІТ, агроекспорт).

Як результат дослідження, запропоновано інтегративну модель управління ЗЕД в умовах гібридної війни, що об'єднує інструменти міжнародного маркетингу та ризик-менеджменту та визначено нові фактори маркетингової стабільності у воєнний період: цифрова присутність, іміджевий захист, емоційний маркетинг.

Список використаних джерел

1. Божкова, В., Кудрін, О., Клименко, Н. (2022). Особливості трансформації маркетингових стратегій підприємств у період криз. *Маркетинг і цифрова економіка*, 5(1), 21–30.



2. Бохуш, А. (2022). Трансформація поведінки споживачів у цифрову епоху: виклики для маркетингу. *Журнал сучасної економіки*, 3(3), 11–19.
3. Вороненко, І., Костенко, І. (2023). Інтеграція омніканальних каналів у збутовій політиці українських МСП. *Економіка та управління*, 9(4), 45–54.
4. Гарвардт, М., Плеханов, Д., Франке, Г., Нетленд, Т. (2023). Цифрові стратегії збуту в умовах глобальних змін. *Міжнародний журнал маркетингових інновацій*, 12(2), 34–48.
5. Гаврилюк, І. (2024). Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами європейського союзу. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-3>
6. Живко З.Б., Рассадникова С.І., Шегинська А.І. Вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»* (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). № 7(35) 2024. С.250-265 . [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-250-265](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-250-265)
7. Живко З.Б., Демченко О.В., Шегинська А.І. Роль соціальних комунікацій у формуванні ефективної стратегії менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *«Наукові інновації та передові технології»* (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2025. № 7(47) 2025. С.312-333. (1974 с.). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)) [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-312-333](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-312-333)
8. Зінаїда Живко, Світлана Рассадникова, Віктор Живко, Анастасія Шегинська. Основні завдання та методи аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №2(74), 2024. С. 83-96. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-83-96 <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/737/731>



9. Кашульська Т. Цифрові інструменти маркетингу у збутовій політиці агропідприємств: сучасні підходи та виклики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. №5(2). С. 112–118.

10. Небилиця Олена. Трансформація маркетингової збутової політики підприємств в умовах цифровізації та зміни споживчих пріоритетів: досвід українських компаній у 2022–2025 роках. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. № 3 Том 1, 2025. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. С.140- DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-20)

11. Nadiia Baluk, Ilona Androshchuk, Nataliia Havadzyn, Zhyvko Z., Hura V. Marketing and Sustainable Economic Development of the Energy Complex: A Case Study of the Administrative And Legal Planning of a Public-Private Partnership. (2024). *International Journal of Religion*, 5(9), 908-918. <https://doi.org/10.61707/eazpbk06> <https://ijor.co.uk/ijor/article/view/4974>

12. Business Perspectives. (2023). Digital adaptation of Ukrainian SMEs in wartime. Retrieved from: <https://www.businessperspectives.orgReferences>

13. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken: Wiley, 2021. 256 p.

14. OECD. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf

15. Ponomarenko, V., & Pysarchuk, O. (2024). Analysis of the impact of the volumes of state commissioning on the economy's availability of specialists in certain professions. *Economics of Development*, 23(3), 69–81.