

Вікторія О. Шашко*

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті досліджено актуальні проблеми управління маркетинговою діяльністю підприємств агропромислового комплексу (АПК) України в умовах логістичної кризи, спричиненої повномасштабним збройним вторгненням та введенням воєнного стану. Встановлено, що традиційні підходи до маркетингового управління виявляються структурно недостатніми в умовах системної дестабілізації ланцюгів постачання, що актуалізує необхідність формування нових адаптивних підходів до маркетингової діяльності підприємств галузі. Проаналізовано вплив логістичної кризи на ключові параметри маркетингового середовища підприємств АПК: конкурентоспроможність, канали збуту, ціноутворення та управління ланцюгами постачання. Визначено роль інструментів ощадливого виробництва та цифрової трансформації у підвищенні логістичної стійкості та маркетингової адаптації підприємств галузі. Обґрунтовано застосування концептуальних положень поведінкової економіки та теорії перспектив як теоретичного підґрунтя для аналізу маркетингових рішень в умовах невизначеності. Запропоновано використання сценарного моделювання як методологічного інструменту стратегічного маркетингового планування підприємств АПК в умовах воєнного стану та повосинного відновлення. Наукова новизна дослідження полягає у розробленні матриці маркетингових стратегій підприємств АПК залежно від типу та глибини логістичної кризи, яка дозволяє систематизувати підходи до адаптивного управління маркетинговою діяльністю та сформувані обґрунтовані стратегічні орієнтири для повосинного відновлення конкурентних позицій підприємств галузі.

Ключові слова: маркетингове управління; управління маркетинговою діяльністю; агропромисловий комплекс; логістична криза; адаптивне управління; маркетингова стратегія; управління ланцюгами постачання; воєнний стан; повосинне відновлення.

Табл. 1. Літ. 9.

DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-270-94-106-114

Viktoriia Shashko

MARKETING STRATEGIES OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

The article investigates current issues in managing the marketing activities of agro-industrial enterprises of Ukraine under logistics crisis conditions caused by the full-scale armed invasion and the introduction of martial law. It is established that traditional approaches to marketing management prove structurally insufficient in conditions of systemic destabilization of supply chains, which necessitates the development of new adaptive approaches to the marketing activities of enterprises in the sector. The impact of the logistics crisis on key parameters of the marketing environment of agro-industrial enterprises is analyzed, including competitiveness, distribution channels, pricing, and supply chain management. The role of lean manufacturing tools and digital transformation in enhancing logistics resilience and marketing adaptation of enterprises in the sector is determined. The application of conceptual provisions of behavioral economics and prospect theory as a theoretical foundation for analyzing marketing decisions under uncertainty is substantiated. The use of scenario modeling as a methodological tool for strategic marketing planning of agro-

* Donbas State Engineering Academy. Kramatorsk, Ukraine.

<https://orcid.org/0000-0002-6567-9873>

industrial enterprises under martial law and post-war recovery conditions is proposed. The scientific novelty of the study lies in the development of a matrix of marketing strategies for agro-industrial enterprises depending on the type and depth of the logistics crisis, which allows systematizing approaches to adaptive marketing management and forming well-grounded strategic guidelines for the post-war recovery of the competitive positions of enterprises in the sector.

Keywords: marketing management; management of marketing activities; agro-industrial complex; logistics crisis; adaptive management; marketing strategy; supply chain management; martial law; post-war recovery.

Peer-reviewed, approved and placed: 12.12.2023.

Постановка проблеми. Агропромисловий комплекс (АПК) України є одним із стратегічних секторів національної економіки, що традиційно відіграє ключову роль у формуванні валового внутрішнього продукту, забезпеченні продовольчої безпеки та формуванні експортного потенціалу держави. За даними ФАО, до 2022 року Україна займала лідируючі позиції на глобальних ринках пшениці, кукурудзи та соняшникової олії, будучи одним із провідних нетто-експортерів агропродовольчої продукції у світі [9].

Повномасштабне збройне вторгнення російської федерації, розпочате у лютому 2022 року, та введення воєнного стану спричинили безпрецедентну за масштабом і характером логістичну кризу в АПК України. Як зазначають Т. Бен Гассен та Г. Ель Біяли, збройний конфлікт між двома великими аграрними державами зумовив значні негативні соціально-економічні наслідки, що особливо гостро позначилося на глобальній продовольчій безпеці [1]. Блокування чорноморських портів, руйнування транспортної інфраструктури, замінування сільськогосподарських угідь та масова релокація персоналу суттєво трансформували умови здійснення маркетингової діяльності підприємствами галузі. Дослідження К. Арндта та ін. підтверджує, що зростання цін на продовольство, паливо та добрива внаслідок конфлікту спричинило суттєве погіршення добробуту домогосподарств у країнах, залежних від імпорту, і поглибило глобальну продовольчу кризу [3].

В умовах, що склалися, традиційні підходи до маркетингового управління підприємствами АПК, орієнтовані на стабільне функціонування ланцюгів постачання та передбачувані ринкові умови, виявились структурно недостатніми. Виникла нагальна потреба в розробці та впровадженні адаптивних підходів до управління маркетинговою діяльністю, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємств як в умовах воєнного стану, так і в перспективі повоєнного відновлення. Зазначене обумовлює актуальність дослідження та його безпосередній зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями стратегічного маркетингу й антикризового управління підприємствами АПК.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематику впливу збройного конфлікту між Росією та Україною на глобальну продовольчу безпеку та ланцюги постачання агропродовольчої продукції досліджено в ряді публікацій останніх років. М. Бехнасі та М. Ель Хайба [2] аналізують наслідки конфлікту для глобальної продовольчої безпеки та підкреслюють необхідність системних змін в організації міжнародних ланцюгів агропродовольчого постачання.

Дослідження Е. Дайсона та ін. [4] окреслює конкретні наслідки конфлікту для глобального ланцюга постачання продовольства та визначає напрями формування майбутньої стійкості агропродовольчих систем. Зазначені роботи формують загальний контекст дослідження, однак не розглядають маркетингове управління підприємствами АПК як самостійний об'єкт аналізу.

Проблематику підвищення маркетингової спроможності та конкурентоспроможності підприємств у кризових умовах досліджено Н. Захором та Ю. К. Лью [5], які на основі емпіричного аналізу підприємств ринків, що розвиваються, встановили, що стратегічна гнучкість у поєднанні з цифровими технологіями є ключовим чинником збереження міжнародних маркетингових позицій в умовах зовнішніх криз. Ці висновки є релевантними для підприємств АПК України, що стикаються зі схожими викликами в контексті воєнного стану.

Геополітичні дестабілізуючі впливи на глобальні ланцюги постачання систематизовано в роботі Л. Беднарські та ін. [6], які виявили, що основними механізмами адаптації ланцюгів постачання до геополітичних порушень є регіоналізація постачання, відмова від моделей «точно вчасно» та впровадження технологій цифрового моніторингу.

Концепція ощадливого виробництва в контексті стійкості агропродовольчих ланцюгів постачання та виклики її впровадження досліджено А. Саху та ін. [7], які ідентифікували ключові виклики реалізації ощадливих, гнучких, стійких та «зелених» практик в агропродовольчих ланцюгах і визначили взаємообумовленість цих підходів. Поведінкові аспекти прийняття маркетингових рішень в умовах невизначеності та ризику обґрунтовано Д. Канеманом та А. Тверські в рамках теорії перспектив [8], яка пояснює асиметрію сприйняття збитків і здобутків та когнітивні механізми прийняття рішень за умов ризику.

Огляд наукової літератури свідчить, що, попри значний масив досліджень з окремих аспектів маркетингового управління, логістичної стійкості та антикризового управління, бракує комплексного підходу, що інтегрує зазначені напрями стосовно специфіки управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК України в умовах логістичної кризи воєнного часу. Саме цей дефіцит зумовив вибір мети та завдань цього дослідження.

Метою статті є дослідження специфіки управління маркетинговою діяльністю підприємств агропромислового комплексу України в умовах логістичної кризи, обґрунтування адаптивних підходів до маркетингової стратегії та розроблення матриці маркетингових стратегій залежно від типу і глибини логістичної кризи як практичного інструменту стратегічного маркетингового управління підприємствами галузі.

Основні результати дослідження. Логістична криза в контексті маркетингового управління підприємствами АПК являє собою системне порушення функціонування ланцюгів постачання, що призводить до суттєвої трансформації умов здійснення маркетингової діяльності та вимагає кардинального перегляду маркетингових стратегій. Л. Беднарські та ін. підкреслюють, що геополітичні порушення ланцюгів постачання формують якісно новий рівень невизначеності, який не може бути ефективно подолано традиційними підходами до управління ризиками [6].

В умовах воєнного стану логістична криза в АПК України набула трьох взаємопов'язаних вимірів. Перший — географічний вимір — характеризується суттєвим скороченням доступних логістичних коридорів, переорієнтацією з традиційних морських маршрутів на залізничний та автомобільний транспорт, критичним навантаженням на прикордонні переходи з країнами ЄС, а також фізичним знищенням транспортної інфраструктури в зонах бойових дій. Повна зупинка роботи чорноморських портів у перші місяці вторгнення позбавила підприємства АПК основного каналу збуту зернових та олійних культур на міжнародних ринках [4].

Другий — економічний вимір — проявляється у зростанні логістичних витрат у 2–4 рази порівняно з довоєнним рівнем, підвищенні волатильності цін на сировину та готову продукцію, нестабільності валютного курсу та посиленні цінового тиску на маркетинговий бюджет підприємств. Третій — організаційний вимір — пов'язаний із дефіцитом кваліфікованого персоналу внаслідок мобілізації та вимушеного переміщення, порушенням усталених бізнес-комунікацій і контрактних зобов'язань, суттєвою трансформацією структури споживчого попиту.

Зазначені виміри сукупно формують маркетингове середовище з якісно новим рівнем невизначеності, що вимагає від підприємств АПК переходу від реактивного до проактивного адаптивного маркетингового управління. При цьому адаптивне управління маркетинговою діяльністю розуміється як здатність підприємства своєчасно коригувати маркетингові стратегії та інструменти у відповідь на зміни зовнішнього середовища з мінімальними втратами конкурентних позицій [5].

Для розуміння механізмів прийняття маркетингових рішень підприємствами АПК в умовах логістичної кризи важливим теоретичним інструментом є теорія перспектив Д. Канемана та А. Тверські [8]. Відповідно до зазначеної теорії, особи, що приймають рішення, оцінюють результати не в абсолютних показниках, а відносно певної точки відліку, причому психологічна вага втрат приблизно вдвічі перевищує еквівалентний за величиною виграш. У контексті маркетингового управління підприємствами АПК теорія перспектив дозволяє пояснити кілька ключових феноменів кризової поведінки.

По-перше, феномен «маркетингового паралічу»: стикаючись із раптовими і масштабними втратами, пов'язаними з логістичною кризою, менеджери підприємств АПК схильні до надмірно консервативних маркетингових стратегій — уникати нових ринків або каналів збуту навіть у випадках, коли об'єктивна оцінка свідчить про їх перспективність. По-друге, ефект фреймінгу при прийнятті цінових рішень: в умовах кризи менеджери підприємств АПК схильні суб'єктивно сприймати будь-яке підвищення відпускної ціни як «виграш», а будь-яке її зниження — як «програш», що спотворює об'єктивний аналіз цінової еластичності та маркетингову цінову стратегію. По-третє, асиметрія ризику при виборі нових ринків: страх перед ймовірними втратами часто переважає раціональну оцінку потенційних вигод, що блокує необхідну диверсифікацію маркетингової стратегії [8].

Усвідомлення цих когнітивних ефектів є принципово важливим для формування ефективних підходів до адаптивного маркетингового управління

підприємствами АПК. Подолання «маркетингового паралічу» потребує впровадження структурованих методів прийняття стратегічних маркетингових рішень, що базуються на системному аналізі сценаріїв та об'єктивній оцінці ризиків.

Принципи ощадливого виробництва в умовах логістичної кризи набувають нового маркетингового виміру. А. Саху та ін. у контексті агропродовольчих ланцюгів постачання встановили, що ощадливі практики у поєднанні з гнучкістю, стійкістю та «зеленими» підходами формують взаємосилуючу систему, де кожен елемент підвищує ефективність інших [8]. Застосування принципів ощадливого виробництва в маркетинговій діяльності підприємств АПК в умовах логістичної кризи передбачає: ревізію та оптимізацію портфеля маркетингових каналів із відмовою від неефективних у нових умовах; мінімізацію маркетингових витрат без втрати стратегічних позицій; виявлення та усунення «вузьких місць» у маркетингово-збутовому ланцюгу.

Практичний досвід підприємств АПК у 2022–2024 роках демонструє три ключові напрями цифрової трансформації маркетингу в кризових умовах: розвиток цифрових каналів збуту; цифрові маркетингові комунікації (CRM); аналітика та прогнозування попиту.

Л. Беднарські та ін. [6] на основі систематичного огляду літератури про геополітичні порушення ланцюгів постачання встановили, що підприємства, які реалізують стратегії регіоналізації постачання і активно застосовують цифрові технології для підвищення прозорості ланцюгів, демонструють значно вищу стійкість до зовнішніх геополітичних шоків порівняно з тими, що покладаються на традиційні ощадливі моделі типу «точно вчасно». Ці висновки є безпосередньо релевантними для підприємств АПК України в умовах воєнної логістичної кризи.

Антикризове управління ланцюгами постачання в маркетинговому вимірі підприємств АПК передбачає кілька взаємопов'язаних напрямів. По-перше, диверсифікацію постачальників ресурсів — формування резервних постачальницьких мереж із мінімум трьома-чотирма альтернативними партнерами за кожною критичною номенклатурною позицією. По-друге, розробку та реалізацію резервних логістичних маршрутів. По-третє, формування стратегічних запасів ключових ресурсів відповідно до ризик-профілю конкретного підприємства. По-четверте, впровадження систем цифрового моніторингу ризиків у ланцюгах постачання в режимі реального часу.

Практика провідних підприємств АПК у 2022–2024 роках підтверджує, що саме ті компанії, які розглядали управління ланцюгами постачання як стратегічний маркетинговий пріоритет і заздалегідь інвестували в диверсифікацію постачальницьких і збутових мереж, продемонстрували найвищий рівень маркетингової стійкості в умовах логістичної кризи та найшвидше відновили конкурентні позиції на міжнародних ринках [4].

На основі систематизації теоретичних підходів та узагальнення практики маркетингової адаптації підприємств АПК в умовах воєнного стану розроблено матрицю маркетингових стратегій залежно від типу та глибини

логістичної кризи (табл. 1). Матриця побудована за двома ключовими критеріями: типом логістичної кризи за масштабом охоплення ланцюгів постачання (від локальної до системної) та її глибиною за тривалістю негативного впливу (короткострокова, середньострокова, довгострокова).

Таблиця 1. Матриця маркетингових стратегій підприємств АПК залежно від типу та глибини логістичної кризи, розроблено автором на основі [5; 6]

Тип / Глибина логістичної кризи	Локальна (1 логістичний вузол)	Регіональна (кілька вузлів)	Системна (весь ланцюг постачання)
Короткострокова (до 3 міс.)	Стратегія маршрутної диверсифікації	Стратегія резервних каналів збуту	Стратегія мінімізації маркетингових втрат
Середньострокова (3–12 міс.)	Стратегія адаптивного ціноутворення	Стратегія переорієнтації ринків збуту	Стратегія реструктуризації маркетингового ланцюга
Довгострокова (понад рік)	Стратегія диверсифікації продуктового портфеля	Стратегія освоєння нових ринків	Стратегія повоєнного позиціонування

Стратегія маршрутної диверсифікації є адекватною відповіддю на локальне короткострокове логістичне порушення і передбачає оперативне перемикавання на альтернативні маршрути постачання при збереженні загальної маркетингової орієнтації підприємства. Ця стратегія є найменш витратною та не вимагає суттєвої перебудови маркетингового комплексу. Стратегія переорієнтації ринків збуту відповідає умовам регіональної середньострокової кризи і передбачає активний пошук нових ринків збуту, адаптацію маркетингового комплексу до вимог нових споживчих сегментів. Стратегія повоєнного позиціонування є довгостроковою відповіддю на системну кризу і передбачає формування нової ринкової ідентичності підприємства та цілеспрямоване відновлення конкурентних переваг [5].

Сценарне моделювання є ключовим методологічним інструментом стратегічного маркетингового планування підприємств АПК в умовах невизначеності воєнного стану. На відміну від традиційного прогнозування, що базується на екстраполяції минулих тенденцій, сценарний підхід передбачає розробку кількох альтернативних варіантів розвитку маркетингового середовища та відповідних стратегічних відповідей підприємства. Н. Захор та Ю. К. Лью підкреслюють, що саме стратегічна гнучкість — здатність підприємства оперативно переорієнтовувати маркетингові стратегії у відповідь на зміни зовнішнього середовища — є ключовим чинником збереження міжнародних маркетингових позицій в умовах кризи [5].

Для підприємств АПК України доцільним є виокремлення трьох базових маркетингових сценаріїв. Сценарій «Адаптація» (консервативний) передбачає збереження воєнного стану з поступовою стабілізацією доступних логістичних коридорів. Маркетингова стратегія в рамках цього сценарію орієнтована на утримання наявної клієнтської бази, диверсифікацію

логістичних маршрутів у межах доступних альтернатив та оптимізацію маркетингових витрат [6].

Сценарій «Трансформація» (базовий) передбачає поступове зниження інтенсивності бойових дій та часткове відновлення логістичної інфраструктури. Маркетингова стратегія передбачає активний вихід на нові ринки збуту, розвиток цифрових каналів продажу, інвестиції в бренд та маркетингові комунікації, спрямовані на відновлення довіри міжнародних партнерів і споживачів до продукції українського АПК.

Сценарій «Відновлення» (оптимістичний) відповідає умовам завершення воєнних дій та початку повоєнного відновлення. Маркетингова стратегія передбачає активну реінтеграцію в глобальні ланцюги постачання, репозиціонування українських агропродовольчих брендів на міжнародних ринках та формування нових конкурентних переваг. Принципово важливим є розробка для кожного підприємства АПК чітких індикаторів переходу між сценаріями, що дозволить своєчасно коригувати маркетингові стратегії у відповідь на зміни зовнішнього середовища [2].

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що логістична криза, зумовлена воєнним станом, кардинально трансформувала маркетингове середовище підприємств АПК України, зробивши неефективними традиційні підходи до маркетингового управління і висунувши на перший план завдання формування адаптивних маркетингових стратегій, що відповідають новим реаліям функціонування галузі.

По-перше, логістична криза є багатовимірним системним явищем, що охоплює географічний, економічний та організаційний виміри і сукупно формує маркетингове середовище з якісно новим рівнем невизначеності. Це потребує адаптивного підходу до маркетингового управління, що передбачає перехід від реактивного до проактивного стратегічного планування.

По-друге, теорія перспектив Д. Канемана та А. Тверські дозволяє пояснити когнітивні механізми прийняття маркетингових рішень в умовах кризи, зокрема феномен «маркетингового паралічу», та обґрунтовує необхідність впровадження структурованих методів стратегічного аналізу для подолання суб'єктивних когнітивних упереджень при прийнятті управлінських рішень [8].

По-третє, ощадливе виробництво і цифрова трансформація є взаємодоповнюючими інструментами маркетингової адаптації підприємств АПК, що у сукупності підвищують логістичну стійкість і розширюють маркетингові можливості в умовах кризи. Зв'язок ощадливих і цифрових практик із формуванням стійкості агропродовольчих ланцюгів постачання підтверджується результатами досліджень А. Саху та ін. [7] та ін.

По-четверте, розроблена матриця маркетингових стратегій підприємств АПК залежно від типу та глибини логістичної кризи систематизує адаптивні маркетингові підходи за двома ключовими параметрами і формує практичний інструментарій стратегічного маркетингового управління, придатний для використання менеджментом підприємств галузі.

По-п'яте, сценарне моделювання є ефективним методологічним інструментом формування гнучких маркетингових стратегій підприємств АПК в умовах невизначеності воєнного стану та підготовки до повоєнного

відновлення. Розробка системи індикаторів переходу між сценаріями дозволяє підприємствам забезпечити оперативну адаптацію маркетингових стратегій до змін зовнішнього середовища [5].

Перспективами подальших досліджень є розробка кількісних методів оцінки рівня маркетингової адаптації підприємств АПК, формування системи ключових показників ефективності адаптивного маркетингового управління в кризових умовах та апробація розроблених підходів на матеріалах конкретних підприємств агропромислового комплексу України в контексті повоєнного відновлення.

1. Ben Hassen T., El Bilali H. Impacts of the Russia-Ukraine War on global food security: towards more sustainable and resilient food systems? *Foods*. 2022. Vol. 11, No. 15. P. 2301. DOI: 10.3390/foods11152301
2. Behnassi M., El Haiba M. Implications of the Russia-Ukraine War for global food security. *Nature Human Behaviour*. 2022. Vol. 6, No. 6. P. 754–755. DOI: 10.1038/s41562-022-01391-x
3. Arndt C., Diao X., Dorosh P., Pauw K., Thurlow J. The Ukraine war and rising commodity prices: implications for developing countries. *Global Food Security*. 2023. Vol. 36. P. 100680. DOI: 10.1016/j.gfs.2023.100680
4. Dyson E., Helbig R., Avermaete T., Halliwell K., Calder P.C., Brown L.R., Ingram J., Popping B., Verhagen H., Boobis A.R., Guelinckx I., Dye L., Boyle N. Impacts of the Ukraine-Russia Conflict on the Global Food Supply Chain and Building Future Resilience. *EuroChoices*. 2023. Vol. 22, No. 1. P. 14–19. DOI: 10.1111/1746-692X.12380
5. Zahoor N., Lew Y.K. Enhancing international marketing capability and export performance of emerging market SMEs in crises: strategic flexibility and digital technologies. *International Marketing Review*. 2023. Vol. 40, No. 5. P. 1158–1187. DOI: 10.1108/IMR-12-2021-0350
6. Bednarski L., Roscoe S., Blome C., Schleper M.C. Geopolitical disruptions in global supply chains: a state-of-the-art literature review. *Production Planning & Control*. 2023. DOI: 10.1080/09537287.2023.2286283
7. Sahu A.K., Raut R.D., Gedam V.V., Cheikhrouhou N., Sahu A.K. Lean-agile-resilience-green practices adoption challenges in sustainable agri-food supply chains. *Business Strategy and the Environment*. 2023. Vol. 32, No. 6. P. 3272–3291. DOI: 10.1002/bse.3299
8. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47, No. 2. P. 263–291. DOI: 10.2307/1914185
9. FAO. The importance of Ukraine and the Russian Federation for global agricultural markets and the risks associated with the war in Ukraine. Rome: FAO, 2022. URL: <https://www.fao.org/3/cb9013en/cb9013en.pdf>

-
1. Ben Hassen, T., & El Bilali, H. (2022). Impacts of the Russia-Ukraine War on global food security: towards more sustainable and resilient food systems? *Foods*, 11(15), 2301. DOI: 10.3390/foods11152301
 2. Behnassi, M., & El Haiba, M. (2022). Implications of the Russia-Ukraine War for global food security. *Nature Human Behaviour*, 6(6), 754–755. DOI: 10.1038/s41562-022-01391-x
 3. Arndt, C., Diao, X., Dorosh, P., Pauw, K., & Thurlow, J. (2023). The Ukraine war and rising commodity prices: implications for developing countries. *Global Food Security*, 36, 100680. DOI: 10.1016/j.gfs.2023.100680
 4. Dyson, E., Helbig, R., Avermaete, T., Halliwell, K., Calder, P.C., Brown, L.R., Ingram, J., Popping, B., Verhagen, H., Boobis, A.R., Guelinckx, I., Dye, L., & Boyle, N. (2023). Impacts of the Ukraine-Russia Conflict on the Global Food Supply Chain and Building Future Resilience. *EuroChoices*, 22(1), 14–19. DOI: 10.1111/1746-692X.12380
 5. Zahoor, N., & Lew, Y.K. (2023). Enhancing international marketing capability and export performance of emerging market SMEs in crises: strategic flexibility and digital technologies. *International Marketing Review*, 40(5), 1158–1187. DOI: 10.1108/IMR-12-2021-0350

6. Bednarski, L., Roscoe, S., Blome, C., & Schleper, M.C. (2023). Geopolitical disruptions in global supply chains: a state-of-the-art literature review. *Production Planning & Control*. DOI: 10.1080/09537287.2023.2286283
7. Sahu, A.K., Raut, R.D., Gedam, V.V., Cheikhrouhou, N., & Sahu, A.K. (2023). Lean-agile-resilience-green practices adoption challenges in sustainable agri-food supply chains. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3272–3291. DOI: 10.1002/bse.3299
8. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. DOI: 10.2307/1914185
9. FAO. (2022). The importance of Ukraine and the Russian Federation for global agricultural markets and the risks associated with the war in Ukraine. Rome: FAO. Retrieved from <https://www.fao.org/3/cb9013en/cb9013en.pdf>