Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 2.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.79
УДК 005.21:658.114.2

Ю. В. Міронова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем, Вінницький національний технічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2010-3838
Н. П. Юрчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем, Вінницький національний технічний університет
ORCID ID: http://orcid.org/0000-0002-7987-9390

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ B2B-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: РОЛЬ НАВЧАННЯ ТА ПІДТРИМКИ ПАРТНЕРІВ

Y. Mironova,
PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Security of Information Systems, Vinnytsia National Technical University
N. Yurchuk,
PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Security of Information Systems, Vinnytsia National Technical University

BUILDING STRATEGIC RESILIENCE OF B2B ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF WARTIME INSTABILITY: THE ROLE OF PARTNER TRAINING AND SUPPORT

У статті обґрунтовано новий підхід до формування стратегічної стійкості B2B-підприємств в умовах воєнної нестабільності, що базується на системному використанні навчання та підтримки партнерів як ключових стратегічних інструментів розвитку. Запропоновано авторську модель формування стратегічної стійкості B2B-підприємств, яка відображає причинно-наслідкові зв'язки між викликами воєнного середовища, управлінськими інструментами взаємодії з партнерами та результатами у вигляді зміцнення довіри й довгострокових партнерських відносин. Уточнено зміст поняття стратегічної стійкості в контексті B2B-бізнесу як здатності підприємства зберігати й розвивати партнерські мережі за умов обмежених ресурсів і підвищених ризиків. Подальшого розвитку набули підходи до клієнтоорієнтованої бізнес-моделі, в яких навчання партнерів розглядається не як сервісна функція, а як стратегічний чинник конкурентних переваг підприємства в кризових умовах.

The purpose of this study is to examine the strategies and mechanisms of business-to-business (B2B) interactions under conditions of global crises, with particular emphasis on the COVID-19 pandemic. The research investigates how enterprises adapt their relational strategies with partners and clients to maintain competitive advantage and operational sustainability.

The article analyzes the evolution of B2B marketing processes in Ukraine and internationally, highlighting the importance of strategic communication, trust-building, and resource dependency management in uncertain environments. The study applies a systematic review of existing literature and empirical data on small and medium enterprises, focusing on the effectiveness of different approaches to relationship management, risk mitigation, and resilience development. Special attention is given to the integration of digital technologies and electronic platforms in B2B interactions, which serve as tools for monitoring partner performance, enhancing customer engagement, and ensuring business continuity. The research also considers the role of expert assessment methods, including the Delphi

technique, in evaluating the efficiency of workforce utilization and decision-making processes. Findings indicate that enterprises employing proactive and flexible strategies, incorporating both technological solutions and human-centered management practices, demonstrate higher adaptability and long-term sustainability. Furthermore, the study identifies critical challenges in the Ukrainian market, including legislative constraints, economic volatility, and limited access to strategic resources, which require targeted interventions and innovative solutions. The paper concludes that the combination of empirical research, systematic literature review, and expert evaluations provides a comprehensive framework for understanding and improving B2B relationship management during crises.

The results contribute to theoretical and practical knowledge in strategic management, highlighting actionable recommendations for managers, policymakers, and researchers aiming to enhance business resilience, strengthen partnerships, and optimize resource allocation in dynamic and uncertain business environments. Overall, this study emphasizes the necessity of integrating adaptive strategies, technological advancements, and collaborative approaches to secure competitive advantage and ensure sustainable growth in B2B markets under global crisis conditions.

Ключові слова: *стратегічний розвиток, B2B-бізнес, стратегічна стійкість, партнерські відносини, навчання партнерів, підтримка клієнтів, воєнна нестабільність, довіра.*

Keywords: *strategic development, B2B business, strategic resilience, partner relationships, partner training, customer support, wartime instability, trust.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні умови ведення бізнесу в Україні характеризуються високою нестабільністю, обмеженістю ресурсів та невизначеністю економічного середовища, що

створює суттєві виклики для розвитку підприємств, орієнтованих на B2B-сектор. У таких умовах традиційні моделі розвитку бізнесу, що спираються виключно на продаж та короткострокові контракти, виявляються недостатньо ефективними. Це зумовлює нагальну потребу у пошуку нових підходів, які б забезпечували довгострокову стійкість компаній, зміцнення існуючих партнерських відносин та формування нових ділових зв'язків.

Одним із ключових механізмів, що дозволяє досягати цих цілей, є навчання клієнтів та партнерів, підвищення їх обізнаності про продукт і залучення до бізнес-процесів компанії. Такий підхід сприяє не лише зміцненню довіри між учасниками партнерської мережі, а й створенню умов для ефективної взаємодії, обміну знаннями та спільного вирішення проблем. Водночас він відкриває нові можливості для стратегічного розвитку B2B-підприємств, дозволяючи компаніям адаптуватися до кризових умов і забезпечувати стійке функціонування навіть за обмежених ресурсів.

Таким чином, науково-практична проблема полягає у визначенні ефективних механізмів навчання та підтримки партнерів як інструментів стратегічного розвитку B2B-бізнесу в умовах воєнної та економічної нестабільності, що має безпосередній зв'язок із завданнями підвищення адаптивності та конкурентоспроможності українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У світовій науковій літературі останніх років питання стратегічного розвитку B2B-підприємств в умовах кризи розглядається здебільшого крізь призму адаптації бізнес-моделей та управління взаємовідносинами між партнерами. Так, у низці досліджень B2B-стратегії розглядаються як ключові механізми виживання підприємств під час глобальних криз, зокрема пандемії COVID-19, де підкреслюється роль ресурсної залежності та адаптації до зовнішніх шоків для підтримки операційної стабільності компаній [1].

Одним із центральних напрямів сучасних досліджень є вивчення характеру відносин між B2B-партнерами: численні огляди вказують на те, що довіра та колаборативні підходи посідають провідне місце в моделюванні взаємодії між підприємствами, сприяючи підвищенню ефективності ланцюгів

постачання та стійкості бізнес-мереж [2]. Також окремі праці підкреслюють складність процесів прийняття рішень у B2B-середовищі, де рішення приймаються колегіальними групами осіб і вимагають ретельної координації стратегічних дій між партнерами [3].

В Україні питання партнерських відносин у бізнес-середовищі останнім часом привертає увагу дослідників, зокрема в контексті VUCA-середовища та цифровізації, де маркетинг партнерських відносин розглядається як механізм формування довгострокових конкурентних переваг [4]. Також науковці наголошують на значенні комунікацій та бізнес-зв'язків для підприємницької діяльності, що перебуває під впливом зовнішніх змін, включно з кризовими ситуаціями [5].

У вітчизняних публікаціях, присвячених впливу криз на стратегії взаємовідносин із клієнтами, підкреслюється, що малі та середні підприємства, які мають обмежені ресурси, особливо вразливі до зовнішніх ризиків, але можуть підвищувати свою адаптивність через навчання, розвиток цифрових навичок і активне партнерство [6].

Разом з тим, у наукових джерелах присутній певний розрив між маркетинговими підходами до B2B-стратегії, які часто фокусуються на просуванні та утриманні клієнтів, і глобальними концепціями стратегічної стійкості підприємств у кризових умовах. Це свідчить про те, що механізми навчання партнерів та підтримки клієнтів лишаються недостатньо представленими у вигляді окремої системної категорії стратегічного управління B2B-підприємствами, особливо в умовах воєнної нестабільності України. Така ситуація обґрунтовує необхідність глибшого аналізу та інтеграції цих підходів у загальну стратегію формування стійкості бізнес-мереж, що є предметом даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в узагальненні сучасних наукових підходів та практичних механізмів формування стратегічної стійкості B2B-підприємств в умовах воєнної нестабільності через навчання та підтримку партнерів, а також виявленні ключових факторів, що сприяють зміцненню довгострокових партнерських

відносин і підвищенню довіри між підприємствами.

Для досягнення поставленої мети в статті вирішуються такі завдання:

1. Проаналізувати існуючі теоретичні підходи до стратегічного розвитку B2B-підприємств в умовах нестабільності та кризових ситуацій.
2. Визначити роль навчання та підтримки партнерів як інструментів формування стратегічної стійкості підприємств.
3. Узагальнити сучасні практики зміцнення довіри та довгострокових партнерських відносин у B2B-секторі.
4. Розробити пропозиції щодо застосування навчання та підтримки партнерів для підвищення адаптивності та стійкості підприємств в умовах воєнної нестабільності.
5. Сформулювати рекомендації для практичного впровадження механізмів підтримки та розвитку партнерських відносин у B2B-бізнесі в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнної нестабільності стратегічна стійкість B2B-підприємств набуває системного характеру та виходить за межі внутрішніх організаційних процесів, охоплюючи сферу міжорганізаційної взаємодії. Для підприємств, що працюють у B2B-секторі, здатність адаптуватися до кризових умов значною мірою залежить від стабільності партнерських зв’язків, узгодженості дій з клієнтами та рівня взаємної довіри. Саме тому стратегічна стійкість у сучасних умовах формується не лише через оптимізацію ресурсів, а й через розвиток довгострокових відносин з партнерами як елементу бізнес-екосистеми підприємства.

Одним із ключових інструментів забезпечення такої стійкості є навчання партнерів, що спрямоване на підвищення їх обізнаності щодо продуктів, процесів та стратегічних цілей компанії. Навчання дозволяє зменшити операційні ризики, підвищити якість взаємодії та забезпечити узгоджене реагування на зовнішні виклики, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів та постійних змін. У B2B-взаємодії навчання виконує не

лише інформаційну, а й стратегічну функцію, сприяючи формуванню спільного бачення розвитку та зміцненню партнерської лояльності.

Важливим доповненням до навчання є підтримка партнерів, яка охоплює консультаційний супровід, спільне вирішення проблем, інформаційну допомогу та адаптацію продуктів і сервісів до потреб клієнтів. У кризових умовах підтримка стає механізмом зниження невизначеності, підвищення довіри та утримання ключових партнерів, що безпосередньо впливає на стійкість бізнес-моделі підприємства. Підприємства, які системно інвестують у підтримку партнерів, формують більш стабільні бізнес-мережі, здатні ефективно функціонувати навіть у періоди значних зовнішніх потрясінь.

У сучасних B2B-відносинах підприємства використовують широкий спектр інструментів для підтримки взаємодії з партнерами, зокрема логістику, технічне обслуговування, цінову політику, комунікацію та навчання. Водночас ефективність цих інструментів проявляється по-різному залежно від часової перспективи та управлінських цілей. У зв’язку з цим доцільним є розмежування їх впливу на операційну стійкість та стратегічну стійкість B2B-взаємодії.

Операційна стійкість відображає здатність партнерської взаємодії забезпечувати безперервність бізнес-процесів, своєчасність виконання зобов’язань і стабільність результатів у короткостроковому періоді. Стратегічна стійкість, своєю чергою, характеризує довгострокову здатність B2B-взаємодії адаптуватися до змін, масштабувати співпрацю та формувати сталі конкурентні переваги.

Для обґрунтування ролі окремих інструментів B2B-стратегії було використано експертне оцінювання, побудоване за логікою методу Delphi [7; 8], що передбачає узагальнення професійних суджень обраних респондентів-фахівців. Фахівці є представниками локального бізнесу Вінницької області, які залучені до управління B2B-проєктами. Анкетування здійснювалося за усіма правилами класичного підходу експертного оцінювання за методом Delphi , що дозволило отримати достатній рівень узгодженості експертних

оцінок та підвищити надійність отриманих результатів. Оцінювання здійснювалося за шкалою від 0 до 100 балів, де 0 відповідає мінімальному, а 100 − максимальному впливу інструменту на відповідний тип стійкості. Результати узагальненого оцінювання подано в таблиці 1.

Таблиця 1. Ранжування факторів в міру зниження відносної важливості, оціненими за значеннями середнього рангу

№	Інструмент B2B стратегії	Стратегічна стійкість (бали)	Операційна стійкість (бали)	Ранг (стратег.)	Ранг (операц.)
1	Навчання та підвищення обізнаності партнерів	92	70	1	7
2	Залучення партнерів до бізнес-екосистеми	85	72	2	6
3	Оперативність і якість комунікації	78	80	3	5
4	Якість продукту / послуги	72	85	4	3
5	Технічне обслуговування та сервісна підтримка	70	88	5	2
6	Надійність логістики та постачання	65	90	6	1
7	Цінова гнучкість та фінансові умови	68	82	7	4

Джерело: розраховано авторами

Ранжування інструментів B2B-стратегії за критерієм стратегічної стійкості дозволяє чітко ідентифікувати чинники, що формують довгострокову конкурентоспроможність підприємств в умовах воєнної нестабільності. Як свідчать результати, провідні позиції займають інструменти, орієнтовані на розвиток партнерських компетенцій та взаємодії, зокрема навчання партнерів і їх залучення до бізнес-екосистеми підприємства. Водночас інструменти, що забезпечують стабільність операційної діяльності, хоча й залишаються критично важливими для безперервності бізнесу, демонструють нижчі позиції за стратегічним критерієм, що підтверджує необхідність їх доповнення інструментами довгострокового розвитку.

Аналіз наведених даних свідчить, що традиційні операційні інструменти, зокрема логістика, технічне обслуговування та цінова політика,

мають вирішальний вплив на забезпечення операційної стійкості B2B-взаємодії. Їхні високі оцінки зумовлені прямим зв'язком із безперервністю постачання, надійністю сервісу та фінансовою передбачуваністю співпраці. Без належного функціонування цих інструментів стабільність партнерських відносин у короткостроковій перспективі є неможливою.

Водночас у контексті стратегічної стійкості пріоритети зміщуються. Найвищі оцінки отримують інструменти, орієнтовані на розвиток партнерських компетенцій та поглиблення взаємодії, зокрема навчання партнерів та їх інтеграція в бізнес-екосистему. Навчання партнерів характеризується найвищим рівнем впливу на стратегічну стійкість, оскільки сприяє формуванню спільних стандартів, зниженню залежності від постійної операційної підтримки та підвищенню здатності партнерів самостійно створювати цінність у межах B2B-співпраці.

Таким чином, результати оцінювання підтверджують, що навчання партнерів не є альтернативою базовим операційним інструментам, проте виступає ключовим чинником довгострокового зміцнення B2B-стратегії. Його роль полягає у трансформації партнерських відносин із транзакційних у екосистемні, що забезпечує накопичувальний ефект від співпраці та формує основу для сталого розвитку бізнесу.

Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для подальшого формування моделі управління B2B-стратегією, в якій навчання партнерів розглядається як стратегічний інструмент підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, навчання та підтримка партнерів виступають не лише інструментами взаємодії, а й стратегічними елементами формування стійкості B2B-підприємств. У контексті воєнної нестабільності вони трансформуються в механізми забезпечення безперервності бізнесу, зміцнення партнерських відносин та створення передумов для довгострокового розвитку підприємств в Україні.

Враховуючи вищенаведене, авторами було розроблено концептуальну модель формування стратегічної стійкості B2B-підприємства (рис. 1).

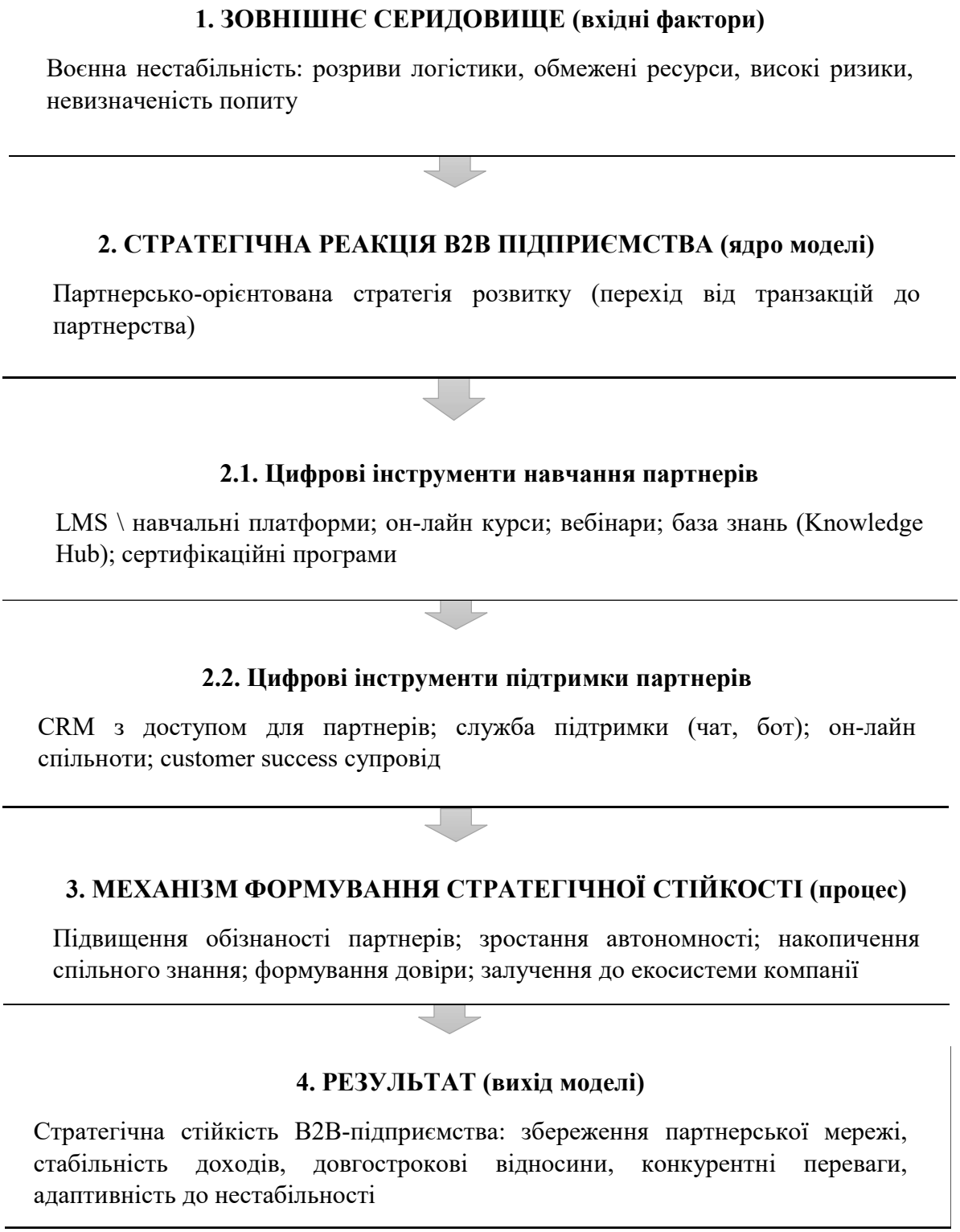


Рис. 1. Модель формування стратегічної стійкості B2B-підприємства в умовах воєнної нестабільності через навчання та підтримку партнерів

Джерело: авторська розробка

Модель показує, що в умовах воєнної нестабільності стратегічна стійкість B2B-підприємства формується не напряму, а через механізм взаємодії з партнерами, де ключову роль відіграють:

- навчання партнерів;
- підтримка партнерів;
- довіра;
- узгодженість дій;
- спільне створення цінності.

Модель відображає логіку трансформації B2B-стратегії підприємства в умовах воєнної нестабільності, де цифрові інструменти навчання та підтримки партнерів виступають ключовими механізмами формування стратегічної стійкості, довіри та довгострокових партнерських відносин.

Запропонована авторська модель формування стратегічної стійкості B2B-підприємств ґрунтується на системному поєднанні стратегічного управління, партнерського підходу до розвитку бізнесу та використання цифрових інструментів навчання й підтримки партнерів в умовах воєнної нестабільності.

Модель відображає логіку адаптації підприємств до високого рівня невизначеності, обмеженості ресурсів та підвищених ризиків шляхом трансформації взаємодії з партнерами з транзакційної у довгострокову партнерську.

Першим елементом моделі є зовнішнє середовище, що характеризується воєнною нестабільністю, яка проявляється у порушенні логістичних ланцюгів, зниженні платоспроможності клієнтів, обмеженому доступі до фінансових і людських ресурсів, а також високому рівні ризиків для безперервності бізнес-процесів. У таких умовах традиційні інструменти розвитку B2B-бізнесу втрачають ефективність, що зумовлює необхідність пошуку нових стратегічних рішень, орієнтованих на збереження та розвиток партнерських відносин.

Ядром моделі виступає стратегічна реакція B2B-підприємства, яка полягає у впровадженні партнерсько-орієнтованої стратегії розвитку. У межах цієї стратегії ключова роль відводиться цифровим інструментам навчання та підтримки партнерів, що забезпечують безперервність взаємодії, зменшення залежності від фізичної присутності та підвищення автономності партнерів у використанні продуктів і рішень підприємства.

Цифрові інструменти навчання включають корпоративні навчальні платформи (LMS), онлайн-курси, вебінари, відеоуроки, бази знань і сертифікаційні програми, які спрямовані на підвищення обізнаності партнерів щодо продуктів, технологій і стандартів роботи компанії. Водночас цифрові інструменти підтримки охоплюють CRM-системи з партнерським доступом, служби технічної підтримки, онлайн-спільноти та механізми супроводу партнерів (customer success), що забезпечують оперативне вирішення проблем і посилення взаємної довіри.

У процесі використання зазначених інструментів формується механізм стратегічної стійкості, який проявляється через накопичення спільного знання, зростання залученості партнерів, формування довіри як стратегічного ресурсу та розвиток довгострокових партнерських відносин. Саме довіра та залучення виступають ключовими проміжними результатами, що забезпечують здатність підприємства зберігати стабільність у кризових умовах.

Завершальним елементом моделі є результати, що характеризують рівень стратегічної стійкості B2B-підприємства. До них належать збереження та розвиток партнерської мережі, стабілізація доходів, формування конкурентних переваг, які складно копіювати, а також підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Таким чином, запропонована модель демонструє, що навчання та підтримка партнерів, реалізовані через цифрові інструменти, можуть виступати ефективним стратегічним механізмом забезпечення стійкості B2B-підприємств в умовах воєнної нестабільності.

Положення, що випливають з авторської моделі формування стратегічної стійкості B2B-підприємств:

1. В умовах воєнної нестабільності стратегічна стійкість B2B-підприємств залежить не стільки від масштабу ресурсів, скільки від якості партнерських відносин.

2. Запропонована модель підтверджує, що за умов обмеженості фінансових і людських ресурсів ключовим чинником стабільності бізнесу стає здатність підприємства зберігати та розвивати довгострокові партнерські зв'язки, засновані на довірі, взаємній підтримці та спільному знанні.

3. Цифрове навчання партнерів трансформується з сервісної функції у стратегічний інструмент розвитку B2B-бізнесу. Використання навчальних платформ, онлайн-курсів і сертифікаційних програм сприяє підвищенню автономності партнерів, зменшенню операційних витрат та забезпечує безперервність бізнес-процесів навіть за умов фізичних обмежень, спричинених воєнними діями.

4. Підтримка партнерів через цифрові канали виступає механізмом формування довіри як стратегічного ресурсу підприємства. Системна цифрова підтримка (CRM, служби підтримки, онлайн-спільноти) знижує ризики розриву взаємодії, посилює залучення партнерів і формує основу для стабільних економічних результатів у довгостроковій перспективі.

5. Інтеграція цифрових інструментів навчання і підтримки формує ефект екосистемної стійкості B2B-підприємства. Підприємство, яке створює цифрове середовище спільного навчання та взаємодії, переходить від моделі окремих контрактів до бізнес-екосистеми, що підвищує адаптивність, зменшує залежність від зовнішніх шоків і створює конкурентні переваги, складні для імітації.

6. Розвиток стратегічної стійкості B2B-підприємств в Україні потребує зміщення акцентів із короткострокової ефективності на довгострокову цінність партнерства.

У воєнних умовах навчання та підтримка партнерів виступають не додатковими витратами, а інвестиціями у стабільність бізнесу, які забезпечують збереження ринкових позицій та створюють основу для післявоєнного відновлення.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене дослідження підтверджує, що в умовах воєнної нестабільності стратегічна стійкість B2B-підприємств формується не лише через оптимізацію внутрішніх ресурсів, а й через ефективне управління партнерськими відносинами. Результати аналітичного опитування та ранжування інструментів B2B-стратегії демонструють, що навчання партнерів та їх інтеграція у бізнес-екосистему виступають ключовими чинниками довгострокового зміцнення партнерських зв'язків та конкурентних переваг підприємств. Цифрові платформи, онлайн-курси, сертифікаційні програми та інструменти підтримки (CRM, служби підтримки, онлайн-спільноти) забезпечують не лише операційну безперервність, а й створюють механізми формування довіри, спільного знання та залученості партнерів.

Запропонована авторська модель демонструє, що стратегічна стійкість B2B-підприємства є комплексним результатом взаємодії між навчанням партнерів, підтримкою, довірою та узгодженістю дій у межах бізнес-екосистеми. Вона підтверджує, що інвестиції у навчання та підтримку партнерів не є додатковими витратами, а стратегічними ресурсами, які підвищують адаптивність і конкурентоспроможність підприємства в умовах високої невизначеності та обмежених ресурсів.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі передбачають:

1. Детальний аналіз конкретних методів навчання партнерів, включно з корпоративними LMS, вебінарами, відеоуроками та сертифікаційними програмами, для оцінки їхнього впливу на довіру та стратегічну стійкість.

2. Дослідження взаємозв’язку між рівнем обізнаності партнерів та ефективністю B2B-екосистеми, зокрема оцінка впливу навчання на залучення партнерів у спільне створення цінності.
3. Розробка кількісних моделей оцінки стратегічної стійкості, які інтегрують цифрові інструменти навчання та підтримки у систему управління B2B-підприємствами.
4. Розширення досліджень на інші типи кризових ситуацій, включно з економічними та посткризовими обставинами, для перевірки універсальності запропонованої моделі та її адаптивності.
5. Вивчення впливу довгострокового навчання та підтримки партнерів на формування конкурентних переваг, складних для копіювання, у контексті розвитку українських B2B-підприємств після завершення воєнної нестабільності.

Таким чином, проведене дослідження створює науково-практичну основу для інтеграції навчання та підтримки партнерів у стратегічні B2B-моделі, підкреслюючи їхню роль як інструментів формування довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнної та економічної невизначеності.

Література

1. B2B strategies for surviving global crises: A resource dependence perspective on the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, Volume 172, 2024. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829632300807X?utm_source=chatgpt.com

2. Systematic literature review of supply chain relationship approaches amongst business-to-business partners. *Sustainability* 13 (21), 2021. https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/11935?utm_source=chatgpt.com

3. Збірник наукових праць XVIII Міжнародної науково-практичної конференції «B2B MARKETING», 2025 (B2B marketing processes). https://b2b-marketing-proc.fmm.kpi.ua/article/view/337738/326178?utm_source=chatgpt.com

4. Маркетинг партнерських відносин у розвитку бізнес-взаємодій в Україні: виклики та можливості / Бондаренко В., Мостенська Т., Рябчик А. *Економіка та суспільство*, 2025. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6657?utm_source=chatgpt.com

5. Ефективність бізнес-комунікацій в розвитку підприємництва в умовах глобалізації / Чобіток В. І., Гавриш О. М. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2024. http://btie.kart.edu.ua/article/view/330626

6. Вплив криз на стратегії взаємовідносин з клієнтами підприємств малого та середнього бізнесу / Макерська В. О., Летуновська Н. Є. *Підприємництво і торгівля*, 2025. https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1802?utm_source=chatgpt.com

7. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.

8. Міронова Ю. В. Грабовецький Б. Є. Використання методу колективних експертних оцінок “Дельфі” для вибору оптимального показника оцінки ефективності використання робочої сили. *Вісник ВПІ*. Вінниця : ВНТУ, 2009. № 4. С. 33-38.

References

1. B2B strategies for surviving global crises: A resource dependence perspective on the COVID-19 pandemic (2024), *Journal of Business Research*, vol. 172, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829632300807X (Accessed 31 January 2026).

2. Systematic literature review of supply chain relationship approaches amongst business-to-business partners (2021), *Sustainability*, vol. 13, no. 21,

available at: https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/11935 (Accessed 31 January 2026).

3. B2B marketing processes (2025), *Zbirnyk naukovykh prats XVIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "B2B Marketing"* [Proceedings of the XVIII International Scientific and Practical Conference "B2B Marketing"], Kyiv, Ukraine, available at: https://b2b-marketing-proc.fmm.kpi.ua/article/view/337738/326178 (Accessed 31 January 2026).

4. Bondarenko, V., Mostenska, T. and Ryabchyk, A. (2025), "Marketing of partnership relations in the development of business interactions in Ukraine: challenges and opportunities", *Ekonomika ta suspilstvo*, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6657 (Accessed 31 January 2026).

5. Chobitok, V.I. and Havrysh, O.M**.** (2024), "Efficiency of business communications in the development of entrepreneurship under globalization", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, available at: http://btie.kart.edu.ua/article/view/330626 (Accessed 31 January 2026).

6. Makerska, V.O. and Letunovska, N.Ye. (2025), "Impact of crises on customer relationship strategies of small and medium-sized enterprises", *Pidpryiemnytstvo i torhivlia*, available at: https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1802 (Accessed 31 January 2026).

7. Hrabovetskyi, B.Ye. (2010), *Metody ekspertnykh otsinok: teoriia, metodolohiia, napriamky vykorystannia* [Methods of expert assessments: theory, methodology and directions of application], Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine.

8. Mironova, Yu.V. and Hrabovetskyi, B.Ye. (2009), "Application of the Delphi collective expert assessment method for selecting the optimal indicator of workforce efficiency evaluation", *Visnyk VPI*, no. 4, pp. 33-38.

Отримано редакцією журналу / Received: 02.02.26
Прорецензовано / Revised: 09.02.26
Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26