

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-144>

УДК 659.1:005.21:631.11

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

MARKETING MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Деліні Марина Миколаївнапрофесор, доктор економічних наук,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1016-2305>**Нагорна Олена Вікторівна**доцент, кандидат економічних наук,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7573-0874>**Рябчик Алла Володимирівна**доцент, кандидат економічних наук,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6290-3609>**Delini Marina, Nahorna Olena, Ryabchyk Alla**
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

У статті досліджено теоретико-прикладні засади маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища. Обґрунтовано, що маркетинг в аграрному секторі доцільно розглядати як інтегровану систему управління, яка поєднує аналітичну, планову, організаційну, комунікаційну та контрольну функції. Визначено роль стратегічного маркетингу у формуванні конкурентних переваг, адаптації до зовнішніх змін, подоланні бар'єрів розвитку та переході від сировинної моделі господарювання до моделі створення продукції з вищою доданою вартістю. Доведено значення цифровізації, інновацій та data-driven підходу для підвищення ефективності й конкурентоспроможності аграрних підприємств. Окреслено ключові бар'єри розвитку, пов'язані з ринковою нестабільністю, кадровим дефіцитом, логістичними обмеженнями та слабким розвитком переробки ринків.

Ключові слова: маркетингове управління; стратегічний розвиток; сільськогосподарські підприємства; стратегічний маркетинг; конкурентоспроможність; цифровізація; аграрний сектор; додана вартість.

The article examines the theoretical and applied foundations of marketing management of the strategic development of agricultural enterprises in a volatile market environment. It is substantiated that marketing in the agrarian sector should be considered not only as a sales tool but also as integrated management system combining analytical, planning, organizational, communication, and control functions. The study identifies the role of strategic marketing in the formation of competitive advantages, adaptation to external changes, and transition from a raw-material model of management to a model focused on value-added production. Particular attention is paid to the sectoral features of agricultural enterprises, including seasonality, dependence on natural and climatic conditions, logistical constraints, price volatility, infrastructural imbalances, and institutional risks. The paper outlines the main barriers to strategic development, such as market instability, weak bargaining power of producers, insufficient development of processing, shortage of qualified personnel, limited financial resources, and insufficient use of modern marketing technologies. It is proved that digitalization, innovation, CRM systems, analytical tools, and data-driven approaches create the basis for improving management decisions, forecasting demand, reducing risks, optimizing business processes, and strengthening competitive positions. The article concludes that the integration of strategic marketing, digital technologies, and innovation-oriented management contributes to the sustainable development of agricultural enterprises and ensures their long-term competitiveness in changing market conditions. The practical significance of the research lies in substantiating need to harmonize internal resources with market requirements, strengthen



stakeholder interaction, improve distribution channels, and expand the use of digital communications. This approach enables agricultural enterprises to increase adaptability, efficiency and strategic resilience.

Keywords: marketing management; strategic development; agricultural enterprises; strategic marketing; competitiveness; digitalization; agrarian sector; value added.

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища, зростання конкуренції, активної цифровізації та поглиблення процесів євроінтеграції особливої ваги набуває питання маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. Для аграрного сектору ця проблема має як наукове, так і практичне значення, адже ефективність діяльності підприємств визначається не лише наявністю виробничих ресурсів, але й здатністю швидко пристосовуватися до змін у попиті, ситуації на ринку, логістичних умовах і вимогах щодо якості продукції. Низький рівень застосування маркетингових інструментів, переважна орієнтація на сировинну модель роботи та недостатня інтеграція цифрових технологій суттєво обмежують конкурентоспроможність аграрних господарств і стримують їхній сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти маркетингового менеджменту, стратегічного маркетингу та управління розвитком підприємств детально розглянуті в роботах як українських, так і зарубіжних дослідників. Значний внесок у формування теорії маркетингового управління зробили такі науковці, як Ф. Котлер і К. Л. Келлер [4], які представили маркетинг як інтегральну концепцію управління. Українські дослідники у своїх працях приділяють особливу увагу адаптації маркетингових підходів до специфіки аграрного сектора, зосереджуючи увагу на питаннях стратегічного розвитку, цифровізації, підвищення конкурентоспроможності та створення доданої вартості продукції. Разом із цим, комплексне об'єднання стратегічного маркетингу, цифрових технологій та управлінських рішень у контексті розвитку аграрних підприємств залишається напрямком, що потребує глибших досліджень.

Мета статті. Метою статті є систематизація теоретичних підходів та обґрунтування практичного значення маркетингового управління у стратегічному розвитку сільськогосподарських підприємств. Для досягнення цієї мети виділено кілька ключових завдань: висвітлити суть маркетингового управління і стратегічного маркетингу; визначити основні

елементи системи маркетингового управління в аграрному секторі; проаналізувати основні перешкоди на шляху стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств; а також обґрунтувати роль цифровізації, інновацій та підходу, заснованого на даних, у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності аграрних організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасного економічного середовища, що характеризується динамічними змінами, зумовленими коливаннями на ринках, зростанням конкуренції, стрімким впровадженням цифрових технологій та посиленнями вимогами до якості й безпечності аграрної продукції, питання маркетингового супроводу стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств набуває особливої ваги. Для аграрного сектору це питання має критичне значення, оскільки його діяльність значною мірою визначається не лише економічними чинниками, але й природно-кліматичними умовами, сезонністю, логістичними викликами та інституційними обмеженнями. Зважаючи на вказані особливості, маркетинг слід трактувати не як допоміжний інструмент збуту продукції, а як фундаментальний елемент стратегічного управління підприємством. У наукових дослідженнях маркетинговий менеджмент розглядається як інтеграція теоретичних знань і практичних підходів, що включає вибір цільових ринків, залучення та утримання споживачів, формування ціннісних пропозицій та ефективну комунікацію [4; 9]. У межах сучасної економічної літератури це поняття часто інтерпретується ширше та охоплює управління всіма аспектами діяльності підприємства на основі маркетингових принципів. Такий системний і комплексний підхід виходить за рамки традиційних функцій окремого маркетингового підрозділу і спрямований на координацію стратегічних і операційних процесів з урахуванням ринкових реалій, очікувань споживачів та довгострокових цілей розвитку. Основною ідеєю цього підходу є узгоджене функціонування всіх ланок підприємства, зорієнтованих на ринкові пріоритети як на мікро-, так і на макrorівнях, у відповідності до базових принципів маркетингу. Ключовим завданням маркетингового управ-

ління виступає посилення ринкової орієнтації всієї системи менеджменту, що уможливорює не лише ефективно реагування на запити споживачів, але й досягнення поставлених економічних результатів. Отже, маркетинговий менеджмент варто сприймати як цілісну систему, у якій концепції маркетингу та принципи управління діють у тісній синергії, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей підприємства з орієнтацією на задоволення потреб та очікувань кінцевих споживачів.

Маркетинговий менеджмент варто розглядати у кількох тісно пов'язаних аспектах: як спосіб управління діяльністю підприємства, управління функціональною сферою та управління попитом. У першому випадку акцент робиться на адаптації управлінського мислення до принципів відкритої системи, яка здатна оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У другому увага зосереджується на забезпеченні ефективної взаємодії маркетингового підрозділу з іншими сферами підприємства – виробництвом, фінансами, збутом та адміністративними функціями. Що стосується третього аспекту, то він передбачає вплив на попит через створення ринку, формування позитивного сприйняття продукції споживачем, стимулювання купівельної активності та забезпечення гармонійних партнерських відносин між усіма учасниками ринкового процесу. Предмет маркетингового менеджменту – це система виробничих і ринкових відносин, яка спрямовує господарську діяльність на задоволення потреб споживачів шляхом створення цілісного ланцюга доданої цінності, що з'єднує виробника і кінцевого споживача. Основний об'єкт у цьому контексті – це попит, його структура та фактори, що визначають його зміни. Особливо важливим таке розуміння є для аграрного сектору, де особливості ринку включають сезонність виробництва, нестабільність ринкової кон'юнктури, вплив зовнішніх ризиків і залежність від стану інфраструктури. З функціональної точки зору маркетинговий менеджмент ґрунтується на традиційних управлінських функціях, але наповнює їх специфічними завданнями. Це включає організацію маркетингових операцій, планування та прогнозування, мотивування учасників маркетингових процесів, регулювання результативності, контроль, аудит і аналіз ефективності дій. Поєднання цих елементів забезпечує цілісність процесу управління маркетингом і його здатність до гнучкої адаптації. Важливе місце в системі маркетингового менеджменту займає аналітична функ-

ція, яка формує основу для розробки стратегічних рішень. Принципи маркетингового менеджменту є невід'ємною його частиною. До загальних принципів належать системність, наукова обґрунтованість, ефективність, оптимальність, комплексність, плановість, гнучкість організаційної структури, зворотний зв'язок та делегування повноважень. Специфічні принципи включають орієнтацію на довгострокові результати на ринку, перехід від боротьби за частку ринку до зміцнення довіри клієнтів, зосередженість на цільових сегментах і поступову інтеграцію цифрових технологій у канали збуту та комунікацій. Для аграрного бізнесу ці принципи є особливо значущими, оскільки успіх підприємств у цій галузі часто залежить від готовності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, вибудовувати стабільні канали реалізації продукції і постійно підтримувати конкурентоздатність товарів на ринку.

Поглиблене розуміння маркетингового управління нерозривно пов'язане зі зверненням до концепції стратегічного маркетингу. Хоча його визначення не має єдиного загальноприйнятого формулювання, більшість дослідників асоціюють цей напрям із довгостроковою орієнтацією підприємства, системним аналізом середовища, пошуком ринкових можливостей і створенням конкурентних переваг. Стратегічний маркетинг охоплює вибір напрямів діяльності на ринку, створення переваг над конкурентами, організацію ефективних каналів збуту та комунікацій, а також визначення масштабів і характеру діяльності підприємства. У вітчизняній науковій традиції його розглядають як інтелектуально-аналітичну діяльність, що передбачає дослідження й прогнозування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, участь у визначенні місії та цілей підприємства, обґрунтування корпоративної стратегії, управління бізнес-портфелем, сегментацію ринку, позиціонування та розробку власне маркетингової стратегії [3; 10]. Таким чином, стратегічний маркетинг можна трактувати як процес оцінки впливу зовнішніх факторів, встановлення бажаної ринкової позиції з орієнтацією на цілі підприємства та створення моделей реагування на зміни середовища. Його потенціал полягає у здатності підприємства аналізувати конкурентне середовище, оцінювати перспективи розвитку, знаходити нові ринкові можливості та оптимально розподіляти ресурси. У цьому контексті стратегічний маркетинг виступає концептуальною основою для пла-

нування стратегічного розвитку аграрних підприємств, які працюють в умовах ризиків, нестабільності та невизначеності.

Комплекс маркетингу або маркетинг-мікс є одним із ключових інструментів управління маркетинговою діяльністю. Його основна ідея полягає у використанні керованих елементів, що допомагають підприємству формувати бажану реакцію цільового ринку. Класична модель маркетинг-міксу базується на концепції 4P, яка складається з товару, ціни, розподілу та просування. З часом ця модель зазнала розвитку й доповнює до варіантів з 5P, 7P і навіть 8P, що було зумовлено складнощами ринкового середовища та зростанням впливу таких аспектів, як якість сервісу, персонал, процеси та взаємовідносини [4; 7]. Для аграрних підприємств застосування маркетинг-міксу потребує врахування специфічних умов галузі: сезонні особливості виробництва, зберігання й транспортування продукції, рівень витрат на логістику, а також виконання вимог щодо якості, безпечності та сертифікації. За таких обставин маркетинг-мікс стає не просто набором окремих інструментів, а дієвим механізмом реалізації стратегічних рішень у діяльності сільськогосподарських підприємств.

Впровадження маркетингового підходу в аграрному секторі обумовлено низкою особливостей, характерних для функціонування сільськогосподарських підприємств. Зокрема, аграрна діяльність вирізняється довготривалим виробничим циклом, суттєвою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю, високими ризиками, складністю

прогнозування результатів, а також тісним взаємозв'язком із розвитком інфраструктури та дією державних регуляторів. Додатковими викликами виступають економічна нестабільність, коливання валютних курсів, перебої в логістиці та непередбачуваний характер попиту, що змушує аграрні підприємства працювати в умовах постійної невизначеності. За таких обставин маркетинговий менеджмент стає ключовим інструментом не лише для ефективного просування продукції на ринку, але й для адаптації стратегії, підвищення конкурентоздатності та оперативного реагування на зміни зовнішніх факторів. Маркетингова система управління в аграрній сфері розглядається як складна багатоконпонентна структура, що охоплює проведення ринкових досліджень, оптимізацію виробництва та збуту, розвиток кадрових ресурсів та цілеспрямоване використання маркетингових підходів. Комплексний менеджмент дозволяє гармонізувати внутрішні ресурси підприємства з зовнішніми викликами, забезпечуючи стабільний розвиток і результативну діяльність навіть в умовах економічної нестабільності.

Поглиблення інтеграції України в європейський економічний простір відкрило перед сільськогосподарськими підприємствами нові перспективи: розширення ринків збуту, збільшення обсягів експорту та адаптацію продукції до більш жорстких стандартів міжнародних ринків [5]. Однак очікуваний потенціал поки що не реалізувався в повній мірі через цілу низку внутрішніх і зовнішніх обмежень. Серед головних проблем виділяються монополізація

Таблиця 1

Ключові складові маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств

Складова	Зміст	Значення для аграрного підприємства
Аналітична	Дослідження ринку, попиту, конкурентів, зовнішнього та внутрішнього середовища	Формує інформаційну базу для стратегічних рішень
Планова	Визначення маркетингових цілей, стратегій, програм і KPI	Забезпечує довгострокову орієнтацію розвитку
Організаційна	Координація маркетингової служби з іншими підрозділами	Сприяє узгодженості виробничих і ринкових рішень
Комунікаційна	Формування взаємодії зі споживачами, партнерами, посередниками	Підвищує впізнаваність і ринкову присутність
Контрольна	Моніторинг результатів, аудит, коригування стратегії	Забезпечує адаптацію до змін середовища

Джерело: сформовано автором на основі [2; 4]

окремих сегментів ринкової інфраструктури, домінуюча роль великих агрохолдингів, дисбаланс у співпраці між виробниками сировини та переробними підприємствами, а також недостатній розвиток механізмів підвищення доданої вартості на місцевому рівні. Як наслідок, більшість аграрної продукції продається у вигляді сировини, що послаблює стратегічні позиції сільськогосподарських підприємств, зменшує їхні прибутки та обмежує можливість ефективно використовувати переваги зовнішньоекономічної інтеграції. Ситуація ускладнюється такими чинниками, як залежність від коливань світових цін, слабкі позиції у переговорах, незбалансованість між імпортом та експортом, а також висока частка низькопереробленої продукції в структурі експорту. Додатково, агровиробники часто вимушені реалізовувати свою продукцію на економічно не вигідних умовах, навіть за наявності значного експортного потенціалу. У результаті зовнішня експансія ринків далеко не завжди супроводжується зростанням економічної результативності для агропідприємств. Брак ефективних маркетингових стратегій, орієнтованих на популяризацію продукції з високою доданою вартістю, лише ускладнює ситуацію. Це посилює залежність аграрного сектору від сировинного експорту та обмежує конкурентоспроможність українських виробників на світових ринках [5; 6].

Одним із ключових викликів, що перешкоджають стратегічному розвитку аграрних підприємств, є нестача кадрів. Зменшення чисельності населення в сільській місцевості, активна трудова міграція, дефіцит кваліфікованих працівників та недостатнє опанування

сучасними управлінськими, цифровими і маркетинговими навичками значно уповільнюють процес модернізації аграрного виробництва. У контексті переходу до нових технологічних моделей сільського господарства головним фактором успішної адаптації підприємств до цифрових змін, впровадження інновацій, ефективного управління ринковими ризиками та підтримання конкурентних переваг стає якісний людський капітал. Не менш важливим аспектом є аналіз структури прибутковості аграрного сектору, адже вона суттєво впливає на стратегічні дії підприємств. З досвіду видно, що господарства переважно зосереджуються на напрямках діяльності, які забезпечують найвищу короткострокову рентабельність. Найяскравішим прикладом цього є рослинництво, де ресурси спрямовуються на вирощування високоприбуткових культур. Однак така концентрація створює довготривалі ризики, зокрема виснаження земель, спрощення структур виробництва, скорочення кормової бази та ускладнення розвитку галузі тваринництва. Остання часто стикається з нижчою економічною ефективністю через високу собівартість продукції, значні витрати на корми, тиск переробних підприємств на ціни та нестабільність ринку збуту. Як результат, формується структурний дисбаланс у секторі, який підриває стійкість і довгострокову конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Одним із важливих напрямів сучасного стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств є впровадження інновацій та цифрових технологій. У сучасному агросекторі інновації виходять за межі модернізації

Таблиця 2

Основні бар'єри стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств

Група бар'єрів	Прояви	Наслідки для підприємства
Ринкові	Цінова волатильність, слабка позиція виробника, нестабільність попиту	Зниження доходності та складність довгострокового планування
Інфраструктурні	Цінова волатильність, слабка позиція виробника, нестабільність попиту	Звуження доступу до ринку та зростання витрат
Структурні	Сировинна орієнтація, слабкий розвиток переробки, дисбаланс між рослинництвом і тваринництвом	Обмеження доданої вартості та стратегічної стійкості
Кадрові	Відтік працівників, нестача кваліфікованого персоналу, слабкі цифрові компетенції	Уповільнення модернізації та інноваційного розвитку
Фінансові	Обмежені ресурси на маркетинг, інновації та модернізацію	Низька адаптивність до зовнішніх змін

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4; 5]

виробничих процесів і дедалі частіше охоплюють сфери маркетингу, комунікації зі споживачами, використання цифрових платформ, CRM-систем, аналізу великих масивів даних, а також застосування аналітичних інструментів для прийняття ефективних управлінських рішень. В умовах посиленої конкуренції ключова роль відводиться стратегіям, заснованим на аналізі даних [2; 8]. Вони забезпечують системний підхід до збору, обробки та інтерпретації інформації, що допомагає оптимізувати бізнес-процеси, покращити якість управлінських рішень, прогнозувати попит, знижувати ризики та посилювати конкурентоспроможність. Для агропідприємств це відкриває широкі можливості для підвищення якості продукції, точності у прогнозуванні обсягів виробництва, ефективного розподілу ресурсів, удосконалення логістики та кращого розуміння ринкових трендів.

Основна суть підходу, заснованого на аналізі даних у маркетинговому управлінні, полягає у прийнятті рішень на основі достовірної інформації про споживчі вподобання, поточну ринкову ситуацію, внутрішню структуру підприємства, стан конкуренції й економічні показники. Це особливо актуально для аграрного сектора через його залежність від численних факторів: погодних умов, сезонності попиту, коливань глобальних цін, транспортних загроз і непередбачуваних змін на ринку. Таким чином, для сталого майбутнього розвитку сільськогосподарські підприємства потребують інтеграції цифрових систем управління, аналітичного інструментарію та прогнозних моделей. Розвиток електронної комерції й ефективна комунікація через сучасні платформи також сприяють адаптації до змінних умов ринку. У поєднанні з результативними маркетинговими стратегіями цей підхід формує гнучку та сучасну систему управління. У межах даного підходу виділяють кілька основних напрямів маркетингового управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Йдеться про вдосконалення маркетингової аналітики, створення оптимізованих продуктових портфелів, цифровізацію маркетингової діяльності, зміцнення дистрибуційних мереж і партнерського співробітництва в логістиці, покращення взаємодії зі стейкхолдерами, підвищення оперативності в реагуванні на ринкові зміни й активізацію інституційної співпраці. Усі ці заходи об'єднуються в єдину систему управління, яка починається з дослідження ринку, включає стратегічне планування продукції й розвиток збутових кана-

лів і завершується впровадженням сучасних технологій та методів із подальшим налаштуванням відповідно до потреб ринку.

Таким чином, маркетинговий підхід до стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами є багатогранною системою, що інтегрує аналітику, планування, організацію, комунікацію та контроль. В умовах зростаючої конкуренції, євроінтеграційних змін, технологічних трансформацій і структурних викликів саме маркетинг дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до нових реалій і будувати довгострокові перспективи розвитку. Цей підхід сприяє поступовому переходу від сировинної моделі діяльності до високотехнологічної, орієнтованої на створення доданої вартості. У результаті це забезпечує розширення ринкових можливостей, ефективніше використання ресурсів та зміцнення стабільної конкурентоспроможності [3; 5; 7].

Висновки. Результати дослідження засвідчили, що ефективно маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств є одним із ключових чинників забезпечення їх конкурентоспроможності, адаптивності та економічної стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища. Доведено, що маркетинг у сучасному аграрному секторі слід розглядати не лише як інструмент організації збуту, а як комплексну систему управління, яка об'єднує аналітичні, планувальні, організаційні, комунікаційні та контрольні функції. Такий підхід дає змогу узгоджувати внутрішні ресурси підприємства з вимогами ринку, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати передумови для довгострокового розвитку.

Визначено, що стратегічний маркетинг є концептуальною основою розвитку аграрних підприємств, оскільки забезпечує системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, виявлення перспективних ринкових сегментів, обґрунтування напрямів розвитку та формування конкурентних переваг. Водночас ефективність його реалізації значною мірою залежить від урахування галузевої специфіки, зокрема сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних умов, логістичних обмежень, інфраструктурних дисбалансів і високого рівня ризиків у господарській діяльності.

У ході дослідження встановлено, що основними бар'єрами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств залишаються сировинна орієнтація виробництва, недостатній розвиток переробки, кадровий дефіцит,

обмеженість фінансових ресурсів, нестабільність попиту та слабка використання сучасних маркетингових технологій. Обґрунтовано, що важливим напрямом подальшого розвитку є цифровізація, впровадження інноваційних рішень, використання CRM-систем, аналітичних інструментів і data-driven підходів.

Їх застосування сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів, зниженню ризиків і переходу до моделі створення продукції з вищою доданою вартістю. Це, у свою чергу, формує основу сталого розвитку аграрних підприємств у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 1 (118). С. 42-47. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4902> (дата звернення: 12.03.2026).
2. Вдовенко Н. М., Маргасова В. Г. Базові засади адаптації маркетингових стратегій інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств в умовах надзвичайних викликів на ринку. *Академічні візії*. 2023. № 15. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/409> (дата звернення: 12.03.2026).
3. Бондаренко В., Гаоцзян Ч. Основні напрями маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-168> (дата звернення: 12.03.2026).
4. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинг менеджмент*. Київ: Хімджест, 2015.
5. Лезега Д. Г. Стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграції. Мелітополь: ТДАТУ, 2018. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/8017> (дата звернення: 12.03.2026).
6. Маркіна І., Федірець О., Корнієнко Б. Стратегічні напрями управління розвитком маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2019. № 4 (82). С. 101-105. URL: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.4.20> (дата звернення: 12.03.2026).
7. Гулик Т., Найдовська А., Забігай В. Складові системи адаптації маркетингової стратегії. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-2> (дата звернення: 12.03.2026).
8. Луньова Т. Адаптація маркетингових стратегій ціноутворення до особливостей національних ринків. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-123> (дата звернення: 12.03.2026).
9. Багорка М. О., Басараб В. С. Забезпечення ефективної системи управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці». 2023. № 3 (92). С. 156–162. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-3-21> (дата звернення: 12.03.2026).

REFERENCES:

1. Bahorka M. O., Kadyrus I. H. (2021) Uprovadzhenia marketynhovoї kontseptsii upravlinnia v praktychnu diialnist ahrarnykh pidpryemstv [Implementation of the marketing management concept in the practical activity of agrarian enterprises]. *Derzhava ta rehiony*. Serii: *Ekonomika ta pidpryemnytstvo*, no. 1 (118), pp. 42-47. Available at: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4902> (accessed March 12, 2026)
2. Vdovenko N. M., Marhasova V. H. (2023) Bazovi zasady adaptatsii marketynhovykh stratehii innovatsiinoho konkurentospromozhnoho rozvytku ahrarnykh pidpryemstv v umovakh nadzvychainykh vyklykiv na rynku [Basic principles of adaptation of marketing strategies for innovative competitive development of agrarian enterprises under extraordinary market challenges]. *Akademichni vizii*, no. 15. Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/409> (accessed March 12, 2026)
3. Bondarenko V., Haoztsian Ch. (2025) Osnovni napriamy marketynhovoho upravlinnia stratehichnym rozvytkom silskohospodarskykh pidpryemstv [Main directions of marketing management of the strategic development of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 81. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-168> (accessed March 12, 2026)
4. Kotler F., Keller K. L. (2015) *Marketynh menedzhment* [Marketing management]. Kyiv: Khimdzhest. (in Ukrainian)
5. Leheza D. H. (2018) *Stratehichni rozvytok silskohospodarskykh pidpryemstv v umovakh yevrointehratsii* [Strategic development of agricultural enterprises under conditions of European integration]. Melitopol: TDAU. Available at: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/8017> (in Ukrainian)
6. Markina I., Fedirets O., Korniienko B. (2019) *Stratehichni napriamy upravlinnia rozvytkom marketynhovoї diialnosti silskohospodarskykh pidpryemstv* [Strategic directions of managing the development of marketing activ-

ity of agricultural enterprises]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, no. 4 (82), pp. 101-105. Available at: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.4.20> (accessed March 12, 2026)

7. Hulyk T., Naidovska A., Zabihai V. (2021) Skladovi systemy adaptatsii marketynhovoї stratehii [Components of the marketing strategy adaptation system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 33. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-2> (accessed March 12, 2026)

8. Lunova T. (2025) Adaptatsiia marketynhovykh stratehii tsinoutvorennia do osoblyvostei natsionalnykh rynkiv [Adaptation of marketing pricing strategies to the peculiarities of national markets]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 78. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-123> (accessed March 12, 2026)

9. Bahorka M. O., Basarab V. S. (2023). Zabezpechennia efektyvnoi systemy upravlinnia marketynhovoїu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Ensuring an effective management system for marketing activities of agrarian enterprises]. Collection of scientific works "Problems of the systemic approach in economics", no. 3 (92), pp. 156–162. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-3-21>

Дата надходження статті: 16.03.2026

Дата прийняття статті: 09.04.2026

Дата публікації статті: 17.04.2026