

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-82>

УДК 658.8:005.5:004.7:047.44(477)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

CONCEPTUAL BASES FOR THE FORMATION OF AN INTEGRATED MARKETING SERVICE IN AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF MILITARY RISKS AND DIGITAL TRANSFORMATION

Балановська Тетяна Іванівна

кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6814-5888>

Прокопенко Роман Андрійович

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти ОНП «Маркетинг»,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5615-9959>

Balanovska Tetiana, Prokopenko Roman

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування інтегрованої служби маркетингу сільськогосподарських підприємств в умовах цифрової трансформації економіки та зростання воєнних ризиків. Визначено, що служба маркетингу має розглядатися не як ізольований функціональний підрозділ, а як інтегрований елемент системи стратегічного управління підприємством. Розкрито функціональне призначення, ключові завдання та організаційні моделі побудови маркетингової служби з урахуванням масштабів діяльності, ресурсного забезпечення та галузевої специфіки аграрного виробництва. Ідентифіковано основні бар'єри формування ефективної маркетингової служби, зокрема інституційну недооцінку маркетингу, кадровий дефіцит, обмежений рівень цифровізації та низьку аналітичну зрілість підприємств. Обґрунтовано роль цифрових інструментів (CRM-систем, аналітики даних, прогнозування попиту).

Ключові слова: сільськогосподарські підприємства, служба маркетингу, управління маркетинговою діяльністю, стратегічна інтеграція, цифровізація, воєнні ризики, конкурентоспроможність.

The article substantiates the conceptual foundations for the formation of an integrated marketing function within agricultural enterprises in the context of the economy's digital transformation and the escalation of wartime risks. The relevance of the study is driven by the need to enhance the adaptability and strategic resilience of agribusiness entities operating in an unstable external environment, characterized by disrupted supply chains, restricted access to sales markets, and high demand volatility. It is argued that the marketing function should not be perceived as an isolated functional unit, but rather as an integrated component of the enterprise's strategic management system, providing analytical support for managerial decision-making, coordinating cross-functional interaction, and shaping a market-oriented organizational behavior. The study elucidates the functional purpose, key tasks, and organizational models for structuring the marketing function, taking into account the scale of operations, resource endowment, and sector-specific features of agricultural production. The principal barriers to the development of an effective marketing function are identified, including the institutional underestimation of marketing, a shortage of qualified personnel, limited levels of digitalization, and insufficient analytical maturity of enterprises. The role of digital tools,



such as CRM systems, data analytics, and demand forecasting is substantiated as a critical driver of marketing performance enhancement. A conceptual approach to the establishment of an integrated marketing function is proposed, based on the alignment of multiple management levels and the integration of cross-functional interactions with the production, logistics, and financial subsystems of the enterprise. It is demonstrated that the implementation of such a function will contribute to increased adaptability, flexibility, and competitiveness of agricultural enterprises in both the short and long term. Furthermore, the proposed framework offers practical guidance for managers in prioritizing digital investments and restructuring organizational processes to support data-driven decision-making. The findings also extend the theoretical discourse on marketing integration by contextualizing it within conditions of heightened uncertainty and systemic disruption.

Keywords: agricultural enterprises, marketing service, management of marketing activities, strategic integration, digitalisation, military risks, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації аграрного сектору економіки України, що зазнає глибоких змін під впливом воєнних дій та супутніх економічних і соціальних викликів, питання ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств постає як стратегічно важливе. В умовах руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зменшення платоспроможного попиту, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів і обмеження доступу до зовнішніх ринків виникає нагальна потреба в удосконаленні внутрішньої організаційної структури сільськогосподарських суб'єктів господарювання. Одним із ключових чинників стабілізації та подальшого розвитку сільськогосподарських підприємств є ефективне управління маркетинговою діяльністю, що забезпечує не лише комерціалізацію продукції, а й адаптацію до змін зовнішнього середовища, формування конкурентних переваг, побудову сталих взаємовідносин з контрагентами та просування бренду.

Особливої уваги заслуговує формування повноцінної служби маркетингу як структурного елементу підприємства, спроможного оперативно реагувати на коливання ринкової кон'юнктури, здійснювати аналітичну оцінку ситуації, розробляти гнучкі стратегії збуту та просування продукції. Водночас у практиці вітчизняних сільськогосподарських підприємств маркетинг часто розглядається як другорядна функція, що зводиться до елементарного збуту, без належного стратегічного планування, сегментації ринку, аналізу поведінки споживачів та управління попитом. Такий підхід значно обмежує можливості підприємств у досягненні стійкого економічного зростання, знижує їхню адаптивність і зменшує потенціал для розвитку. З огляду на викладене, актуальним є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування служби маркетингу в структурі сільсько-

господарського підприємства як важливого інструменту підвищення його ефективності. Необхідність переосмислення ролі маркетингу, інтеграції його функцій у загальну систему управління підприємством та адаптації до специфіки аграрної діяльності обумовлює потребу в науковому обґрунтуванні відповідних організаційно-економічних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах господарювання ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від рівня організації маркетингової діяльності, що зумовлює необхідність формування дієвої служби маркетингу. Попри зростання уваги до цієї проблематики, окремі аспекти організації маркетингового управління в аграрному секторі залишаються недостатньо висвітленими у вітчизняних наукових дослідженнях. Питання управління маркетинговою діяльністю підприємств, організації маркетингових служб та підвищення ефективності маркетингового менеджменту досліджували Гузенко Г. М. [1], Лищенко М. О., Гуляєва В. В. та Васильченко О. В. [2], Белік Д. П. і Гончаренко І. М. [3]. У працях науковців розглянуто теоретичні та практичні засади формування системи маркетингового управління, визначено функції маркетингових служб, а також обґрунтовано їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств. Важливий внесок у дослідження маркетингового менеджменту в аграрному секторі зробили Балановська Т. І., Восколупов В. В., Гавриш О. М., Гоголя О. П. та Драгнева Н. І. [4], які розглядають маркетинг як один із ключових інструментів забезпечення стійкості та запобігання кризовим явищам у діяльності сільськогосподарських підприємств. Окремі аспекти управління маркетингом у діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу висвітлено у працях Ратушної Ю. Л. [5]. Особливості формування та функціонування служби маркетингу у сіль-

ськогогосподарських підприємствах досліджували Артимонова І. В. [6] та Мовчанюк А. В. [7]. Науковці акцентують увагу на специфіці організації маркетингової діяльності в аграрному виробництві, необхідності адаптації маркетингового управління до сучасних викликів, зокрема умов воєнного стану, нестабільності ринкового середовища та трансформаційних процесів в економіці України. Водночас питання формування ефективної служби маркетингу саме у сільськогосподарських підприємствах потребує подальшого наукового опрацювання, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Мета статті. Метою цієї статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз підходів до формування служби маркетингу як ключового чинника підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища та структурних трансформацій аграрного сектору економіки України. У межах поставленої мети передбачається з'ясування змісту та функціонального призначення маркетингової служби в системі управління підприємством, виявлення основних бар'єрів і проблем, що ускладнюють її створення та результативне функціонування, а також визначення пріоритетних напрямів удосконалення організаційної структури з урахуванням сучасних вимог ринкової економіки. Особливу увагу також важливо приділити розробці методичних засад інтеграції маркетингової діяльності в загальну систему стратегічного управління підприємством в аграрному секторі, що дозволяє забезпечити його ефективну діяльність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш за все визначимо сутність поняття «служба маркетингу» та ключові аспекти її функціонування у межах підприємства. Служба маркетингу створюється для того, щоб забезпечити управління маркетингом в цілому у загальній структурі підприємства. Відповідно, її, як зазначають М. О. Лишенко, В. В. Гуляєва та О. В. Васильченко [2], можна вважати «окремим підрозділом підприємства, який функціонує на засадах принципів та методів маркетингу задля дослідження ринку, забезпечення постійного збуту продукції та орієнтації виробництва відповідно до умов ринку». Діяльність служби маркетингу передбачає створення чіткої програми, яку розробляють на основі прийнятих управлінських маркетингових рішень і стратегічного вектору розвитку підприємства. Саме це надає можливість створити умови

для ефективного управління маркетинговою діяльністю у межах підприємства. У своєму дослідженні Д. П. Белік та І. М. Гончаренко підкреслюють, що служба маркетингу у підприємстві є окремим підрозділом (управлінням, департаментом, службою, відділом або групою), також може виступати у якості окремого працівника – маркетолога, враховуючи розміри підприємства та масштаби його діяльності. Автори додають, що службу маркетингу варто розглядати як систему «взаємозв'язків та підпорядкованість організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління підприємством, визначається як організаційна структура управління, в якій відображується будова та внутрішня форма системи маркетингу на підприємстві» [3].

Для того, щоб робота служби маркетингу у межах підприємства була ефективною, важливо також враховувати наступні чинники [4; 9]:

- структура служби маркетингу має бути адаптованою до специфіки діяльності підприємства, кількості та типу ринків, на яких воно оперує, особливостей товарного асортименту, обсягів реалізації продукції (товарів чи послуг), наявних ресурсів, а також до загальної управлінської моделі, прийнятої у межах суб'єкта господарювання;

- організація роботи служби має бути спрямована на досягнення визначеної мети її створення з урахуванням потреб підприємства в аналізі ринку, плануванні збуту, формуванні попиту, просуванні продукції та підтримці бренду;

- ефективне функціонування служби значною мірою залежить від професіоналізму її керівника.

Окрім цього, варто додати, що важливим етапом у процесі формування ефективної служби маркетингу є визначення її ключових функціональних завдань, які мають бути інтегровані в загальну систему стратегічного управління підприємством. До таких функцій належать: дослідження ринку, сегментація споживачів, позиціонування продукції, формування цінової політики, розробка та реалізація збутової стратегії, управління каналами дистрибуції, комунікаційна підтримка бренду, а також аналіз результативності маркетингової діяльності. Усі ці напрями повинні працювати в єдиній системі, що дозволяє забезпечити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищити його конкурентоспроможність.

Особливо важливо у контексті діяльності сільськогосподарських підприємств зважати

на особливості аграрної продукції, тобто її сезонність, обмежений термін зберігання, залежність від природно-кліматичних умов, а також високий рівень цінової волатильності. Саме тому служба маркетингу у сільськогосподарському підприємстві повинна мати розширений аналітичний інструментарій, зокрема щодо прогнозування попиту, моніторингу ринкових трендів, оцінки ризиків, пов'язаних із нестабільністю збутових ринків. Важливо, щоб маркетингова стратегія розроблялася не ізольовано, а в координації з виробничими, логістичними та фінансовими підрозділами підприємства [5].

Крім того, ефективність діяльності маркетингової служби залежить від рівня її інформаційного забезпечення. Сільськогосподарським підприємствам слід забезпечити доступ до актуальних ринкових даних, впроваджувати цифрові інструменти моніторингу та прогнозування, використовувати автоматизовані CRM-системи, що дозволяють відстежувати динаміку взаємодії з клієнтами, аналізувати продажі та адаптувати стратегії відповідно до змін кон'юнктури. Цифровізація маркетингової діяльності є одним із ключових чинників успішного функціонування служби в умовах високої конкуренції та обмежених ресурсів. Суттєвим аспектом також є кадрове забезпечення маркетингової служби. Потреба в фахівцях із відповідною освітою та практичними навичками є критично важливою для ефективного виконання функцій маркетингу. Крім професійної підготовки, важливим чинником виступає здатність працівників до міждисциплінарної взаємодії, вміння працювати з аналітичними даними, розуміння економічних закономірностей ринку, а також здатність формувати стратегії в умовах невизначеності.

Значну увагу також слід приділити організаційним моделям побудови служби маркетингу у сільськогосподарських підприємствах. Залежно від масштабу господарювання, ресурсної бази та ринкової спеціалізації можуть бути застосовані централізована, децентралізована або змішана модель організації маркетингової діяльності. Централізована модель передбачає формування єдиного підрозділу, який здійснює всі маркетингові функції підприємства. Децентралізована – функціонування декількох маркетингових підрозділів на рівні окремих виробничих або територіальних одиниць. Змішана модель дозволяє поєднати стратегічне планування на рівні центрального офісу з операційною реалізацією на рівні окремих підрозділів [8].

З огляду на зазначене, формування ефективної служби маркетингу є складним і багаторівневим процесом, який потребує як організаційної структурованості, так і стратегічної інтеграції в загальну систему управління підприємством. З огляду на високий рівень невизначеності, який супроводжує діяльність сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови, функціонування такої служби набуває особливого значення. Її наявність сприятиме не лише досягненню короткострокових цілей у сфері збуту, а й формуванню довгострокових стратегічних переваг, що є запорукою сталого розвитку.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що формування служби маркетингу є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних викликів, спричинених воєнними діями, трансформацією економічного середовища та зростанням конкуренції. Ефективна маркетингова служба виконує не лише функцію реалізації продукції, а й забезпечує стратегічне управління, орієнтоване на адаптацію до змін ринку, формування попиту, підтримку бренду та довгострокову стабільність. Підтверджено необхідність інтеграції маркетингової діяльності в загальну систему стратегічного управління підприємством. Організація маркетингової служби повинна враховувати специфіку аграрної галузі, включаючи сезонність виробництва, нестабільність ринку, обмеження в логістиці та зовнішні ризики. Для цього слід забезпечити гнучку організаційну модель служби (централізовану, децентралізовану або змішану), розробити чіткі функціональні завдання та належне кадрове забезпечення. Особливе значення у забезпеченні результативності діяльності служби маркетингу мають цифровізація процесів, автоматизація обліку клієнтської взаємодії, аналітична обробка ринкової інформації та впровадження сучасних ІТ-рішень, зокрема CRM-систем. Це сприятиме підвищенню рівня обґрунтованості управлінських рішень, оперативному реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі та підтриманню стійких зв'язків з партнерами й споживачами. У довгостроковій перспективі формування повноцінної маркетингової служби у сільськогосподарському підприємстві створює підґрунтя для зміцнення його конкурентних позицій, забезпечення гнучкого планування, розвитку нових ринкових можливостей і підвищення стійкості до зовнішніх загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 227-234. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/38.pdf
2. Лищенко М. О., Гуляєва В. В., Васильченко О. В. Система організації та управління маркетингом на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). С. 258-266. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/42.pdf
3. Бєлік Д. П., Гончаренко І. М. Організація маркетингової служби на підприємстві. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*: зб. тез доп. II Всеукр. наук. інтернет-конф. Київ: КНУТД, 2017. С. 129–134. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9909/1/OIIP2017_P129-134.pdf
4. Voskolupov, V., Balanovska, T., Havrysh, O., Hohulia, O., & Drahnieva, N. Marketing management as a tool for preventing crisis of agricultural enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 5(40). P. 410–417. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245192>
5. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 111-115 URL: 10.32702/2306-6814.2020.15-16.111
6. Артимонова І. В. Особливості формування і функціонування служби маркетингу на аграрних підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 1 (1-4). С. 82-85. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/5925?mode=full>
7. Мовчанюк А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. 2023. *Економіка та суспільство*. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>
8. Данилюк Т. І. Формування системи управління маркетингом на підприємствах сфери послуг для організації маркетингових досліджень. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2014. № 11. С. 60–73. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4754/3/poslugu.pdf>
9. Балановська Т., Прокопенко Р. Особливості формування системи управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6834>

REFERENCES:

1. Huzenko H. M. (2017). Upravlinnia ta vdoskonalennia marketynhovoї diialnosti na pidprijemstvi [Management and improvement of marketing activity at the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*. vol. no 12. pp. 227-234. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/38.pdf
2. Lyshenko M. O., Hulieva V. V., Vasilenko O. V. (2019). Systema orhanizatsii ta upravlinnia marketynhom na pidprijemstvi [System of organization and management of marketing at the enterprise]. *Shkhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*. vol. no 4(21), pp. 258–266. Available at: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/42.pdf
3. Bielik, D. P., & Goncharenko, I. M. (2017). Orhanizatsiia marketynhovoї sluzhby na pidprijemstvi [Organization of marketing service in the enterprise]. *Osvitno-innovatsiina interaktyvna platforma «Pidprijemnytski initsiatyvy»*: Proceedings of the 2nd All-Ukrainian Scientific Internet Conference. pp. 129–134. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9909/1/OIIP2017_P129-134.pdf
4. Voskolupov, V., Balanovska, T., Havrysh, O., Hohulia, O., & Drahnieva, N. (2021). Marketing management as a tool for preventing crisis of agricultural enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(40), pp. 410–417. Available at: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245192>
5. Ratushna Yu. L. (2020). Upravlinnia marketynhom v diialnosti pidprijemstva maloho ta serednoho biznesu [Marketing management in the activities of small and medium-sized businesses]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*. vol. no 15–16, pp. 111–115. Available at: 10.32702/2306-6814.2020.15-16.111
6. Artimonova I. V. (2010). Osoblyvosti formuvannia i funktsionuvannia sluzhby marketynhu na ahrarykh pidprijemstvakh [Peculiarities of formation and functioning of marketing service at agricultural enterprises]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of Market Relations in Ukraine*. vol. no 1(1–4), pp. 82–85. Available at: <https://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/5925?mode=full>
7. Movchaniuk A. V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoї diialnistiu pidprijemstv ahrarynoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Features of marketing management of agricultural enterprises of Ukraine under martial law]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*. vol. no 54. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>

8. Danyiuk, T. I. (2014). Formuvannia systemy upravlinnia marketynhom na pidpriemstvakh sfery posluh dlia orhanizatsii marketynhovykh doslidzhen [Formation of the marketing management system at service enterprises for the organization of marketing research]. *Ekonomichni nauky. Seriya: Ekonomika ta menejment*. vol. no. 11. pp. 60–73. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4754/3/poslugy.pdf>

9. Balanovska, T., & Prokopenko, R. (2025). Osoblyvosti formuvannia systemy upravlinnia marketynhovoioi diialnistiu silskohospodarskoho pidpriemstva [Features of the formation of a marketing management system of an agricultural enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*. vol. no. 80. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6834>

Дата надходження статті: 20.04.2026

Дата прийняття статті: 12.05.2026

Дата публікації статті: 22.05.2026