

*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. № 3.*  
*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/10.32702/2307-2105.2026.3.119>**

**УДК 338.432:339.138:005.21**

*A. B. Ryabchik,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6290-3609>*

*O. B. Nahorna,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7573-0874>*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ**

*A. Riabchyk,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Marketing and International Trade, National University of Life and Environmental  
Science of Ukraine*

*O. Nahorna,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Marketing and International Trade, National University of Life and Environmental  
Science of Ukraine*

## **STRATEGIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON MARKETING MANAGEMENT**

У статті досліджено концептуальні (теоретичні) аспекти маркетингового управління як домінуючого фактора та дієвого інструмента забезпечення стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовано необхідність застосування маркетингових підходів у системі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах посилення конкуренції, глобалізації ринків та трансформації аграрної економіки. Визначено основні маркетингові інструменти для стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору, а саме: маркетингові дослідження та маркетинговий аудит, сегментація ринку, позиціонування продукції, комплекс маркетингу, брендинг та іміджу, цифрові технології та інструменти, CRM-системи. Запропоновано основні напрями інтеграції маркетингового управління у процес стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку. Висвітлено досвід провідних аграрних компаній, зокрема Миронівський хлібопродукт, Кернел та Астарта-Київ, щодо використання маркетингово-орієнтованих підходів у стратегічному управлінні та формуванні стратегій довгострокового розвитку.

*The article explores the conceptual and theoretical aspects of marketing management as one of the key factors and effective tools for ensuring the strategic development of agricultural enterprises. It is substantiated that under the conditions of dynamic market environment changes, intensifying competition in domestic and international markets, globalization of economic processes, and transformation of the agricultural sector, the formation of effective enterprise development strategies oriented toward market and consumer needs becomes of particular importance. It has been established that integrating a marketing approach into the strategic management system contributes to increasing the competitiveness of agricultural enterprises, expanding sales markets, and more efficient utilization of their resource potential. The study justifies the necessity of applying marketing approaches within the strategic management system of agricultural enterprises and defines their role in*

*forming long-term competitive advantages. The main marketing tools ensuring the strategic development of agricultural sector enterprises are identified, including marketing research and marketing audit, market segmentation, product positioning, marketing mix formation, branding and enterprise image building, the use of digital marketing technologies and tools, as well as the application of CRM systems for customer relationship management. The comprehensive use of these tools allows agricultural enterprises to respond more effectively to changes in market conditions, build stable competitive positions, and increase the effectiveness of marketing activities. The main directions for integrating marketing management into the process of strategic development of agricultural enterprises are proposed, involving the use of marketing-oriented approaches to forming development strategies, diversification of product distribution channels, active application of digital technologies in marketing activities, and the development of partnerships with agricultural market entities. Particular attention is paid to analyzing the experience of leading Ukrainian agricultural companies, specifically MHP (Myronivsky Hliboprodukt), Kernel, and Astarta-Kyiv, regarding the use of marketing-oriented approaches in strategic management and the formation of long-term development strategies. It has been established that the application of marketing management allows these companies to ensure sustainable growth, enhance operational efficiency, and strengthen their positions in national and international markets.*

**Ключові слова:** *стратегічний розвиток, маркетингове управління, сільськогосподарські підприємства, аграрний сектор, стратегія, маркетингові інструменти, конкурентоспроможність, стратегічне управління.*

**Keywords:** *strategic development, marketing management, agricultural enterprises, agricultural sector, strategy, marketing tools, competitiveness, strategic management.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасний розвиток аграрного

сектору характеризується динамічними змінами ринкового середовища, посиленням конкуренції на внутрішніх і міжнародних ринках, впливом глобалізаційних процесів та зростанням вимог споживачів до якості й безпечності продукції. За таких умов особливої актуальності набуває забезпечення довгострокового та ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств, що потребує застосування стратегічних підходів до управління їх діяльністю. Саме стратегічне управління дозволяє підприємствам формувати перспективні напрями розвитку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність функціонування у довгостроковій перспективі.

Сільське господарство відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, розвитку національної економіки та формуванні експортного потенціалу країни. Водночас, діяльність сільськогосподарських підприємств характеризується значною залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, нестабільністю ринкової кон'юнктури та впливом зовнішніх економічних факторів. Сукупність цих чинників ускладнює процес планування господарської діяльності та зумовлює необхідність формування ефективних стратегій розвитку, здатних забезпечити адаптацію підприємств до змін ринкового середовища.

Одним із ключових факторів ефективного стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору є використання маркетингового управління, яке передбачає орієнтацію діяльності підприємства на потреби ринку, системне дослідження поведінки споживачів та конкурентного середовища, а також формування стійких конкурентних переваг. Крім того, маркетинговий підхід сприяє формуванню довгострокових взаємовідносин зі споживачами та партнерами, що є важливою умовою стабільного розвитку підприємств.

Разом із тим, для багатьох сільськогосподарських підприємств характерним залишається переважання виробничої орієнтації у системі управління, що обмежує їх здатність оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та ефективно задовольняти потреби споживачів. Такий підхід часто призводить до недостатнього врахування вимог ринку під час планування

виробництва та реалізації продукції. У зв'язку з цим виникає необхідність впровадження маркетингових підходів у систему стратегічного управління підприємствами аграрного сектору, що сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Проблематика стратегічного розвитку підприємств та використання маркетингових інструментів у системі управління широко досліджувалася у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії маркетингу, маркетингового управління та стратегічного маркетингу зробили вчені, а саме: Ф. Котлер, Г. Армстронг, П. Друкер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, А. В. Войчак, С. С. Гаркавенко, Л. В. Балабанова, О. А. Біловодська, Н. В. Куденко та інші, які обґрунтували важливість орієнтації діяльності підприємств на потреби споживачів та формування довгострокових конкурентних переваг.

Питання розвитку аграрного маркетингу та управління підприємствами аграрного сектору досліджувалися у працях багатьох українських науковців, зокрема: О. М. Варченко, І. С. Воронецької, Т. В. Воронько, І. А. Гоголя, Ю. І. Данька, В. М. Кирилюка, О. О. Красноручького, О. Кузьменко, Л. М. Курбацької, Є. П. Ломаки, П. І. Островського, А. А. Шиманської та ін.. Науковці розглядали особливості функціонування маркетингу, формування маркетингових стратегій та системи управління маркетингом на підприємствах аграрного сектору, механізми підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств та напрями розвитку агропродовольчих ринків. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам стратегічного управління та розвитку аграрного сектору, питання ролі маркетингу та інтеграції маркетингового управління у процес стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств потребують подальшого наукового дослідження та обґрунтування.

*Формулювання цілей статті (постановка завдання).* Метою статті є обґрунтування концептуальних (теоретичних) засад маркетингового управління як домінуючого фактора та дієвого інструмента забезпечення стратегічного

розвитку сільськогосподарських підприємств, а також визначення основних напрямів інтеграції маркетингу у систему стратегічного планування та управління сільськогосподарськими підприємствами.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічний розвиток підприємства передбачає довгострокові зміни у його діяльності, спрямовані на підвищення ефективності функціонування, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку в умовах змінного ринкового середовища. В контексті агробізнесу стратегічний розвиток можна визначити як «системний процес трансформації потенціалу підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища, ресурсних можливостей та потреб ринку» [1]. Для сільськогосподарських підприємств стратегічний розвиток має особливе значення, оскільки їх діяльність характеризується високим рівнем залежності від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, коливаннями ринкових цін та значним впливом факторів зовнішнього середовища (Табл. 1). До основних факторів, які здійснюють вплив на стратегічний розвиток підприємств в аграрній сфері, слід віднести: - ринкові умови (цінова кон'юнктура, попит та пропозиція, експортні можливості та рівень державної підтримки); - ресурсне забезпечення (якість та кількість земельних угідь, матеріально-технічні засоби, фінансовий потенціал, наявність трудових ресурсів і рівень їх кваліфікації); - інноваційність (автоматизація процесів, біотехнологічні рішення, можливість впровадження технологій точного землеробства, застосування цифрових інструментів, використання безпілотних систем моніторингу та цифрових платформ управління); - екологічна безпека (раціональне використання природних ресурсів, впровадження екологічно безпечних технологій, органічне землеробство, збереження родючості ґрунтів тощо) [1]. Їх вплив створює відповідні передумови для сталого розвитку як окремих підприємств, так і аграрного сектору в цілому у довгостроковій перспективі. З огляду на це, важливого значення набуває використання сучасних підходів до управління сільськогосподарськими підприємствами, які дозволяють комплексно враховувати зазначені чинники та адаптувати

діяльність підприємств до змін ринкового середовища. Одним із таких підходів є маркетингове управління.

**Таблиця 1. Особливості діяльності сільськогосподарських підприємств**

<b>Особливості</b>	<b>Зміст та форми проявлення</b>
Взаємопов'язаність галузей	Рослинництво: вирощування зернових, технічних, кормових, овочевих, овочевих, баштанних культур, садівництво, плодівництво, виноградарство. Тваринництво: скотарство (молочне і м'ясне), свинарство, птахівництво, вівчарство, риборство, бджільництво. Наявність значної кількості посередників між виробниками та кінцевими споживачами.
Продукти першої необхідності	Виробництво продукції в необхідній кількості та сортименті; стійкість попиту протягом року; задоволення основних життєвих потреб людини; цінова нееластичність попиту; диспаритет цін на сировину і кінцеву продукцію; необхідність гнучкої державної політики та підтримки товаровиробників, особливо дрібних.
Специфіка продукції та сировини	Висока стандартизованість асортименту; залежність якості продукції від термінів та умов зберігання, транспортування і реалізації; короткі терміни зберігання продукції; необхідність спеціальних умов зберігання, транспортування та упакування; потреба оперативного постачання продуктів.
Виробництво продукції та сировини	Розбіжність робочого періоду з періодом виробництва; наявність істотного часового періоду між виробництвом та переробкою; висока трудомісткість виробництва продукції; залежність економічних наслідків від кліматичних, географічних, природних умов та землі; тісний зв'язок між використанням землі і розвитком галузей; нестабільність та сезонний характер отримання продукції; неможливість швидкого збільшення обсягів виробництва.
Тенденції виробництва в аграрному секторі	Стабільне скорочення окремих видів сільськогосподарської сировини, що призводить до нестачі сировини для переробних підприємств та підвищення цін; щорічні коливання обсягів виробництва продукції; виробничі можливості дрібних виробників не спроможні виробляти сировину належної якості та формувати достатній обсяг сировинної бази; наявність ще значної кількості дрібних незалежних виробників с/г продукції; розвиток великих аграрних компаній; не завжди можливість швидкого перепрофілювання виробництва; необхідність значних капіталовкладень; розвиток органічного виробництва.
Конкурентоспроможність	Значною мірою залежить від освоєння сучасних технологій виробництва; впровадження інноваційних цифрових технологій; використання сучасних новітніх засобів та предметів праці; ресурсного забезпечення; використання цифрових сервісів та інструментів.

*Джерело: сформовано авторами на основі [2, с. 11-16; 3, с. 21-22; 4, с. 26; 5, с. 19-22].*

Маркетингове управління (або управління на засадах маркетингу) – це орієнтація на потреби ринку, стратегічний підхід та спрямованість на довгострокову комерційну ефективність, ситуаційне управління, своєчасна адаптація до зовнішнього середовища, забезпечення конкурентних переваг та завоювання провідних позицій на ринку, стратегія активного впливу на споживачів, а також комплексний, цільовий системний підхід до здійснення всієї управлінської діяльності будь-якого підприємства [6]. Маркетингове управління підприємством – це «можливість організувати його діяльність на принципах оптимального використання наявного потенціалу і отримання найбільшого прибутку з врахуванням задоволення потреб споживачів» [7]. Маркетингове управління діяльністю підприємства можна розглядати як «процес аналізу, розробки і втілення в життя засобів, що розраховані на встановлення, укріплення і підтримку взаємовигідних обмінів із покупцями для досягнення головних цілей підприємства, а саме: отримання прибутку, зростання обсягів збуту продукції, збільшення частки ринку та ін.» [7]. На нашу думку, маркетингове управління являє собою систему управлінських рішень, спрямованих на дослідження ринку, формування попиту, задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Маркетингове управління функціонує при умові, якщо управління здійснюється на основі головних принципів маркетингу: орієнтація на споживача, його потреби та вимоги; гнучкість в досягненні поставленої мети; спрямованість на довгострокову перспективу розвитку підприємства [8, с. 19]. У сучасних умовах маркетингове управління виступає важливим елементом формування довгострокової стратегії розвитку підприємства, оскільки орієнтує всю діяльність на потреби ринку, максимальне задоволення потреб і вимог споживачів, а також забезпечує ефективну взаємодію зі споживачами. До основних функцій маркетингового управління слід віднести: проведення маркетингових досліджень; аналіз ринкового середовища; сегментація ринку та вибір цільових сегментів; розроблення маркетингової стратегії; формування комплексу маркетингу; управління комунікаціями з ринком [9, с. 2-5].

Практична реалізація зазначених функцій здійснюється через використання відповідних маркетингових інструментів. Саме вони забезпечують ефективну розробку і втілення (впровадження) маркетингової стратегії розвитку та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

На нашу думку, доцільним є розгляд основних маркетингових інструментів, які слід застосовувати для стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору (Табл. 2). Вони виступають практичними засобами впровадження маркетингових підходів і забезпечують системне управління взаємодією з ринком. Їх комплексне використання сприяє формуванню ефективної маркетингової стратегії та забезпечує довгостроковий розвиток підприємств. Застосування цих інструментів дозволить сільськогосподарським підприємствам точніше орієнтуватися на потреби і вимоги споживачів, оптимізувати використання наявних ресурсів, підвищити рівень конкурентоспроможності продукції, а цифрові маркетингові технології та інструменти забезпечать раціональне управління, оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури та ефективну взаємодію з цільовими аудиторіями.

**Таблиця 2. Основні маркетингові інструменти для стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств**

<b>Маркетингові інструменти</b>	<b>Призначення та роль у стратегічному розвитку</b>
Маркетингові дослідження та маркетинговий аудит	Вивчення ринку, ринкових тенденцій, конкурентного середовища, поведінки і потреб цільових аудиторій, оцінка ресурсного потенціалу, потенційних ринків збуту та можливостей, в т. ч. експортних для розширення діяльності і розвитку виробництва.
Сегментація ринку	Виділення сегментів B2B та B2C; розподіл ринку на групи споживачів (сегменти) із подібними характеристиками, потребами для орієнтації виробництва на конкретні цільові сегменти, точного таргетування та маркетингових заходів.
Позиціонування продукції	Формування у свідомості споживачів унікального образу продукції підприємства, підкреслення конкурентних переваг; може базуватися на якості продукції, екологічності, органічному походженні, локальному виробництві тощо.
Комплекс маркетингу: товар, ціна, розподіл, просування, люди	Формування комплексу маркетингу до аграрного сектору, системне управління продуктом, ціною, каналами збуту, просуванням, а також персоналом, що сприяє реалізації стратегії, підвищенню конкурентоспроможності та досягнення цілей.

*Продовження таблиці 2.*

Брендинг та імідж	Підвищення впізнаваності продукції, підприємства, формування позитивної репутації (іміджу) на ринку та довіри цільових аудиторій, що створює довгострокові конкурентні переваги та підтримує стійкий розвиток підприємства.
Цифрові технології та інструменти	Використання digital-платформ, SEO, контент-маркетингу, SMM, email-маркетингу, месенджерів, e-commerce, web-аналітики, ШІ, Big Data, GPS-моніторинг, системи дистанційного зондування землі та ін. для швидкого реагування на зміни ринку, підвищення точності управлінських рішень, скорочення витрат, оптимізації виробничих процесів, залучення нових споживачів, підвищення ефективності просування продукції на ринку та комунікацій.
CRM-системи (управління взаємовідносинами із споживачами)	Формування, підтримка та розвиток довгострокових відносин з клієнтами, підвищення ефективності взаємодії з покупцями, формування персоналізованих пропозицій, прогнозування попиту, що сприяє підвищенню лояльності споживачів та зміцненню ринкових позицій підприємств.

*Джерело: сформовано авторами на основі джерел [2; 4; 5; 8; 9].*

Для забезпечення ефективного стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору в умовах динамічного ринкового середовища необхідно інтегрувати маркетинг у систему стратегічного планування та управління. Важливим і доцільним є впровадження маркетингового управління на всіх етапах стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Основними напрямками такої інтеграції, на нашу думку, мають бути:

- формування маркетингово-орієнтованої системи управління підприємством, що передбачає орієнтацію управлінських рішень на потреби цільових аудиторій та вимоги ринку;
- розроблення довгострокових маркетингових стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємств та розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції;
- використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності, що дозволяє підвищити ефективність комунікації із цільовими аудиторіями та оптимізувати процеси просування продукції;
- розвиток партнерських відносин у ланцюгах постачання, що сприяє формуванню ефективної системи взаємодії між виробниками сільськогосподарської продукції, посередниками та споживачами;

- диверсифікація каналів збуту продукції, що забезпечує розширення можливостей реалізації продукції та зменшує залежність підприємств від окремих ринкових сегментів;
- підвищення ролі маркетингових комунікацій у просуванні продукції, що сприяє формуванню позитивного іміджу сільськогосподарського підприємства та підвищенню рівня впізнаваності продукції на ринку.

Використання маркетингового управління у стратегічному розвитку сільськогосподарських підприємств забезпечує низку важливих переваг: - підвищення рівня адаптивності підприємства до змін ринкового середовища, що дозволяє своєчасно реагувати на коливання попиту, цінову кон'юнктуру та конкурентні виклики; - покращення якості управлінських рішень завдяки використанню результатів маркетингових досліджень, аналізу ринку та прогнозування тенденцій його розвитку; - ефективніше використання ресурсів підприємства, оскільки маркетингове управління дозволяє узгоджувати виробничі процеси з потребами споживачів та вимогами ринку; - зміцнення конкурентних позицій на ринку, формування позитивного іміджу підприємства та підвищення впізнаваності його продукції; - формування довгострокових відносин зі споживачами і партнерами, що створює передумови для стабільності збуту продукції; - підвищення економічної ефективності та прибутковості діяльності. Зазначені переваги формують важливі передумови сталого розвитку підприємств аграрного сектору, що підтверджується практикою діяльності провідних аграрних компаній та агрохолдингів.

Так, аналіз діяльності лідерів вітчизняного аграрного сектору – компаній «Миронівський хлібопродукт» (МХП), «Кернел», «Астарта-Київ» – дозволяє виділити успішні моделі маркетингового управління, орієнтованого на довгострокову стратегію розвитку підприємства. Зокрема, компанія «Миронівський хлібопродукт» – стратегія трансформації у виробника якісних продуктів харчування. Маркетингове управління МХП змістилося від моделі B2B (продаж сировини) до моделі B2C та сервісної екосистеми. Ключовим елементом стратегічного розвитку стало створення доданої вартості через

готові рішення для споживача (бренди «Наша Ряба», «Kurator», «Легко!», «Апетитна», «М'ясомаркет» та ін.). Це дозволяє компанії мінімізувати залежність від коливань світових цін на зернові та курятину, керуючи власним попитом через лояльність кінцевого споживача [10]. Компанія «Кернел» – маркетингова диференціація через екосистему Open Agribusiness. Компанія інтегрувала маркетингове управління в платформу взаємодії з малими та середніми фермерами та сільськогосподарськими підприємствами. Стратегічний розвиток базується на наданні сервісів (технологій, логістики, супутникового моніторингу) в обмін на стабільність постачання сировини. Це приклад «партнерського маркетингу чи маркетингу партнерських відносин», де Кернел виступає не просто трейдером, а гарантом якості та стабільності для зовнішніх ринків [11]. Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» – стратегія лідерства в сегменті сталого розвитку (ESG). Маркетингове управління компанії побудоване на «зеленій» репутації. Завдяки впровадженню енергоефективних технологій та сертифікації за міжнародними стандартами, Астарта-Київ отримує доступ до преміальних ринків Європейського Союзу та пільгового фінансування, позиціонуючи свою продукцію як «екологічно відповідальні продукти» [12]. Таким чином, досвід провідних компаній аграрного сектору свідчить про важливу роль маркетингового управління у формуванні довгострокових стратегій розвитку підприємств і може слугувати важливим орієнтиром для формування ефективних моделей стратегічного розвитку інших сільськогосподарських підприємств.

***Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.*** Отже, стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах потребує застосування маркетингового управління як важливого фактору чи інструменту підвищення ефективності діяльності та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Використання маркетингового підходу дозволить підприємствам аграрного сектору орієнтувати свою діяльність на потреби ринку, розширювати ринки

збуту продукції, формувати ефективні стратегії розвитку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств на засадах маркетингового управління передбачає використання сучасних маркетингових інструментів, формування ринково орієнтованих стратегій розвитку, диверсифікацію каналів збуту та застосування цифрових технологій у маркетинговій діяльності. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню економічної ефективності підприємств аграрного сектору та формуванню стійких конкурентних переваг на ринку. В загальному, інтеграція маркетингу у систему стратегічного менеджменту дозволить трансформувати зовнішні загрози у ринкові можливості, забезпечить більш ефективне використання ресурсного потенціалу та сталий розвиток сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності маркетингових стратегій розвитку підприємств аграрного сектору та використання цифрових маркетингових інструментів у їх діяльності.

### Література

1. Кирилюк І. М., Ломако Є. П., Черняк В. О. Стратегічний розвиток сільськогосподарського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-192> (дата звернення: 12.02.2026).
2. Островський П. І. Аграрний маркетинг: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.
3. Красноруцький О. О., Данько Ю. І. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції України: Монографія. Харків: «Майдан», 2009. 262 с.
4. Кузьменко О. Роль маркетингу в управлінні аграрним підприємством. *Суспільство. Економіка. Цифровізація*. 2024. № 02 (02). С. 22-33. DOI: 10.31379.sed.2.2.2024.11.

5. Kohls Richard L., Uhi Joseph N. Marketing of agricultural products. 7th ed. New York : Purdue University, 1998. 559 p.
6. Черненко О. В. Маркетингова інформація в управлінні підприємством. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108728> (дата звернення: 14.02.2026).
7. Курбацька Л. М. Маркетинг в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3389> (дата звернення: 18.02.2026).
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник. К.: Лібра, 2002. 712 с.
9. Wilson Richard M.S., Gilligan Coling, Pearson David J. Strategic marketing management : planning, implementation and control. London : Butterworth-Heinemann Ltd, 1992. 644 p.
10. Офіційний веб-сайт ПРАТ “МХП”. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення: 26.02.2026).
11. Офіційний веб-сайт ТОВ “Кернел-Трейд”. URL: <https://www.kernel.ua/> (дата звернення: 05.03.2026).
12. Офіційний веб-сайт ТОВ Фірма “Астарта-Київ”. URL: <https://astartaholding.com/> (дата звернення: 11.03.2026).

## References

1. Kyryliuk, I.M., Lomako, Ye.P. and Cherniak, V.O. (2025), “Strategic development of an agricultural enterprise”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], no 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-192>.
2. Ostrovs'kyj, P.I. (2006), *Ahrarnyj marketynh* [Agricultural marketing], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
3. Krasnoruts'kyj, O.O. and Dan'ko, Yu.I. (2009), *Rozvytok marketynhu na rynku ahroprodovol'choi produktsii Ukrainy* [Marketing development in the agri-food market of Ukraine], Majdan, Kharkiv, Ukraine.

4. Kuz'menko, O. (2024), "The role of marketing in agricultural enterprise management", *Suspil'stvo. Ekonomika. Tsyfrovizatsiia*, vol. 02 (02), pp. 22-33. DOI: 10.31379.sed.2.2.2024.11.
5. Kohls, Richard L. and Uhi, Joseph N. (1998), *Marketing of agricultural products*. 7th ed, Purdue University, New York, USA.
6. Chernenko, O.V. (2017), "Marketing information in enterprise management", *Ekonomichnyj visnyk NTUU Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut*, vol. 14. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108728>.
7. Kurbats'ka, L.M. (2013), "Marketing in the management of an enterprise system", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3389> (Accessed 18 February 2026).
8. Harkavenko, S.S. (2002), *Marketynh* [Marketing], Libra, Kyiv, Ukraine.
9. Wilson, Richard M. S., Gilligan, Coling and Pearson, David J. (1992), *Strategic marketing management : planning, implementation and control*, Butterworth-Heinemann Ltd, London, England.
10. The official website of PRJSC MHP (2026), available at: <https://www.kernel.ua/> (Accessed 26 February 2026).
11. The official website of Kernel-Trade LLC (2026), available at: <https://www.kernel.ua/> (Accessed 5 March 2026).
12. The official website of Astarta-Kyiv LLC Firm (2026), available at: <https://astartaholding.com/> (Accessed 11 March 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 15.03.26*

*Прорецензовано / Revised: 18.03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26*