

Г. М. Джупіна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та аграрної економіки,
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування
України "Ніжинський агротехнічний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8812-294X>

В. В. Нагорний,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5551-4779>

В. П. Стадник,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Відокремлений підрозділ Національного університету
біоресурсів і природокористування України "Ніжинський агротехнологічний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3154-3983>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.177

КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ФАКТОР РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

H. Dzhupina,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Agrarian Economics,

Separated Subdivision National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Nizhyn Agrotechnical Institute"

V. Nahornyi,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

V. Stadnyk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,

A separate division of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine of the "Nizhyn Agrotechnical Institute"

TEAM INTERACTION AS A FACTOR OF THE EFFECTIVENESS OF MARKETING ACTIVITIES IN AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

Актуальність дослідження зумовлена тим, що одним із базових чинників, які визначають успішність діяльності з вивчення ринку, формування попиту та просування аграрної продукції, є результативність командної взаємодії працівників аграрного підприємства. Водночас практичний стан такої взаємодії в багатьох аграрних підприємствах України малого та середнього рівня залишається недостатньо налагодженим. Відтак, метою даної статті є аналіз впливу командної взаємодії на ефективність маркетингової діяльності аграрного підприємства через дію ключових механізмів, що сприяють підвищенню результативності командної роботи у маркетинговому процесі. Автори звертають увагу на той факт, що командна взаємодія забезпечує системний обмін інформацією, узгодження дій підрозділів, своєчасне реагування на ринкові зміни та здатність підприємства задовольняти потреби споживачів. Специфічним є те, що наявні типи такої взаємодії мають ситуаційно зумовлений вплив на маркетингову результативність, зокрема визначається характером управлінського завдання, рівнем невизначеності ринку, масштабом діяльності підприємства та стратегічними цілями його розвитку. Зроблено висновок,

що основою результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства є якісне лавірування між типами організаційної взаємодії. Слід враховувати, що функціональна взаємодія підвищує оперативність маркетингових рішень і узгодженість дій підрозділів; крос-функціональна дозволяє синхронізувати виробничі та маркетингові плани, оптимізувати логістику та підвищити точність прогнозування; проектна взаємодія сприяє швидкому впровадженню інновацій і реалізації стратегічних проектів; мережева взаємодія забезпечує ефективну інтеграцію у ланцюги доданої вартості, стабільність контрактних відносин та розширення каналів збуту; стратегічна інтегрована взаємодія формує довгострокову конкурентну перевагу та зміцнює бренд на внутрішньому і зовнішньому ринках.

The relevance of the study lies in the fact that one of the fundamental factors determining the effectiveness of market research activities, demand formation, and the promotion of agricultural products is the efficiency of team interaction among employees of an agricultural enterprise. At the same time, the practical state of such interaction in many small and medium-sized agricultural enterprises in Ukraine remains insufficiently developed. Therefore, the aim of this article is to analyze the impact of team interaction on the effectiveness of an agricultural enterprise's marketing activities through the action of key mechanisms that enhance teamwork productivity in the marketing process. The authors emphasize that team interaction ensures a systematic exchange of information, alignment of departmental actions, timely response to market changes, and the enterprise's ability to meet consumer needs. A specific feature is that the existing types of such interaction-functional, cross-functional, project-based, network, and strategically integrated-have a situationally determined impact on marketing performance. In particular, their effect depends on the nature of the managerial task, the level of market uncertainty, the scale of the enterprise's operations, and the strategic goals of its development. It is concluded that the foundation of effective marketing activities in an agricultural enterprise lies in skillfully balancing between different types of organizational interaction. It should be noted that functional interaction enhances the operational efficiency of marketing decisions and the coordination of departmental actions; cross-functional interaction enables synchronization of production and marketing plans, optimization of logistics, and improved forecasting accuracy; project-based interaction facilitates rapid implementation of innovations and strategic projects; network interaction ensures effective integration into value chains, stability of contractual relations, and expansion of distribution channels; and strategically integrated interaction creates long-term competitive advantage and strengthens the brand in both domestic and international markets.

Ключові слова: командна взаємодія, маркетингова діяльність, аграрне підприємство, ефективність управління, результативність маркетингу, внутрішні комунікації, організаційна культура, командна робота, стратегічне управління, аграрний сектор, конкурентоспроможність, управління персоналом, синергія, маркетинг агробізнесу.

Key words: team interaction, marketing activities, agricultural enterprise, management effectiveness, marketing performance, internal communications, organizational culture, teamwork, strategic management, agricultural sector, competitiveness, human resource management, synergy, agribusiness marketing.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України питання підвищення результативності маркетингової діяльності аграрних підприємств набуває особливої актуальності.

Це зумовлено, по-перше, тим, що сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах воєнного стану, загального скорочення внутрішнього ринку споживан-

ня і доступних ресурсів. За аналітичними даними Київської школи економіки, лише у 2022 році це спричинило прямі збитки обсягом 6,6 млрд дол. США [4]. За даними оперативної оцінки збитків та потреб (RDNA5), підготовленої групою Світового банку, Європейською комісією та Організацією Об'єднаних Націй, у наступні роки ці збитки продовжували зростати. Зокрема, на початок 2026 р. їх обсяг перевищив 195 млрд дол. США [5].

По-друге, діяльність аграрних підприємств здійснюється в умовах високої конкуренції із закордонними

виробниками не лише на експортних ринках, а й на внутрішньому ринку. Так, за даними Державної митної служби, у 2025 році в Україну з Польщі, Туреччини, Німеччини, Італії та інших країн було імпортовано агропродукції (зокрема підготовлених продуктів, фруктів, овочів, м'яса) на суму 9,12 млрд дол. США, що на 13 % більше, ніж у 2024 році, коли імпорт агропродовольчої продукції становив 8,08 млрд дол. США [6].

Додатково значущість маркетингової діяльності аграрних підприємств посилюється прискоренням змін ринкового середовища, яке характеризується коливаннями попиту й пропозиції, сезонністю виробництва, впливом кліматичних чинників, нестабільністю цін на сировину та готову продукцію, а також змінами державного регулювання, тарифної політики й системи субсидування.

У цьому контексті автори наголошують, що одним із базових чинників, які визначають результативність діяльності з вивчення ринку, формування попиту та просування аграрної продукції, є ефективність командної взаємодії працівників аграрного підприємства, оскільки саме вона забезпечує належну координацію дій, продуктивний обмін знаннями й досвідом та оперативне прийняття стратегічних рішень.

Водночас практичний стан такої взаємодії в багатьох аграрних підприємствах України залишається недостатньо налагодженим. Зокрема, спостерігається фрагментація комунікацій — нестача системного обміну інформацією між підрозділами, розриви в передаванні даних і відсутність узгоджених каналів взаємодії; нерівномірний розподіл ролей у командах; обмежене використання колективного досвіду. У сукупності це створює додаткові бар'єри для реалізації ефективних маркетингових стратегій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Зауважимо, що особливості та проблеми командної взаємодії в маркетинговій діяльності аграрного підприємства активно вивчаються такими науковцями, як Мовчанюк А. [6], Тарасюк А.В. [7], Багорка М.О., Кадирус І.Г. [2]. Вони системно розглядають ключові аспекти командної взаємодії, зокрема: характер взаємодії й комунікаційних моделей між структурними підрозділами аграрних підприємств у контексті маркетингової діяльності; механізми підвищення ефективності взаємодії команд, що включають інтегрований підхід до управління знаннями, формалізацію процесів обміну інформацією та побудову крос-функціональних робочих груп. Ці наукові праці підтверджують, що висока якість командної взаємодії є одним із визначальних чинників результативності маркетингової діяльності аграрних підприємств. Лагодієнко В.В. [3] також зазначає, що це обумовлено її здатністю забезпечувати спрямованість на інновації та адаптацію до динамічного ринкового середовища.

Водночас саме роль командної взаємодії як фактора результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства досі не знайшла достатнього висвітлення у науковій літературі, що свідчить про необхідність подальшого дослідження цього аспекту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є аналіз впливу командної взаємодії на ефективність маркетингової діяльності аграрного підприємства через дію ключових механізмів, що сприяють підвищенню результативності командної роботи у маркетинговому процесі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У межах дослідження автори наголошують на значущості командного менеджменту в маркетинговій діяльності аграрного підприємства. Як зазначає А. Грішнова, цей напрям формує в маркетингу та інших сферах діяльності "командну взаємодію" [1]. Ми повністю поділяємо таку позицію, оскільки йдеться про забезпечення організованої спільної діяльності працівників різних функціональних підрозділів підприємства, спрямованої на координацію дій, обмін знаннями й досвідом, узгодження ролей і обов'язків, а також спільне прийняття управлінських рішень задля досягнення визначених цілей. При цьому саме в контексті маркетингової діяльності аграрного підприємства категорія командної взаємодії позначає організаційні явища, що:

- забезпечують ефективне управління (а саме планування, розробку та реалізацію маркетингових стратегій). Йдеться про таку скоординованість роботи команди, яка дає змогу системно враховувати всі аспекти ринку, потреби клієнтів і внутрішні ресурси підприємства, уникати дублювання функцій та забезпечувати узгоджене впровадження маркетингових заходів;

- сприяють швидкому реагуванню на зміни ринкового середовища. Мається на увазі налагоджена внутрішня комунікація між членами команди, постійний обмін інформацією та колективне прийняття рішень, що дозволяють оперативно адаптувати маркетингові дії до коливань попиту й пропозиції, сезонних чинників, цінових змін або нових регуляторних вимог;

- оптимізують використання ресурсів і впровадженню інноваційних рішень. Йдеться про такий рівень командної взаємодії (в межах організаційної культури), що безпосередньо впливає на результативність управління підприємством аграрного сектору, оскільки забезпечує об'єднання знань, досвіду та компетенцій різних підрозділів, раціональний розподіл матеріальних і фінансових ресурсів, а також ефективну інтеграцію сучасних маркетингових інструментів і технологій у діяльність підприємства.

Враховуючи, що "командна взаємодія" є основою маркетингової діяльності аграрного підприємства, вона безпосередньо формує її результативність (див. рис. 1). Зауважимо, що для досягнення високої результативності маркетинг аграрного підприємства має не лише охоплювати повний комплекс заходів — від аналізу ринку та просування продукції до формування попиту й забезпечення прибутковості, — а й забезпечувати ефективну внутрішню координацію відповідних процесів. Визначальне значення при цьому має саме командна взаємодія в межах кожного маркетингового процесу, оскільки вона формує результативність через [2—4]:

1. Системний інформаційний обмін.
2. Узгодження цільових дій підрозділів.
3. Своєчасне реагування на ринкові зміни.

4. Посилення здатності підприємства задовольняти потреби споживачів.

Зазначимо, що існує кілька типів командної взаємодії (функціональна, крос-функціональна, проєктна, стратегічна тощо), однак їх вплив на результативність маркетингової діяльності ситуативно зумовлений, що проілюстровано за даними табл. 1.

Результативність маркетингу за конкретного типу командної взаємодії залежить від:

— характеру управлінського завдання (різні управлінські завдання потребують різного рівня інтеграції підрозділів);

— рівня невизначеності ринкового середовища (ступінь невизначеності ринкового середовища впливає на глибину взаємодії);

— масштабів діяльності підприємства (масштаб і складність маркетингових процесів визначають формат командної роботи);

— стратегічних цілей його розвитку (горизонти планування та пріоритети діяльності обмежують напрямки командної роботи).

Явища, що визначають взаємодію	Типи організаційних явищ, що формують командну взаємодію		
	1. Координованість робота команди	2. Комунікація між членами команди, обмін інформацією та колективне прийняття рішень.	3. Рівень взаємодії команди (процес координації дій, обміну інформацією, знаннями, досвідом і ресурсами)
Специфіка прояву явища →	Дозволяє враховувати всі аспекти ринку, потреби клієнтів та внутрішні ресурси підприємства.	Дозволяють оперативно адаптувати маркетингові дії до коливань попиту та пропозиції, сезонних особливостей, цінних змін або нових регуляторних вимог	Дозволяє налагодити взаємодію підрозділів, раціонально розподіляти ресурси, інтегрувати маркетингові інструменти та технології в діяльність
Зона впливу →	Зона планування, розробки та реалізації маркетингових стратегій	Зона формування можливостей реагувати на зміни ринкового середовища.	Зона використання ресурсів і впровадження інноваційних рішень
Результат, що скеровується дією конкретних механізмів →	Підвищення узгодженості дій підрозділів, зменшення ризику помилок, ефективне використання ресурсів	Підвищення гнучкості маркетингових заходів, своєчасне реагування на ринкові виклики	Підвищення ефективності ресурсів, впровадження інновацій, для покращення здатності аграрного підприємства задовольняти потреби споживачів

Рис. 1. Організаційні явища, що визначають специфіку командної взаємодії у контексті маркетингової діяльності аграрного підприємства

Джерело: сформовано на основі [2—4].

Таблиця 1. Ролі різних типів командної взаємодії як визначального чинника формування загальної результативності маркетингу аграрного підприємства

Тип взаємодії	Специфіка ситуативного впливу командної взаємодії			Роль у формуванні загальної результативності маркетингової діяльності
	Формування	Фокус	Характер прояву	
Функціональна взаємодія	В межах маркетингового відділу	На розроблення рекламних кампаній, аналіз ринку, планування збуту	Для малих і середніх аграрних підприємств	Оперативність маркетингових рішень, узгодженість комунікацій, результативність збутових заходів
Крос-функціональна взаємодія	У межах спільної роботи маркетологів, агрономів, фінансистів, логістів	На узгодження виробничих обсягів із прогнозами попиту	Для підприємств, що здійснюють експортну діяльність або працюють у періоди сезонного піка	Мінімізація втрат від дисбалансу між виробництвом і збутом; підвищення точності прогнозування; оптимізація витрат і збільшення маржинальності
Проектна взаємодія	Під конкретні стратегічні завдання	На реалізацію інноваційних або інвестиційних проєктів	Для аграрних підприємств, що впроваджують інновації та диверсифікують діяльність	Концентрація ресурсів для досягнення стратегічного результату; прискорення впровадження інновацій;
Мережева взаємодія	У межах співробітництва та інтеграції	На зовнішніх стейкхолдерів (постачальників, трейдерів, переробних підприємств тощо)	Для аграрних кластерів, кооперативів, суб'єктів, інтегрованих в агропродовольчі ланцюги	Розширення каналів збуту; формування стабільних контрактних відносин; зниження транзакційних витрат; інтеграція у ланцюги доданої вартості
Стратегічна інтегрована взаємодія	У межах спільного стратегічного управління брендом	На довгострокове формування ринкової позиції та бренду підприємства	Для диверсифікованих аграрних підприємств і агрохолдингів із торговельними марками	Забезпечення стійкої конкурентної позиції; формування брендової цінності; довгострокове зростання ринкової частки та фінансової стабільності

Джерело: сформовано на основі [2—4; 7].

Відповідність типу командної взаємодії конкретній управлінській ситуації визначає її здатність підвищувати результативність маркетингових процесів [1].

Так, функціональна (внутрішньопідрозділова) взаємодія є визначальною у періоди оперативного планування збуту, розроблення рекламних кампаній та аналізу кон'юнктури ринку. Такий тип взаємодії набуває особливого значення в ситуаціях, коли швидкість узгодження дій у межах маркетингового підрозділу безпосередньо впливає на обсяги реалізації аграрної продукції. Показовим є досвід компанії ТОВ "Агромарс Комплекс", де у квітні-травні 2023 р. менеджмент зафіксував зниження попиту на основну продукцію — м'ясо птиці (охолоджену та заморожену курятину під торговельною маркою "Гаврилівські курчата") — на внутрішньому ринку приблизно на 15 % порівняно із середньомісячним рівнем першого кварталу 2023 р. У відповідь на це в межах маркетингового відділу було оперативно організовано внутрішню координацію, що передбачала такі дії: 1 квітня аналітики здійснили експрес-аналіз ринкової кон'юнктури з метою виявлення причин зниження попиту, оцінки динаміки цін, активності конкурентів та змін у споживчій поведінці; 3 квітня фахівець із комунікацій скоригував зміст рекламних повідомлень, акцентувавши увагу на свіжості, якості та безпечності продукції, а також посилив інформаційну присутність у цифрових каналах просування; того ж дня менеджер із збуту переглянув умови співпраці з торговельними мережами, зокрема ініціював запровадження тимчасових

знижок, погодив розширення асортиментної представленості продукції в торгових точках і активізував заходи зі стимулювання продажів.

Завдяки узгодженим діям, прийнятим упродовж трьох днів, ТОВ "Агромарс Комплекс" уже до 20 квітня вдалося стабілізувати обсяги реалізації продукції, а до 1 травня — відновити попит до рівня, характерного до періоду, що передував його зниженню. Важливо підкреслити, що саме швидкість ухвалення управлінських рішень, чіткий розподіл функцій і налагоджена внутрішня координація дій у межах маркетингового підрозділу стали ключовими чинниками підтримання результативності маркетингової діяльності підприємства.

Крос-функціональна взаємодія набуває ключового значення в умовах необхідності постійного узгодження наявних виробничих обсягів із прогнозами попиту на аграрну продукцію, формування цінової політики та оптимізації логістики. Зокрема, ця командна взаємодія максимально дієва, якщо планується реалізація аграрної продукції на зовнішньому ринку, і маркетинговий відділ на основі аналізу контрактів і цінової динаміки фіксує підвищений попит у певний період. Показовим є досвід компанії ТД Агро Плюс та ПАП Агропродсервіс, які у 2024 р. завдяки впровадженню крос-функціональної взаємодії забезпечили оперативне приведення обсягів і структури пропозиції зернової та олійної продукції у відповідність до очікувань зовнішніх контрагентів та оптових покупців (зокрема імпортерів країн ЄС). Зокрема, у межах цього підходу було сформовано

крос-функціональні робочі групи (рис. 2), до складу яких входили маркетингологи, агрономи, працівники фінансової служби та логістичного підрозділу.

Зокрема, у компанії ТД Агро Плюс крос-функціональна взаємодія була спрямована передусім на узгодження виробничих планів із параметрами експортних контрактів. Маркетингологи надали оновлені прогнози попиту на зернові культури, після чого агрономи скоригували структуру посівів і графіки збирання врожаю з урахуванням обсягів, передбачених у контрактах. Фінансова служба здійснила розрахунок цінових параметрів із врахуванням валютних коливань, що дозволило мінімізувати ризики втрат, а логістичний підрозділ оптимізував графіки відвантаження відповідно до погоджених строків постачань.



Рис. 2. Умови забезпечення результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства у межах крос-функціональної взаємодії

Джерело: сформовано авторами за даними ТД Агро Плюс та Агропродсервіс.

Натомість у компанії ПАП Агропродсервіс акцент було зроблено на адаптації цінової політики та логістичних рішень до змін зовнішнього середовища. Маркетинговий відділ оперативно відстежував динаміку цін на зовнішніх ринках і ініціював коригування контрактних умов. Фінансисти моделювали декілька сценаріїв ціноутворення залежно від валютного курсу, а логісти переглянули маршрути транспортування та графіки відвантаження з метою скорочення витрат і забезпечення своєчасності поставок. Агрономічна служба, своєю чергою, забезпечила стабільність обсягів і якості продукції відповідно до вимог імпортерів.

Приклади доводять, що синергія дій у межах крос-функціональної взаємодії лише тоді стає фактором результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства, коли дозволяє уникнути перевиробництва, дефіциту продукції та забезпечити своєчасне виконання контрактів.

Проектна взаємодія стає визначальною за потреби швидкого впровадження інновацій (наприклад виведення нової культури, переходу до органічного виробництва, освоєння експортного ринку), тобто коли необхідна концентрація ресурсів та міждисциплінарна координація для досягнення стратегічного результату. Зокрема, така взаємодія активно використовувалася Kernel Group у 2018 р. під час ухвалення стратегічних рішень щодо розширення потужностей з перероблювання органічного соняшникового насіння власного виробництва в Кіровоградській області. Для реалізації цього завдання на підприємстві була сформована тимчасова проектна команда, до складу якої увійшли агрономи, технологи з перероблювання, маркетологи, фінансисти, юристи та логісти (див. рис. 3).

За результатами проекту Kernel Group не лише збільшила до кінця 2018 р. обсяг органічного виробництва на 13%, а експортних поставок на 9%, але й посилила власну конкурентну позицію на внутрішньому та міжнародному ринках (шляхом підвищення обсягів сертифікованої органічної продукції, зміцнення бренду на експортних ринках). Відтак, окреслена координація забезпечила синергію виробничих, маркетингових та фінансових систем, мінімізувала інвестиційні ризики та забезпечила стратегічне розширення переробних потужностей.

Мережева взаємодія стає визначальною за функціонування підприємства у межах партнерств. Сутність такої взаємодії полягає не у внутрішньоорганізаційній координації, а у стійкій горизонтальній та вертикальній взаємодії автономних суб'єктів господарювання, які зберігають юридичну самостійність, але координують свої дії задля досягнення спільного економічного результату.

Така командна взаємодія відіграє провідну роль у випадках інтеграції аграрного підприємства в ланцюги доданої вартості, формування довгострокових контрактів із трейдерами та переробними підприємствами, а також у процесі розвитку у межах аграрних кластерів чи кооперативів. Прикладав окресленої взаємодії в Україні не багато. Разом з тим в теорії її характер проявляється в: договірній основі співпраці; взаємній вигоді; розподілі ризиків і відповідальності; інформаційній відкритості та координації рішень; інституціоналізації співпраці [4]. Так, мережева взаємодія дозволяє аграрним підприємствам покращити результативність маркетингової діяльності через формування стабільних контрактних відносин, зниження транзакційних витрат, інтеграція у ланцюги доданої вартості.

Стратегічна інтегрована взаємодія є визначальною у процесі формування довгострокової маркетингової стратегії, розвитку бренду аграрної продукції та забезпечення стабільного конкурентоспроможності підприємства в умовах змінності ринкового середовища. Сучасні практики свідчать, що йдеться про системну координацію рішень на рівні топменеджменту, маркетингу, виробництва, фінансів і збуту в межах єдиної платформи стратегічного управління. Наприклад, вітчизняний агропромисловий холдинг Астарта-Київ з 2022 р. реалізує стратегію розвитку напрямів із вищою доданою вартістю, зокрема у сфері тваринництва та перероблювання. Ідея в



Рис. 3. Умови забезпечення результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства у межах проектної взаємодії

Джерело: сформовано авторами за даними Kernel Group.

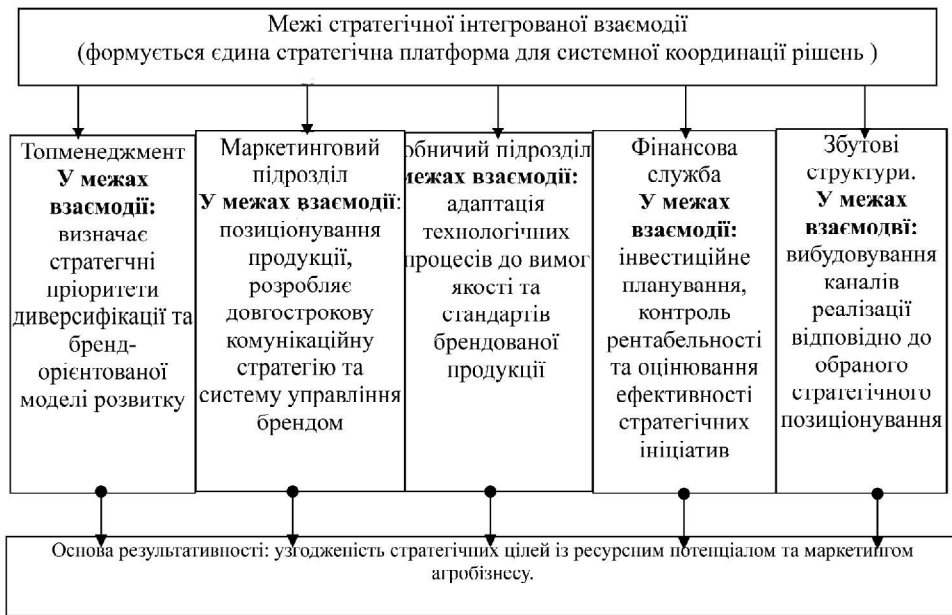


Рис. 4. Умови забезпечення результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства у межах стратегічної взаємодії

Джерело: сформовано авторами за даними Астарта-Київ.

тому, що в Астарта-Київ координація дій відбувається в межах єдиної стратегічної платформи (рис. 4).

Приклад свідчить, що досягнута через стратегічну взаємодію синергія забезпечує узгодженість стратегічних цілей із ресурсним потенціалом та маркетингом агробізнесу.

Зауважимо, що аналіз впливу командної взаємодії на маркетингову результативність має бути виз-

ності достатніх ресурсів та стратегічних інструментів ефективності маркетингових заходів знижується без належної командної взаємодії.

Основою результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства є якісне лавірування між типами організаційної взаємодії. У цьому контексті результативність такої діяльності значною мірою залежить від застосовуваних організаційних та управлінських механізмів лавірування між типами організаційної взаємодії, що сприяють координації дій, підвищенню оперативності прийняття рішень та оптимальному використанню ресурсів [3; 8]. За сучасними дослідженнями до окреслених механізмів належать коригування ролей і обов'язків, налаштування внутрішньої комунікації, мотиваційні та стимулювальні інструменти, коригування спільного бачення та стратегічних цілей, а також добір інформаційних технологій для планування та моніторингу маркетингових процесів [3; 7—8] (див. табл. 2).

Реалізація цих механізмів підвищує результативність командної роботи, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на загальну ефективність маркетингової діяльності підприємства, забезпечуючи своєчасне реагування на зміни ринку, раціональне використання ресурсів та впровадження інноваційних рішень.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження ілюструє, що результативність маркетингової діяльності аграрного підприємства залежить не лише від повноти охоплення маркетингових заходів — від ана-

Таблиця 2. Ключові механізми лавірування між типами організаційної взаємодії в маркетинговій діяльності аграрного підприємства

Ключові механізми командної взаємодії	Дія механізму командної взаємодії у маркетинговій діяльності аграрного підприємства
Коригування ролей та відповідальностей	Встановлення конкретних обов'язків для кожного члена команди дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищує відповідальність за виконання завдань та забезпечує системність у реалізації маркетингових заходів.
Налаштування внутрішньої комунікації	Організація регулярного обміну інформацією, обговорень та спільних нарад сприяє своєчасному виявленню проблем, оперативному прийняттю рішень і адаптації маркетингової стратегії до змін ринкового середовища
Мотиваційні та стимулювальні інструменти	Впровадження системи заохочень, бонусів або нематеріальних стимулів підвищує залученість членів команди, сприяє активній участі у спільних проєктах і стимулює креативність при розробці маркетингових рішень.
Коригування спільного бачення та стратегічних цілей	Наявність узгоджених цілей дозволяє команді орієнтувати зусилля на досягнення загальних результатів, а не лише індивідуальних завдань. Це підвищує ефективність маркетингового процесу.
Добір технологій та інформаційних систем	Інтеграція цифрових платформ для комунікації, планування та моніторингу результатів дозволяє оптимізувати обмін даними, прискорити процеси прийняття рішень і підвищити прозорість роботи команди.

Джерело: сформовано на основі [3; 7—8].

лізу ринку та просування продукції до формування попиту й забезпечення прибутковості — а й від ефективної командної взаємодії. Зокрема, автори звертають увагу на той факт, що командна взаємодія забезпечує системний обмін інформацією, узгодження дій підрозділів, своєчасне реагування на ринкові зміни та здатність підприємства задовольняти потреби споживачів. Специфічним є те, що наявні типи такої взаємодії (функціональна, крос-функціональна, проєктна, мережева та стратегічна інтегрована) мають ситуаційно зумовлений вплив на маркетингову результативність, зокрема визначається характером управлінського завдання, рівнем невизначеності ринку, масштабом діяльності підприємства та стратегічними цілями його розвитку.

Зроблено висновок, що основою результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства є якісне лавірування між типами організаційної взаємодії. Слід враховувати, що функціональна взаємодія підвищує оперативність маркетингових рішень і узгодженість дій підрозділів; крос-функціональна дозволяє синхронізувати виробничі та маркетингові плани, оптимізувати логістику та підвищити точність прогнозування; проєктна взаємодія сприяє швидкому впровадженню інновацій і реалізації стратегічних проєктів (як це підтверджує досвід Kernel Group); мережева взаємодія забезпечує ефективну інтеграцію у ланцюги доданої вартості, стабільність контрактних відносин та розширення каналів збуту; стратегічна інтегрована взаємодія формує довгострокову конкурентну перевагу та зміцнює бренд на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Встановлено, що ефективність командної взаємодії значною мірою залежить від організаційних та управлінських механізмів лавірування між типами організаційної взаємодії, таких як коригування ролей і обов'язків, налаштування внутрішньої комунікації, мотиваційні та стимулювальні інструменти, коригування спільного бачення та стратегічних цілей, а також використання сучасних інформаційних технологій для планування та моніторингу маркетингових процесів. Реалізація цих механізмів підвищує результативність командної роботи, що безпосередньо впливає на загальну ефективність маркетингової діяльності підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичних підходів до якісного оцінювання впливу різних типів організаційної взаємодії на маркетингову результативність аграрних підприємств.

Література:

1. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць. 2014. № 1 (7). С. 34—42.
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. Держава та регіони. 2021. № 1. С. 42—47.
3. Лагодієнко В.В. Організація маркетингової діяльності в аграрних підприємствах. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2014. № 3 (18). С. 56—59.

4. Мовчанюк, А. (2023). Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>

5. На відновлення агросектора України після війни необхідно \$55 млрд. AgroPortal.ua, 2026. <https://eastfruit.com/uk/novyny/vartist-vidnovlennya-aharnoho-sektoru-pislya-viyny-otsinyuyut-u-55-mlrd/>

6. Рекордні \$9,12 млрд. Імпорт агропродукції в Україну збільшився на 13%. Новими bizagro, 2026. URL.: <https://bizagro.com.ua/rekordni-912-mlrd-import-agroprodukcziyi-v-ukrayinu-zbilshyvsvya-na-13/>

7. Тарасюк А.В. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. Економіка АПК. 2019. № 8. С. 103—110.

8. Chukurna O, Tardaskina T, Chaikovska M, Nitsenko V., Tolkachova H., Kholostenko Y. Methodological principles of forming a marketing gtm strategy for an it product in the digital economy. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2025. № 5. С. 162—167.

References:

1. Grishnova, O.A. (2014), "Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, interrelation, assessment, directions of development", Social and labor relations: theory and practice: collection of scientific works, vol. 1 (7). pp. 34—42.
2. Bagorka, M.O., and Kadirus, I.G. (2021), "Implementation of the marketing concept of management into the practical activities of agricultural enterprises", Derzhava ta rehiony, vol.1, pp. 42—47.
3. Lagodienko, V.V. (2014), "Organization of marketing activities in agricultural enterprises", Ekonomichnyy analiz: zb. nauk. prats', vol. 3 (18), pp. 56—59.
4. Movchanyuk, A. (2023), "Peculiarities of managing marketing activities of enterprises of the agricultural sector of Ukraine under martial law", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>
5. AgroPortal.ua (2026), "\$55 billion is needed to restore Ukraine's agricultural sector after the war", available at: <https://eastfruit.com/uk/novyny/vartist-vidnovlennya-aharnoho-sektoru-pislya-viyny-otsinyuyut-u-55-mlrd/> (Accessed 22.02. 2026).
6. Novymy bizagro (2026), "Record \$9.12 billion. Imports of agricultural products to Ukraine increased by 13%", available at: <https://bizagro.com.ua/rekordni-912-mlrd-import-agroprodukcziyi-v-ukrayinu-zbilshyvsvya-na-13/> (Accessed 20.02. 2026).
7. Tarasyuk, A.V. (2019), "Ways to improve the management of marketing activities of agricultural enterprises", Ekonomika APK, vol. 8, pp. 103—110.
8. Chukurna, O., Tardaskina, T., Chaikovska, M., Nitsenko, V., Tolkachova, H., and Kholostenko, Y. (2025), "Methodological principles of forming a marketing gtm strategy for an it product in the digital economy", Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, vol. 5, pp. 162—167.

Отримано редакцією журналу / Received: 28. 02.26

Професійно рецензовано / Revised: 05. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26