

УДК 338.43:658.8:339.9

Коваль Олена Василівна

*аспірантка кафедри аграрного менеджменту та маркетингу
Вінницького національного аграрного університету*

Koval Olena

*Postgraduate Student of the
Department of Agricultural Management and Marketing
Vinnytsia National Agrarian University
ORCID: 0000-0002-5827-6945*

**ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ
УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ЗМІН
TRANSFORMATION OF THE MARKETING MECHANISM OF
AGRICULTURAL ENTERPRISES MANAGEMENT IN THE
CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION CHANGES**

***Анотація.** Вступ. Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується поглибленням євроінтеграційних процесів, що супроводжуються структурними, інституційними та ринковими змінами. Аграрні підприємства функціонують в умовах посилення конкуренції, підвищення вимог до якості та безпечності продукції, дотримання європейських стандартів і зростання екологічної відповідальності. За таких умов особливої актуальності набуває оновлення підходів до управління, у яких маркетинговий механізм відіграє ключову роль у забезпеченні адаптивності та конкурентоспроможності підприємств.*

Маркетинговий механізм управління спрямований на узгодження виробничого потенціалу з вимогами ринку, формування ефективних каналів

збуту та комунікацій зі споживачами. В умовах євроінтеграційних змін традиційні підходи до маркетингового управління виявляються недостатньо результативними, що зумовлює необхідність їх трансформації з орієнтацією на стратегічність, інноваційність і клієнтоцентричність.

Євроінтеграція відкриває нові можливості доступу до міжнародних ринків і сучасних управлінських практик, водночас посилюючи ризики, пов'язані з відповідністю стандартам та обмеженістю ресурсів. У цих умовах трансформація маркетингового механізму управління має бути спрямована на формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення ефективності та забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств, що зумовлює наукову й практичну значущість даного дослідження.

Мета. Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних напрямів трансформації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграційних змін з метою підвищення їх конкурентоспроможності, адаптивності до вимог європейських ринків та забезпечення сталого розвитку.

Матеріали і методи. Інформаційною та емпіричною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних учених з питань маркетингового управління, цифровізації та стратегічного розвитку аграрних підприємств, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, а також матеріали фахових наукових видань. Додатково використано результати узагальнення практичного досвіду функціонування аграрних підприємств в умовах трансформаційних змін.

У процесі дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, методи аналізу та синтезу використано для уточнення сутності маркетингового механізму

управління та визначення напрямів його трансформації; індукції й дедукції - для формування теоретичних узагальнень і висновків. Статистичні методи та метод порівняльного аналізу дали змогу оцінити динаміку й структурні зміни маркетингової діяльності аграрних підприємств у контексті євроінтеграційних процесів. Метод системного підходу застосовано для дослідження маркетингового механізму як цілісної складової системи управління аграрним підприємством, а SWOT-аналіз - для ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз трансформації маркетингового управління.

Графічні та табличні методи застосовано з метою наочного представлення результатів дослідження та підвищення їх аналітичної інтерпретації. Застосування зазначених матеріалів і методів забезпечило комплексність, обґрунтованість і наукову достовірність отриманих результатів.

Результати. У ході дослідження встановлено, що маркетинговий механізм управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграційних змін трансформується під впливом зростаючих вимог європейського ринку, посилення конкуренції та змін у споживчій поведінці. Уточнено його сутність як інтегрованої системи інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування стійких конкурентних переваг і адаптацію підприємств до нових інституційних умов.

Доведено, що ключовими напрямками трансформації є переорієнтація на ринково-орієнтоване та клієнтоцентричне управління, впровадження цифрових маркетингових інструментів і інтеграція принципів сталого розвитку в маркетингові стратегії. Встановлено, що використання маркетингової аналітики, цифрових каналів комунікації та бренд-менеджменту підвищує ефективність управлінських рішень і сприяє розширенню експортних можливостей аграрних підприємств.

За результатами SWOT-аналізу визначено сильні сторони трансформації, зокрема ресурсний потенціал аграрного сектору та зростання попиту на якісну й екологічно безпечну продукцію, а також основні обмеження - нестачу маркетингових компетенцій і фінансових ресурсів. Обґрунтовано стратегічні пріоритети трансформації маркетингового механізму управління, реалізація яких забезпечує підвищення конкурентоспроможності, зміцнення експортного потенціалу та сталий розвиток аграрних підприємств в умовах євроінтеграційних змін.

Перспективи. Подальші наукові дослідження у сфері трансформації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграційних змін доцільно спрямувати на поглиблене оцінювання ефективності сучасних маркетингових інструментів з урахуванням масштабів діяльності підприємств, галузевої спеціалізації та регіональної специфіки аграрного виробництва. Перспективним є розвиток методичних підходів до вимірювання рівня маркетингової зрілості аграрних підприємств, формування інтегральних показників результативності клієнтоорієнтованих та цифрових маркетингових стратегій. Окремої уваги потребують питання адаптації маркетингових механізмів до вимог європейських стандартів якості, простежуваності продукції та ESG-принципів, а також дослідження ролі цифрових платформ, CRM-систем, великих даних і штучного інтелекту у підвищенні конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Важливим напрямом подальших досліджень є також обґрунтування інституційних і фінансових механізмів державної підтримки маркетингової трансформації аграрних підприємств та оцінка її впливу на сталий розвиток, ринкову інтеграцію та зміцнення позицій вітчизняних виробників на європейських агропродовольчих ринках.

Ключові слова: аграрні підприємства, маркетинговий механізм, управління, євроінтеграція, цифрові технології, стратегічний маркетинг, конкурентоспроможність, ринкова адаптація, сталий розвиток.

Summary. *Introduction. The current stage of development of the agricultural sector of Ukraine is characterized by the deepening of European integration processes, accompanied by structural, institutional and market changes. Agricultural enterprises operate in conditions of increased competition, increased requirements for product quality and safety, compliance with European standards and increased environmental responsibility. Under such conditions, the renewal of management approaches becomes particularly relevant, in which the marketing mechanism plays a key role in ensuring the adaptability and competitiveness of enterprises.*

The marketing management mechanism is aimed at harmonizing production potential with market requirements, forming effective sales channels and communications with consumers. In the conditions of European integration changes, traditional approaches to marketing management are not effective enough, which necessitates their transformation with an orientation towards strategy, innovation and customer-centricity.

European integration opens up new opportunities for access to international markets and modern management practices, while at the same time increasing the risks associated with compliance with standards and limited resources. Under these conditions, the transformation of the marketing management mechanism should be aimed at forming long-term competitive advantages, increasing efficiency, and ensuring sustainable development of agricultural enterprises, which determines the scientific and practical significance of this study.

Purpose. The purpose of the study is to scientifically substantiate the theoretical and methodological principles and practical directions of

transforming the marketing mechanism of agricultural enterprise management in the context of European integration changes in order to increase their competitiveness, adaptability to the requirements of European markets and ensure sustainable development.

Materials and methods. The information and empirical basis of the study was the scientific works of domestic scientists on marketing management, digitalization and strategic development of agricultural enterprises, official statistical data of the State Statistics Service of Ukraine, as well as materials from professional scientific publications. Additionally, the results of the generalization of practical experience of the functioning of agricultural enterprises in conditions of transformational changes were used.

In the process of research, a set of general scientific and special methods of cognition was used. In particular, the methods of analysis and synthesis were used to clarify the essence of the marketing management mechanism and determine the directions of its transformation; induction and deduction - to form theoretical generalizations and conclusions. Statistical methods and the method of comparative analysis made it possible to assess the dynamics and structural changes in the marketing activities of agricultural enterprises in the context of European integration processes. The method of the system approach was used to study the marketing mechanism as an integral component of the agricultural enterprise management system, and SWOT analysis - to identify strengths and weaknesses, opportunities and threats to the transformation of marketing management. Graphical and tabular methods were used to visually present the results of the study and improve their analytical interpretation. The use of the specified materials and methods ensured the complexity, validity and scientific reliability of the results obtained.

Results. The study found that the marketing mechanism for managing agricultural enterprises in the context of European integration changes is being transformed under the influence of the growing demands of the European market,

increased competition and changes in consumer behavior. Its essence is clarified as an integrated system of tools and management solutions aimed at forming sustainable competitive advantages and adapting enterprises to new institutional conditions.

It is proven that the key areas of transformation are reorientation to market-oriented and customer-centric management, the introduction of digital marketing tools and the integration of sustainable development principles into marketing strategies. It is established that the use of marketing analytics, digital communication channels and brand management increases the effectiveness of management decisions and contributes to the expansion of export opportunities for agricultural enterprises.

The results of the SWOT analysis identified the strengths of the transformation, in particular the resource potential of the agricultural sector and the growth of demand for high-quality and environmentally friendly products, as well as the main limitations - the lack of marketing competencies and financial resources. The strategic priorities for the transformation of the marketing management mechanism are substantiated, the implementation of which ensures increased competitiveness, strengthening of export potential and sustainable development of agricultural enterprises in the context of European integration changes.

Discussion. Further scientific research in the field of transformation of the marketing mechanism of agricultural enterprise management in the context of European integration changes should be directed towards an in-depth assessment of the effectiveness of modern marketing tools, taking into account the scale of enterprise activity, industry specialization and regional specifics of agricultural production. The development of methodological approaches to measuring the level of marketing maturity of agricultural enterprises, the formation of integrated indicators of the effectiveness of customer-oriented and digital marketing strategies is promising. The issues of adapting marketing

mechanisms to the requirements of European quality standards, product traceability and ESG principles require special attention, as well as research into the role of digital platforms, CRM systems, big data and artificial intelligence in increasing the competitiveness of agricultural business. An important direction of further research is also the justification of institutional and financial mechanisms of state support for the marketing transformation of agricultural enterprises and the assessment of its impact on sustainable development, market integration and strengthening the positions of domestic producers in European agri-food markets.

Key words: *agricultural enterprises, marketing mechanism, management, European integration, digital technologies, strategic marketing, competitiveness, market adaptation, sustainable development.*

Постановка проблеми. Поглиблення євроінтеграційних процесів та інтеграція України до європейського економічного простору зумовлюють якісні зміни в умовах функціонування аграрних підприємств. Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках, підвищення вимог до якості, безпечності й простежуваності аграрної продукції, дотримання європейських стандартів і регуляторних норм актуалізують необхідність модернізації системи управління аграрними підприємствами. Водночас на практиці маркетинговий механізм управління часто залишається фрагментарним, орієнтованим переважно на збутові функції та недостатньо інтегрованим у стратегічне управління, що знижує адаптивність підприємств до динамічних ринкових змін.

Недостатній рівень використання сучасних маркетингових інструментів, цифрових технологій і аналітичних підходів, обмежені фінансові та кадрові ресурси, а також слабка орієнтація на потреби європейських споживачів стримують формування стійких конкурентних переваг аграрних підприємств. За таких умов постає наукова і практична

проблема обґрунтування ефективних напрямів трансформації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграційних змін, що потребує комплексного підходу з урахуванням стратегічних, інституційних та ринкових чинників розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження свідчать, що трансформація маркетингового механізму аграрних підприємств у контексті євроінтеграційних процесів є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості аграрного сектору. Важливі дослідження українських учених акцентують увагу на комплексності підходів до розвитку маркетингової діяльності, серед яких праці В. Галан та А. Самойлової [1], А. Дергоусової, В. Токаревої та І. Панасюк [2], Т. Ільченко [4], М. Лищенко та О. Петренко [6], Р. Логоші та Л. Пронько [7], К. Мазур, І. Томашук та співавторів [8], І. Семчук [10], І. Сєвїдової [11], А. Тарасюка [12] та інш.

Зокрема, В. Галан і А. Самойлова [1] розглядають вплив євроінтеграційних процесів на регулювання та доступ до європейських ринків, підкреслюючи необхідність адаптації маркетингових стратегій до стандартів ЄС. А. Дергоусова, В. Токарева та І. Панасюк [2] досліджують клієнтоорієнтований маркетинг у цифровому середовищі, підкреслюючи значення діджиталізації для підвищення ефективності взаємодії з ринком. І. Семчук [10] та І. Сєвїдова [11] досліджують методичні аспекти формування маркетингової політики та її ефективності, враховуючи регіональні особливості та потреби ринку.

Загалом, літературний аналіз свідчить, що для ефективної трансформації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграційних змін необхідне комплексне поєднання цифровізації, інновацій, клієнтоорієнтованості, стратегічного планування, кадрового розвитку та адаптації до стандартів ЄС, що

підтверджується численними дослідженнями та потребує подальших наукових досліджень.

Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні теоретико-методичних засад і практичних напрямів трансформації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграційних змін з метою підвищення їх конкурентоспроможності, адаптивності до вимог європейських ринків та забезпечення сталого розвитку.

Матеріали і методи. Інформаційною та емпіричною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних учених з питань маркетингового управління, цифровізації та стратегічного розвитку аграрних підприємств, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, а також матеріали фахових наукових видань. Додатково використано результати узагальнення практичного досвіду функціонування аграрних підприємств в умовах трансформаційних змін.

У процесі дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, методи аналізу та синтезу використано для уточнення сутності маркетингового механізму управління та визначення напрямів його трансформації; індукції й дедукції - для формування теоретичних узагальнень і висновків. Статистичні методи та метод порівняльного аналізу дали змогу оцінити динаміку й структурні зміни маркетингової діяльності аграрних підприємств у контексті євроінтеграційних процесів. Метод системного підходу застосовано для дослідження маркетингового механізму як цілісної складової системи управління аграрним підприємством, а SWOT-аналіз - для ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз трансформації маркетингового управління.

Графічні та табличні методи застосовано з метою наочного представлення результатів дослідження та підвищення їх аналітичної

інтерпретації. Застосування зазначених матеріалів і методів забезпечило комплексність, обґрунтованість і наукову достовірність отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу. Аграрна галузь є одним із ключових секторів національної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку, валютні надходження та соціально-економічну стабільність, тоді як ефективний маркетинг виступає визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, адаптації до ринкових трансформацій і розширення їх присутності на внутрішніх та зовнішніх ринках. Галан В.О., Самойлова А.Р. [1] вказують, сучасні євроінтеграційні зміни зумовлюють необхідність трансформації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами з метою підвищення їх конкурентоспроможності, адаптації до європейських стандартів та забезпечення сталого розвитку в умовах посилення ринкової конкуренції.

Маркетинговий механізм у системі управління аграрними підприємствами виступає інтегрованим інструментом, що забезпечує узгодження виробничо-економічних рішень із вимогами ринку, формування попиту, ефективне позиціонування продукції та побудову сталих взаємовідносин зі споживачами й партнерами [7]. Його сутність полягає у цілеспрямованому використанні маркетингових методів, інструментів і управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації збутової діяльності та зменшення ринкових ризиків з урахуванням специфіки аграрного виробництва. Логоша Р.В., Пронько Л.М. [7] зазначають, у системі управління аграрними підприємствами маркетинговий механізм відіграє ключову роль як фактор адаптації до змін зовнішнього середовища, сприяє стратегічному розвитку, ефективному використанню ресурсного потенціалу та забезпеченню економічної стійкості в умовах зростаючої конкуренції.

Для всебічного розуміння процесу адаптації аграрних підприємств до вимог європейського ринку доцільно узагальнити основні особливості їхнього функціонування в умовах євроінтеграційних трансформацій, що представлено в табл. 1, яка систематизує ключові напрями діяльності підприємств та демонструє вплив регуляторних, ринкових, маркетингових, інноваційних і кадрових змін на управлінські рішення й економічні результати їх роботи.

Таблиця 1

Ключові особливості функціонування аграрних підприємств в умовах євроінтеграційних процесів

Напрямок	Особливості функціонування аграрних підприємств	Управлінські та економічні наслідки
Нормативно-правове середовище	Адаптація до законодавства ЄС, гармонізація стандартів якості, безпечності та простежуваності продукції	Зростання регуляторного навантаження, необхідність модернізації управлінських процедур
Виробничі стандарти	Запровадження європейських технологічних, санітарних і екологічних вимог	Підвищення витрат, але зростання якості та конкурентоспроможності продукції
Конкурентне середовище	Посилення конкуренції з боку європейських виробників	Необхідність стратегічного позиціонування та диференціації продукції
Ринки збуту	Розширення доступу до ринків ЄС і міжнародних ланцюгів постачання	Диверсифікація каналів збуту та зростання експортного потенціалу
Маркетинг і комунікації	Орієнтація на вимоги європейських споживачів, розвиток брендингу та сертифікації	Трансформація маркетингового механізму управління
Інновації та цифровізація	Активізація впровадження цифрових технологій і сучасних агротехнологій	Підвищення ефективності бізнес-процесів і прозорості діяльності
Інвестиційна діяльність	Зростання можливостей залучення міжнародних інвестицій і грантів	Потреба у підвищенні інституційної та управлінської спроможності
Екологічна відповідальність	Посилення вимог до сталого землекористування та зменшення екологічного впливу	Формування довгострокових конкурентних переваг

Кадрове забезпечення	Підвищення вимог до кваліфікації управлінського та виробничого персоналу	Необхідність розвитку людського капіталу та управлінських компетенцій
----------------------	--	---

Джерело: [1; 5]

З метою виявлення внутрішніх можливостей і обмежень, а також зовнішніх загроз і перспектив розвитку маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах ринкових трансформацій, доцільно здійснити SWOT-аналіз, результати якого наведено в табл. 2.

Таблиця 2

SWOT-аналіз маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах ринкових трансформацій

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність значного виробничого та ресурсного потенціалу	Обмежений рівень стратегічного маркетингового планування
Високий попит на аграрну продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках	Недостатній розвиток маркетингової інфраструктури
Досвід роботи на традиційних ринках збуту	Низький рівень цифровізації маркетингових процесів
Можливість формування конкурентних переваг за рахунок якості та натуральності продукції	Обмежені фінансові ресурси для просування та брендингу
Потенціал для диверсифікації продукції	Недостатня орієнтація на споживача та ринкову аналітику
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення доступу до нових ринків у результаті ринкових та євроінтеграційних трансформацій	Посилення конкуренції з боку вітчизняних та міжнародних виробників
Використання цифрових маркетингових інструментів і платформ	Висока волатильність цін та нестабільність ринкової кон'юнктури
Розвиток брендів аграрної продукції та екологічного маркування	Зростання витрат на відповідність стандартам і сертифікацію
Залучення інвестицій і державної підтримки	Регуляторні ризики та зміни торговельної політики
Орієнтація на нішеві та високододані сегменти ринку	Зміна споживчих уподобань і вимог до якості продукції

Джерело: [5; 8]

SWOT-аналіз свідчить, що маркетингова діяльність аграрних підприємств у період ринкових трансформацій має значний потенціал розвитку, однак потребує системної трансформації, посилення стратегічної

орієнтації, цифровізації та адаптації до динамічних умов конкурентного середовища.

Про зростання ролі цифрових каналів у маркетинговій діяльності аграрних підприємств свідчать емпіричні дані, які відображають активізацію використання інструментів цифрового маркетингу, онлайн-платформ та соціальних мереж у процесі просування сільськогосподарської продукції.

За даними Worldmetrics.org, 65% аграріїв використовують інструменти цифрового маркетингу для просування своєї продукції. Продажі сільськогосподарської продукції через онлайн-платформи зросли на 40% між 2020 і 2023 роками. 78% аграрних підприємств вважають, що соціальні мережі покращують залучення їхніх клієнтів. Очікується, що світова вартість сільськогосподарського ринку досягне 1,3 трильйона доларів до кінця 2025 року. 55% аграріїв покладаються на email-маркетинг для зв'язку зі споживачами. 60% аграрних компаній використовують цільову цифрову рекламу для охоплення певних демографічних груп. Контент-маркетинг допомагає 70% аграрних брендів підвищити впізнаваність бренду. 50% аграріїв вважають, що онлайн-відгуки впливають на рішення про покупку. Відеомаркетинг збільшив продажі сільськогосподарської продукції на 25%. 34% споживачів знаходять місцеві сільськогосподарські продукти через соціальні мережі. 45% аграріїв планують більше інвестувати в цифровий маркетинг наступного року. Рівень впровадження мобільних додатків, спеціально розроблених для аграрних господарств, зріс на 36% між 2019 і 2023 роками. 88% сільськогосподарських маркетологів вважають, що цифровий маркетинг матиме вирішальне значення для майбутнього зростання [13].

З огляду на цифрову революцію, яка трансформує сільське господарство, та враховуючи вищевикладене, очевидно, що розумний маркетинг - це майбутнє сільського господарства.

Для оцінювання просторових особливостей зовнішньоекономічної діяльності та визначення маркетингових передумов формування експортних стратегій аграрних підприємств доцільно проаналізувати регіональні обсяги зовнішньої торгівлі товарами, наведені в табл. 3 за січень-серпень 2025 року.

Аналіз табл. 3 свідчить, що в січні-серпні 2025 року Україна мала значний дефіцит зовнішньої торгівлі (сальдо –26,2 млрд дол. США), що пояснюється перевищенням імпорту над експортом на національному рівні. Найвищі обсяги експорту забезпечували Дніпропетровська, м. Київ і Львівська області, тоді як найбільші обсяги імпорту зосереджені у м. Київ, Дніпропетровській і Львівській областях. Регіональна структура показує суттєві диспропорції у торговельній активності: деякі області, як Полтавська та Запорізька, мали позитивне сальдо, тоді як більшість регіонів демонструють дефіцит. Ці дані свідчать про необхідність маркетингового та логістичного підходу до формування експортних стратегій, орієнтованих на оптимізацію каналів збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках.

Таблиця 3

**Регіональні обсяги зовнішньої торгівлі товарами
в січні-серпні 2025 року ¹**

Регіон	Експорт			Імпорт			Сальдо
	тис. дол. США	у % до січня–серпня 2024	у % до загального обсягу	тис. дол. США	у % до січня–серпня 2024	у % до загального обсягу	
Україна	26406012,5	95,7	100,0	52634272,6 ²	116,4	100,0	-26228260,1
у тому числі							
Вінницька	1261879,3	95,9	4,8	713022,4	125,4	1,4	548857,0
Волинська	803536,9	105,4	3,0	1583625,7	102,6	3,0	-780088,8
Дніпропетровська	3855929,0	92,7	14,6	4301286,0	123,2	8,2	-445356,9
Донецька	14722,6	27,0	0,1	15003,8	22,6	0,0	-281,2
Житомирська	566755,5	115,0	2,1	1051458,0	105,3	2,0	-484702,5
Закарпатська	931586,6	98,6	3,5	1177776,0	115,1	2,2	-246189,4

Запорізька	1065059,8	94,0	4,0	672179,9	123,4	1,3	392879,9
Івано– Франківська	430380,8	104,4	1,6	395578,4	98,8	0,8	34802,4
Київська	1288488,4	99,1	4,9	3990543,1	114,3	7,6	-2702054,7
Кіровоградська	552247,9	99,4	2,1	211427,9	135,1	0,4	340820,0
Луганська	6,4	105,6	0,0	1207,9	126,6	0,0	-1201,5
Львівська	1800627,2	104,2	6,8	4304138,8	115,1	8,2	-2503511,6
Миколаївська	459609,4	77,9	1,7	503374,3	162,7	1,0	-43764,9
Одеська	995141,3	80,0	3,8	1891349,6	104,4	3,6	-896208,3
Полтавська	1010696,4	72,5	3,8	556426,9	80,1	1,1	454269,5
Рівненська	448053,4	111,8	1,7	611523,4	134,2	1,2	-163470,0
Сумська	444087,0	88,5	1,7	388448,4	100,6	0,7	55638,6
Тернопільська	597869,7	119,6	2,3	452738,9	111,4	0,9	145130,8
Харківська	506259,2	106,1	1,9	1637193,7	146,3	3,1	-1130934,5
Херсонська	12899,1	84,4	0,0	25045,7	69,7	0,0	-12146,6
Хмельницька	511204,6	92,1	1,9	542721,7	108,3	1,0	-31517,1
Черкаська	815408,6	100,7	3,1	539049,6	115,5	1,0	276359,0
Чернівецька	134785,7	109,6	0,5	361658,9	104,0	0,7	-226873,2
Чернігівська	692994,5	111,0	2,6	292446,2	132,2	0,6	400548,4
м. Київ	7154715,7	96,4	27,1	23529733,8	111,7	44,7	-16375018,1

Примітки:

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

² З урахуванням не розподілених за регіонами поставок газу природного.

В окремих випадках сума складових може не дорівнювати підсумку у зв'язку з округленням даних.

Джерело: [3]

В умовах ринкових трансформацій ефективність маркетингової діяльності аграрних підприємств доцільно оцінювати на основі системи кількісних показників, що відображають результативність збуту, ринкову позицію та економічну віддачу маркетингових заходів. Базовим узагальнюючим показником виступає ефективність маркетингової діяльності (ЕМ), яка може бути визначена як співвідношення отриманого економічного результату до витрат на маркетинг [9; 12]:

$$ЕМ = \frac{P_m}{C_m}$$

де P_m – прибуток, отриманий у результаті реалізації маркетингової стратегії,

C_m – сукупні витрати на маркетингову діяльність.

Для оцінювання результативності збутової політики в умовах мінливої ринкової кон'юнктури використовується коефіцієнт ринкової частки:

$$MS = \frac{Q_i}{Q_r}$$

Де Q_i – обсяг реалізації продукції підприємства,

Q_r – загальний обсяг відповідного ринку.

З метою аналізу впливу маркетингових факторів на фінансові результати аграрних підприємств доцільно застосовувати багатofакторну регресійну модель:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon,$$

де Y – обсяг реалізації або прибуток підприємства,

X_1 – витрати на маркетингові комунікації,

X_2 – рівень цінової конкурентоспроможності,

X_3 – індекс цифровізації маркетингових процесів,

β_i – параметри моделі,

ε – випадкова похибка.

Для оцінювання адаптивності маркетингового механізму до ринкових трансформацій використовується індекс маркетингової адаптації (ІМА):

$$IMA = \sum_{i=1}^n w_i \cdot k_i$$

де k_i – нормалізовані показники (гнучкість цін, диверсифікація каналів збуту, рівень цифровізації, клієнтоорієнтованість),

w_i – вагові коефіцієнти значущості факторів.

Отримані розрахунки дозволяють кількісно обґрунтувати необхідність трансформації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами, спрямованої на підвищення їх конкурентоспроможності, ринкової стійкості та економічної ефективності в умовах ринкових змін.

Ільченко Т. [4] акцентує, євроінтеграційні процеси суттєво впливають на формування та реалізацію маркетингових стратегій аграрних підприємств, зумовлюючи їх орієнтацію на європейські ринки, стандарти якості та принципи сталого розвитку. Умови доступу до ринку ЄС вимагають адаптації продуктового портфеля, удосконалення систем сертифікації, простежуваності та екологічного маркування, що безпосередньо відображається на маркетингових рішеннях підприємств. На думку Дергоусової А., Токаревої В., Панасюк І. [2], водночас зростає значення клієнтоорієнтованого підходу, брендингу, розвитку цифрових каналів збуту та маркетингових комунікацій, спрямованих на підвищення довіри споживачів і партнерів. Дійсно, євроінтеграція стимулює перехід аграрних підприємств від переважно тактичних маркетингових дій до стратегічно орієнтованих, інноваційних і конкурентоспроможних маркетингових стратегій.

Для наочного відображення ключових складових та взаємозв'язків у формуванні маркетингової стратегії аграрних підприємств пропонуємо її схему на рис. 1, яка демонструє структуру стратегії, включаючи такі основні елементи, як аналіз ринку, позиціонування продукції, вибір каналів збуту, інструменти просування та оцінку ефективності маркетингових рішень.

Для комплексного аналізу факторів, що ускладнюють ефективну трансформацію маркетингового механізму управління аграрними підприємствами, доцільно розглянути ключові бар'єри, ризики та обмеження, узагальнені в табл. 4.

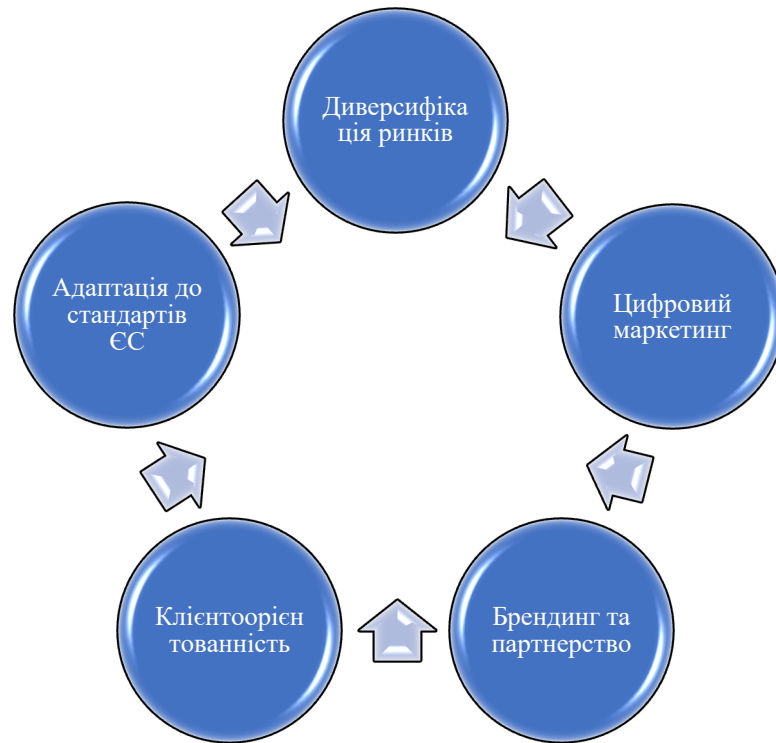


Рис. 1. Маркетингова стратегія аграрних підприємств

Джерело: авторська розробка

Таблиця 4

Бар'єри, ризики та обмеження трансформації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами

Група чинників	Бар'єри трансформації	Основні ризики	Обмеження для аграрних підприємств
Інституційні та регуляторні	Невідповідність національного регулювання вимогам ЄС; складність процедур сертифікації	Втрата доступу до європейських ринків; штрафні санкції	Обмежені можливості швидкої адаптації до стандартів ЄС
Фінансово-економічні	Недостатність власних фінансових ресурсів; висока вартість маркетингових інновацій	Зростання витрат без очікуваного ефекту; фінансова нестійкість	Обмежений доступ до кредитів та інвестицій
Організаційно-управлінські	Низький рівень маркетингової зрілості управління; відсутність	Неефективна реалізація маркетингових стратегій	Обмежені управлінські компетенції персоналу

	стратегічного бачення		
Кадрові	Дефіцит фахівців з цифрового та стратегічного маркетингу	Помилки у виборі маркетингових інструментів	Обмежені можливості навчання та перекваліфікації
Інформаційно-цифрові	Низький рівень цифровізації бізнес-процесів	Втрата конкурентних переваг; зниження клієнтоорієнтованості	Обмежений доступ до сучасних цифрових платформ і CRM-систем
Ринкові	Висока конкуренція на внутрішньому та зовнішніх ринках	Витіснення з ринку більш адаптивними конкурентами	Залежність від цінової кон'юнктури та попиту
Соціально-екологічні	Посилення вимог до екологічності та соціальної відповідальності	Репутаційні втрати у разі недотримання стандартів	Обмежені ресурси для впровадження ESG-підходів

Джерело: [1; 5; 9]

Така структуризація дозволяє комплексно оцінити фактори, що стримують трансформацію маркетингового механізму управління, та слугує основою для обґрунтування відповідних управлінських рішень і стратегічних пріоритетів.

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України в європейський економічний простір аграрні підприємства стикаються з новими викликами та конкурентними вимогами. Зміни нормативно-правового середовища, підвищення стандартів якості продукції та посилення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках потребують від аграрних суб'єктів ефективної адаптації маркетингових стратегій [11]. Саме тому актуальним стає визначення стратегічних напрямів трансформації маркетингового механізму управління агропідприємствами, здатного забезпечити конкурентоспроможність продукції, оптимізацію каналів збуту та інтеграцію у європейські ринкові структури, зокрема:

1. Гармонізація маркетингової діяльності з вимогами ЄС передбачає адаптацію маркетингових стратегій до європейських стандартів

якості, безпечності продукції, простежуваності та екологічного маркування з метою забезпечення доступу до ринків ЄС.

2. Цифровізація маркетингових процесів включає впровадження цифрових платформ, CRM-систем, інструментів аналітики великих даних та електронної комерції для підвищення ефективності маркетингових рішень і клієнтоорієнтованості [2].

3. Розвиток стратегічного та клієнтоцентричного маркетингу означає переорієнтацію від тактичних збутових заходів до довгострокового стратегічного планування, заснованого на глибокому аналізі потреб споживачів і партнерів.

4. Формування конкурентоспроможного бренду аграрної продукції передбачає розвиток брендингу, репутаційного маркетингу та позиціонування продукції як якісної, екологічно безпечної й такої, що відповідає європейським цінностям [14].

5. Диверсифікація каналів збуту та логістики забезпечить розширення присутності на міжнародних і цифрових ринках, розвиток прямих каналів збуту та інтеграція в європейські логістичні ланцюги [8].

6. Інтеграція принципів сталого розвитку та ESG гарантує урахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів у маркетинговій стратегії як інструменту підвищення довіри інвесторів і споживачів [6].

7. Підвищення кадрового та управлінського потенціалу передбачає розвиток маркетингових компетенцій персоналу, підвищення рівня управлінської зрілості та формування сучасної маркетингової культури.

8. Посилення аналітичної та прогнозної функції маркетингу здійснює використання маркетингової аналітики, моделювання попиту та моніторингу ринкових ризиків для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [11].

Трансформація маркетингу аграрних підприємств у воєнний період передбачає адаптацію стратегій просування та збуту до умов нестабільності, мінливих ринкових вимог і обмежених ресурсів.

Для наочного відображення концепції сучасного маркетингового управління в аграрних підприємствах, що поєднує клієнтоорієнтований підхід із впровадженням інноваційних інструментів, пропонується розглянути рис. 2, який демонструє клієнтоорієнтовану та інноваційну модель маркетингового управління, відображаючи взаємозв'язок між аналізом потреб споживачів, використанням сучасних цифрових та інноваційних інструментів, стратегічним плануванням і оцінкою ефективності маркетингових рішень.

Дійсно, трансформація маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграційних змін передбачає адаптацію до європейських стандартів якості та безпечності продукції, активне впровадження цифрових і інноваційних інструментів та розвиток клієнтоорієнтованих стратегій.

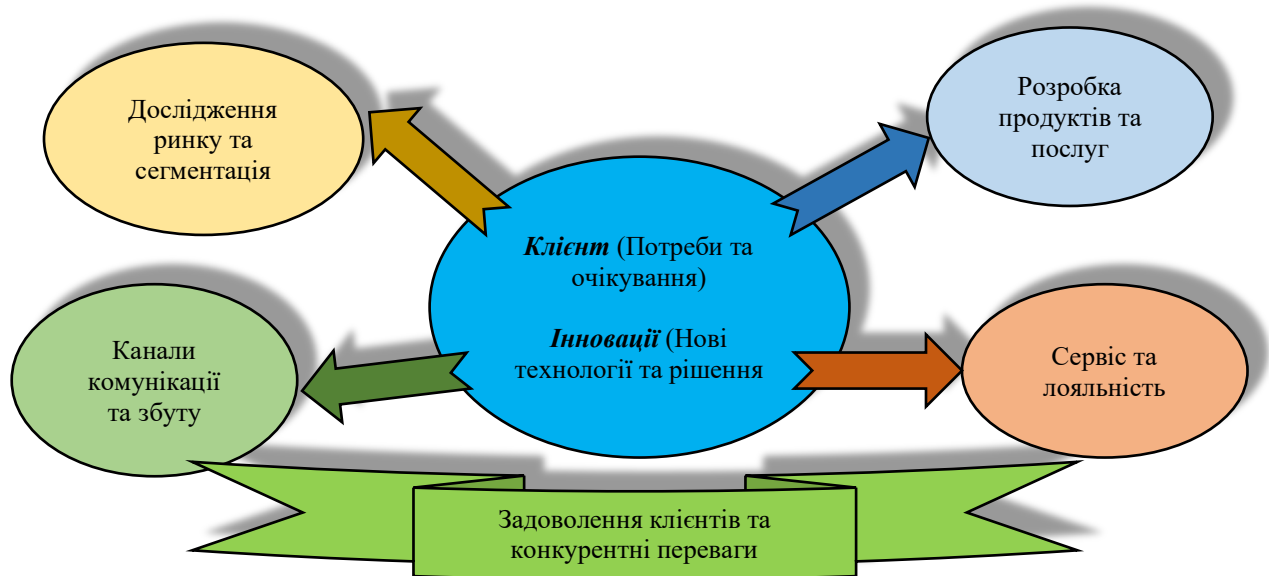


Рис. 2. Клієнтоорієнтована та інноваційна модель маркетингового управління

Джерело: авторська розробка

Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках, створюючи передумови для сталого розвитку аграрного сектору та інтеграції його в міжнародні економічні процеси.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Трансформація маркетингового механізму аграрних підприємств в умовах євроінтеграції потребує комплексного підходу, що поєднує інституційні, фінансові, організаційні, кадрові та цифрові чинники. Ключовими напрямками трансформації є: клієнтоорієнтованість, цифровізація, інновації, розвиток управлінських компетенцій і ESG-підходи. Бар'єри та ризики, зокрема обмежені ресурси та високі стандарти ЄС, потребують стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень включають розробку адаптивних моделей маркетингового управління з урахуванням вимог євростандартів; дослідження впливу цифрових технологій та CRM на ефективність маркетингу; аналіз ролі інновацій та кадрового розвитку у підвищенні рентабельності та конкурентоспроможності; оцінку впливу ESG-підходів на репутаційні та ринкові показники підприємств.

Література

1. Галан В.О., Самойлова А.Р. Євроінтеграція аграрного сектора України: виклики та перспективи виконання зобов'язань. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право*. 2025. Вип. 89. Ч. 4. С. 107-113. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.16>
2. Дергоусова А., Токарева В., Панасюк І. Клієнтоорієнтований маркетинг в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11>
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.12.2025).

4. Ільченко Т. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21>
5. Красноручський О. О., Маренич Т. Г., Марченко В. А., Помогалова Н. В. Трансформація маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 10-17. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-1>
6. Лишенко М., Петренко О. Вплив сталого розвитку на маркетингову діяльність аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-124>
7. Логоша Р.В., Пронько Л.М. Маркетинг-менеджмент у системі управління аграрних підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 3 (61). С. 77-91. DOI: [10.37128/2411-4413-2022-3-5](https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-3-5)
8. Мазур К.В., Томашук І.В., Томчук О.Ф., Коваль О.В. Маркетингова діяльність в аграрних підприємствах: реалії та перспективи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. №2(68). С. 60-79. DOI: [10.37128/2411-4413-2024-2-4](https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-2-4)
9. Москаленко О. В., Сагачко Ю. М., Єфремова Н. О., Козлов Р. В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств в умовах діджиталізації на основі впливу чинників макросередовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 71–75. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-12>
10. Семчук І. А. Формування маркетингової політики сільськогосподарських підприємств з виробництва біопалива: кваліфікаційна наукова праця на здобуття ступеня к.е.н. Вінниця: ВНАУ, 2021. 239 с. <https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specrady/diser-semchuk.pdf>

11. Сєвідова І.О. Сучасні аспекти розвитку маркетингової діяльності підприємств аграрної галузі. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 76-88. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/fdb1cc57-d605-4c21-a62b-745f906cdccc/content> (дата звернення: 19.11.2025).

12. Тарасюк А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.153. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7276> (дата звернення: 13.01.2026).

13. Marketing In The Farming Industry Statistics. 2025. URL: https://worldmetrics.org/marketing-in-the-farming-industry-statistics/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.01.2026).

14. Tomashuk I., Dzhezdzhula O., Koval O. Organization of marketing activities in agricultural enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. № 1. P. 222-236. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-222-236>

References

1. Galan, V. O., & Samoylova, A. R. (2025). Yevrointehratsiya ahrarnoho sektora Ukrayiny: vyklyky ta perspektyvy vykonannya zobov'язan [European integration of the agricultural sector of Ukraine: challenges and prospects for fulfilling obligations]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho Natsional'noho Universytetu. Seriya: Pravo*, 89, 4, 107-113. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.16> [in Ukrainian].

2. Derhousova, A., Tokareva, V., & Panasyuk, I. K. (2024). Kliyanto-orientovanyy marketynh v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky [Customer-oriented marketing in the context of digitalization of the economy]. *Ekonomika*

ta suspilstvo, 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11> [in Ukrainian].

3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

4. Ilchenko, T. (2021). Marketynhova stratehiya diyalnosti ahrarnykh pidpryyemstv v umovakh didzhitalizatsiyi [Marketing strategy of agricultural enterprises in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21> [in Ukrainian].

5. Krasnorutskyi, O. O., Marench, T. H., Marchenko, V. A., & Pomogalova, N. V. (2023). Transformatsiya marketynhu ahrarnykh pidpryyemstv v umovakh voyennoho chasu [Transformation of marketing of agricultural enterprises in wartime]. *Ukrayinskyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*, 8, 3, 10-17. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-1> [in Ukrainian].

6. Lyshenko, M., & Petrenko, O. (2024). Vplyv staloho rozvytku na marketynhovu diyalnist ahrarnykh pidpryyemstv [The impact of sustainable development on the marketing activities of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-124> [in Ukrainian].

7. Logosha, R. V., & Pronko, L. M. (2022). Marketynh-menedzhment u systemi upravlinnya ahrarnykh pidpryyemstv [Marketing management in the management system of agricultural enterprises]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannya nauky i praktyky*, 3 (61), 77-91. DOI: [10.37128/2411-4413-2022-3-5](https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-3-5) [in Ukrainian].

8. Mazur, K. V., Tomashuk, I. V., Tomchuk, O. F., & Koval, O. V. (2024). Marketynhova diyalnist' v ahrarnykh pidpryyemstvakh: realiyi ta perspektyvy [Marketing activities in agricultural enterprises: realities and prospects]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannya nauky i praktyky*, 2(68), 60-79. DOI: [10.37128/2411-4413-2024-2-4](https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-2-4) [in Ukrainian].

9. Moskalenko, O. V., Sahachko, Yu. M., Yefremova, N. O., & Kozlov, R. V. (2025). Stratehichne upravlinnya marketynhovoyu diyalnistyu ahrarnykh pidpryyemstv v umovakh didzhytalizatsiyi na osnovi vplyvu chynnykiv makrosredovyscha [Strategic management of marketing activities of agricultural enterprises in the context of digitalization based on the influence of macroenvironmental factors]. *Ukrayinskyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*, 10, 1, 71–75. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-12> [in Ukrainian].

10. Semchuk, I. A. (2021). Formuvannya marketynhovoyi polityky silskohospodarskykh pidpryyemstv z vyrobnytstva biopalyva [Formation of marketing policy of agricultural enterprises for the production of biofuels]: kvalifikatsiyna naukova pratsya na zdobuttya stupenya k.e.n. Vinnytsya: VNAU, 239 p. <https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specrady/diser-semchuk.pdf> [in Ukrainian].

11. Sevidova, I. O. (2019). Suchasni aspekty rozvytku marketynhovoyi diyalnosti pidpryyemstv ahrarnoï haluzi [Modern aspects of the development of marketing activities of agricultural enterprises]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, 206, 76-88. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/fdb1cc57-d605-4c21-a62b-745f906cdccc/content> [in Ukrainian].

12. Tarasyuk, A. V. (2019). Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti marketynhovoyi diyalnosti ahrarnykh pidpryyemstv [Methodological approaches to assessing the effectiveness of marketing activities of agricultural enterprises]. *Efektyvna ekonomika*, 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.153. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7276> [in Ukrainian].

13. Marketing In The Farming Industry Statistics. 2025. URL: https://worldmetrics.org/marketing-in-the-farming-industry-statistics/?utm_source=chatgpt.com

14. Tomashuk, I., Dzhedzhula, O., & Koval, O. (2024). Organization of marketing activities in agricultural enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10, 1, 222-236. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-222-236>