УДК 338.432:339.138]:004
DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2026-62-3

Балановська Т.І.
кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6814-5888
Гогуля О.П.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4602-7543
Вакуленко В.В.
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту ім. проф. Й С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7019-1832

Balanovska Tetiana
PhD in Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management named after Professor J.S. Zavadskyi,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6814-5888
Gogulya Olga
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
named after Professor J.S. Zavadskyi,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4602-7543
Vakulenko Vitalii
Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Management
named after Professor J.S. Zavadskyi,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7019-1832

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ І РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЕКОНОМІКИ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛУ

Анотація. У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади стратегічного управління маркетинговою діяльністю та розвитком сільськогосподарських підприємств. Визначено роль маркетингової діяльності як інтегрованої складової стратегічного управління, спрямованої на узгодження ресурсних можливостей підприємства з потребами цільових ринків і формування конкурентної пропозиції. Систематизовано сучасні маркетингові та цифрові інструменти дослідження ринку, аналізу споживачів, сегментації, збуту й комунікацій. Обґрунтовано можливості використання принципів економіки замкнутого циклу для формування маркетингової цінності продукції через ресурсозбереження, скорочення відходів, простежуваність та екологічність. Запропоновано модель інтеграції маркетингових, цифрових і циркулярних інструментів у систему стратегічного управління розвитком підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, управління маркетинговою діяльністю, розвиток сільськогосподарських підприємств, маркетингова стратегія, цифрова трансформація, цифрові технології, циркулярна економіка, маркетингова цінність, конкурентна пропозиція.

© Балановська Т.І., Гогуля О.П., Вакуленко В.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Вступ та постановка проблеми. Сучасне функціонування сільськогосподарських підприємств відбувається в умовах невизначеності ринкового середовища, посилення конкуренції, зміни характеру попиту, ускладнення логістики, цифровізації та поширення принципів економіки замкнутого циклу. Воєнні ризики й економічні обмеження додатково загострюють проблему стабільності аграрного бізнесу. За таких умов орієнтація переважно на нарощування виробництва та реалізацію сировини вже не забезпечує довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Складність функціонування аграрного сектору економіки підтверджується його результатами у 2025 р. За даними Національного інституту стратегічних досліджень, обсяг сільськогосподарського виробництва в Україні скоротився на 6,8 %, зокрема рослинництва – на 7,5 %, тваринництва – на 4,1 %. Водночас експорт продукції агропромислового комплексу становив 22,7 млрд дол. США. У 2025 р. відкрито 22 нові експортні ринки, а загальна кількість торговельних напрямів досягла 386 [1]. Це зумовлює необхідність підвищення адаптивності підприємств і посилення їх орієнтації на потреби споживачів та цільових ринків.

Важливим напрямом трансформації аграрного сектору економіки є збільшення ролі продукції з високою доданою вартістю. За даними Інституту аграрної економіки, у 2025 р. експорт продукції харчової та переробної промисловості становив 4,4 млрд дол. США, а її частка в аграрному експорті наблизилася до 20 % [2]. Це актуалізує перехід від сировинної моделі до формування продукції та ринкової пропозиції відповідно до потреб споживачів і перспективних сегментів.

У таких умовах маркетингова діяльність набуває стратегічного значення як складова управління розвитком підприємства. Вона охоплює дослідження ринку, аналіз потреб споживачів, сегментацію, формування товарної, цінової та збутової політики, розвиток комунікацій і взаємодію з клієнтами. Стратегічне управління маркетингом має забезпечувати взаємозв'язок між можливостями підприємства, ринковими потребами та цілями його розвитку.

Цифровізація розширює можливості маркетингової діяльності завдяки використанню аналітики даних, цифрових каналів збуту й комунікації, CRM-систем та інструментів прогнозування попиту. Водночас економіка замкнутого циклу формує нові джерела маркетингової цінності через ресурсозбереження, скорочення відходів, повторне використання ресурсів, простежуваність і екологічну відповідальність.

Отже, актуальність дослідження визначається необхідністю формування цілісного підходу до стратегічного управління маркетинговою діяльністю та розвитком сільськогосподарських підприємств, що поєднує ринкову орієнтацію, цифрові інструменти й принципи економіки замкнутого циклу для створення конкурентної пропозиції, доданої вартості та забезпечення довгострокового розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління розвитком підприємств широко представлені в сучасних наукових дослідженнях. Зокрема, І.І. Каліна, В.С. Петров, Н.М. Шуляр [3] вивчають стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. Питання стратегічного управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств на екологічних засадах розглядають Н.М. Чернікова, І.О. Бондаренко, М.М. Окопний [4]. Стратегічні засади розвитку сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах обґрунтовує В.В. Ступка [5], а інструменти управління їх інноваційним розвитком в умовах цифровізації окреслює О.В. Маковійчук [6].

Важливий напрям сучасних досліджень становлять питання раціонального використання ресурсів, управління відходами та переходу до моделей економіки замкнутого циклу. Так, Ю.Г. Фесіна [7] обґрунтовує модель циркулярної економіки у сфері аграрного виробництва, тоді як А.В. Духневич, Н.В. Карпінська [8] розглядають стратегічне управління відходами в аграрному секторі економіки у контексті досягнення цілей сталого розвитку.

Безпосередньо проблематику стратегічного управління маркетинговою діяльністю розкриває О.А. Шульга [9], яка акцентує увагу на розвитку системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, маркетинговій інформаційній системі та контролі маркетингової діяльності. М. Дєліні, О. Нагорна, А. Рябчик [10] розглядають маркетингове управління як інтегровану систему стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, пов'язуючи його з конкурентоспроможністю, цифровізацією та формуванням доданої вартості. В.М. Бондаренко, К.О. Половко [11] досліджують інноваційні маркетингові інструменти в діяльності сільськогосподарських підприємств, зосереджуючи увагу на сучасних цифрових засобах аналізу, позиціонування та просування агропродовольчої продукції. М.В. Бойко [12] розкриває теоретичні засади формування маркетингової політики сільськогосподарських підприємств та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності, збуту й сталого розвитку.

Водночас аналіз зазначених праць свідчить, що наукові дослідження переважно зосереджуються на окремих складових стратегічного, інноваційного, цифрового або маркетингового розвитку сільськогосподарських підприємств, а також на ресурсних та екологічних аспектах економіки замкнутого циклу. Недостатньо комплексно розглянуто їх інтеграцію в єдину систему стратегічного управління маркетинговою діяльністю та розвитком сільськогосподарського підприємства. Потребують подальшого обґрунтування підходи до поєднання маркетингової орієнтації, цифрових технологій та принципів економіки замкнутого циклу у формуванні стратегії розвитку підприємства та його маркетингової цінності.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад стратегічного управління маркетинговою діяльністю та розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах цифрової трансформації та економіки замкнутого циклу, а також визначення напрямів інтеграції маркетингових, цифрових і циркулярних інструментів у систему стратегічного управління підприємством.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення стратегічного менеджменту, маркетингового управління, цифрової трансформації та концепції економіки замкнутого циклу. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: метод аналізу і синтезу застосовано для дослідження теоретичних підходів до стратегічного управління маркетинговою діяльністю та узагальнення наукових положень щодо її ролі у розвитку сільськогосподарських підприємств; системний підхід використано для розгляду маркетингової діяльності як інтегрованої складової системи стратегічного управління підприємством та визначення взаємозв'язків між її основними елементами; метод порівняння застосовано для виявлення сучасних тенденцій функціонування аграрного сектору та змін ринкового середовища; статистичний метод використано для аналізу динаміки основних показників виробництва, цін, зовнішньої торгівлі та інших характеристик аграрного сектору економіки України; метод структурно-логічного моделювання застосовано для систематизації маркетингових, цифрових і циркулярних інструментів та розроблення авторської моделі стратегічного управління маркетинговою діяльністю та розвитком сільськогосподарського підприємства; графічний метод використано для візуалізації запропонованих теоретичних положень і взаємозв'язків між складовими моделі.

Результати дослідження. У межах проведеного дослідження стратегічне управління маркетинговою діяльністю розглядається як механізм узгодження ринкових можливостей, внутрішнього потенціалу підприємства та довгострокових цілей його розвитку. За такого підходу маркетингова діяльність набуває стратегічного характеру, оскільки забезпечує постійний зв'язок підприємства з ринковим середовищем, споживачами, конкурентами та іншими суб'єктами агропродовольчого ринку [9–12].

Особливого значення стратегічне управління маркетинговою діяльністю набуває в умовах структурних змін аграрного сектору України. У 2025 р. функціонування сільськогосподарських підприємств відбувалося під впливом воєнних ризиків, зміни виробничих можливостей, коливань цін, логістичних обмежень, трансформації зовнішньої торгівлі та зміни структури попиту. У сільськогосподарських підприємствах загальний обсяг виробництва скоротився також на 6,8 % [1]. Така ситуація свідчить, що стратегічні рішення підприємств мають бути орієнтовані не лише на підтримання виробничих обсягів, а й на пошук найбільш перспективних ринкових сегментів, оптимізацію асортименту, удосконалення каналів збуту та формування стійкої конкурентної пропозиції.

Одночасно зміни у виробничій структурі аграрного сектору економіки формують неоднакові можливості для різних напрямів діяльності. У 2025 р. було зібрано 60,79 млн т зернових і зернобобових культур, що на 7,7 % більше, ніж у 2024 р.; площа їх збирання збільшилася на 4 %, а середня урожайність досягла 52,5 ц/га, перевищивши показник попереднього року на 3,6 %. У той же час виробництво окремих олійних культур скоротилося: соняшнику – на 7,5 %, ріпаку – на 11,2 %, сої – на 25,8 %. Виробництво цукрових буряків зменшилося на 9,1 % [1]. Такі відмінності підтверджують необхідність диференційованого підходу до маркетингового управління, за якого товарна політика підприємства формується з урахуванням не лише виробничих можливостей, а й кон'юнктури конкретних товарних ринків.

Показовою є ситуація на ринку овочевої продукції. У 2025 р. обсяги виробництва овочів у літньо-осінній період зросли на 20-25 %, сформувалося перевиробництво окремих видів продукції, зокрема традиційного «борщового набору». Проте, недостатня забезпеченість сховищами та обмежені можливості реалізації призводили до ситуацій, коли продукція реалізувалася за цінами, нижчими за її собівартість. У грудні 2025 р. споживчі ціни на овочі були на 29,8 % нижчими, ніж у грудні 2024 р. [1]. Зазначене демонструє, що навіть збільшення фізичних обсягів виробництва не гарантує відповідного економічного результату. Тому стратегічне управління маркетинговою діяльністю має передбачати прогнозування попиту, визначення оптимальних обсягів виробництва, диференціацію каналів збуту, розвиток переробки, управління запасами та пошук нових споживчих сегментів.

Подібна залежність простежується і на зерновому ринку. Станом на кінець січня 2026 р. обсяг експорту зернових та зернобобових культур у 2025/26 маркетинговому році становив 18,425 млн т, що на 27,8 % менше, ніж за відповідний період попереднього маркетингового року. Експорт пшениці скоротився на 21,1 %, ячменю – на 35,4 %, кукурудзи – на 31,6 % [1]. За таких умов стратегічні маркетингові рішення повинні враховувати не тільки місткість внутрішнього ринку, а й зміни експортного попиту, географічну диверсифікацію продажів, можливості переробки та переходу від реалізації сировини до продукції з більшою доданою вартістю.

Не менш важливі зміни відбуваються у тваринницькому секторі. Загальне поголів'я великої рогатої худоби станом на 1 січня 2026 р. становило 1,8041 млн голів, скоротившись на 11 %, у тому числі корів – 1,0223 млн голів, або на 13 %. Однак, у сільськогосподарських підприємствах поголів'я великої рогатої худоби збільшилося на 2 %, а корів – на 1 %. Загальний обсяг виробництва молока у 2025 р. становив 6,86 млн т, що на 5 % менше порівняно з 2024 р., тоді як виробництво молока сільськогосподарськими підприємствами досягло 3,18 млн т і збільшилося на 7 %. Середній

надій молока від корови у підприємствах станом на 1 січня 2025 р. становив 8167 кг на рік, що приблизно на 20 % більше рівня 2021 р. [1]. Отже, поряд із загальним скороченням виробництва відбувається концентрація та підвищення продуктивності виробництва у підприємницькому секторі, що створює передумови для формування спеціалізованих маркетингових стратегій.

Важливою є і регіональна диференціація молочного виробництва. У 14 областях у 2025 р. зафіксовано збільшення виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами: у Закарпатській області – на 30 %, Хмельницькій – на 24 %, Львівській і Рівненській – на 14 %, Тернопільській – на 12 %, Вінницькій – на 10 %, Миколаївській – на 9 %, Івано-Франківській – на 8 %, Житомирській, Полтавській та Чернігівській – на 7 %, Волинській – на 6 %, Київській та Черкаській – на 5 %. При цьому понад 55 % виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами припадає на п'ять провідних областей. Така територіальна концентрація має враховуватися при розробленні регіональних маркетингових стратегій, визначенні логістичних маршрутів, формуванні партнерських мереж та виборі цільових ринків.

Позитивні тенденції спостерігаються в окремих сегментах тваринництва. Поголів'я свиней станом на 1 січня 2026 р. становило 4,64 млн голів, що на 2,9 % більше, ніж роком раніше, а у сільськогосподарських підприємствах їх кількість зросла на 10,4 %. Поголів'я птиці досягло 192,39 млн голів, збільшившись на 3,3 %, при цьому в підприємствах приріст становив 7,5 %. Експорт м'яса птиці у 2025 р. становив 458,1 тис. т, скоротившись на 1,8 %, однак його вартість досягла 1,1491 млрд дол. США. Експорт яєць зріс до 2,05 млрд шт., або на 65,6 %, а валютна виручка становила 201,9 млн дол. США, що у 2,8 раза більше порівняно з попереднім роком [1]. Отже, маркетингове управління має враховувати не лише фізичну динаміку виробництва, а й вартісні показники, структуру попиту та перспективність окремих товарних сегментів.

Водночас скорочення виробництва яловичини пов'язане зі зменшенням поголів'я великої рогатої худоби, зростанням витрат, ускладненням доступу до окремих зовнішніх ринків та послабленням внутрішнього попиту [1]. Це ще раз підтверджує необхідність переходу від пасивної реалізації виробленої продукції до активного управління ринковою пропозицією, її позиціонуванням, цільовими сегментами та каналами збуту.

Додатковим чинником маркетингової невизначеності є цінова динаміка. У 2025 р. індекс цін на продукцію сільського господарства, реалізовану підприємствами, становив 126,1 % до рівня 2024 р.; для продукції рослинництва – 127,2 %, тваринництва – 119,2 % [13]. Одночасно у IV кварталі 2025 р. індекс витрат на виробництво сільськогосподарської продукції порівняно з III кварталом становив 101,6 % [14]. Поєднання зростання цін реалізації та виробничих витрат посилює вимоги до обґрунтування цінової політики, прогнозування маржинальності окремих продуктів, управління асортиментом та вибору найбільш вигідних каналів реалізації.

Значні зміни спостерігаються і у зовнішньоторговельній діяльності. У 2025 р. зовнішньоторговельний оборот агропродовольчої продукції становив 31,83 млрд дол. США, що на 3 % менше порівняно з попереднім роком. Експорт скоротився на 9 %, тоді як імпорт зріс на 13 % і досяг 9,12 млрд дол. США. Частка агропродовольчої продукції у загальному експорті України становила 56 % проти 60 % у 2024 р. [2]. Розширення географії зовнішньої торгівлі створює для підприємств можливості диверсифікації ринків збуту, але водночас підвищує вимоги до сегментації зовнішніх ринків, адаптації товарної пропозиції, цінової політики, комунікацій та управління брендом.

Збільшення ролі продукції з високою доданою вартістю змінює зміст маркетингової діяльності сільськогосподарського підприємства, оскільки конкурентна пропозиція формується вже не лише характеристиками сировини, а поєднанням якості, способу виробництва, пакування, бренду, сертифікації, сервісу та каналів комунікації зі споживачем. Таким чином, стратегічне маркетингове управління стає механізмом перетворення виробничих можливостей підприємства на ринкову цінність.

Окремим прикладом просторової диференціації результатів діяльності є Вінницька область. За попередніми даними Держстату, фінансовий результат до оподаткування підприємств сільського, лісового та рибного господарства області у 2025 р. становив 18 929,1 млн грн, при цьому 87,8 % підприємств були прибутковими; сума прибутку відповідних підприємств становила 20 002,8 млн грн, тоді як збитки збиткових – 1 073,7 млн грн [15]. Наведені показники не можуть бути безпосередньо екстрапольовані на весь аграрний сектор України, однак демонструють значний потенціал окремих регіонів та необхідність врахування територіальної специфіки при формуванні маркетингових стратегій.

За таких умов стратегічне управління маркетинговою діяльністю повинно базуватися на комплексному використанні взаємопов'язаних інструментів. Їх систематизацію з урахуванням основних напрямів маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств наведено в табл. 1.

Як видно з табл. 1, сучасне маркетингове управління охоплює повний цикл прийняття рішень – від отримання інформації про ринок і споживача до оцінювання результатів реалізації маркетингової стратегії. При цьому цифрові інструменти не формують окремого ізольованого напряму, а проникають у всі функціональні складові маркетингу. Їх використання дає змогу перейти від прийняття рішень на основі обмеженої та несистематизованої інформації до data-driven підходу, за якого маркетингові рішення ґрунтуються на оперативних даних про попит, поведінку споживачів, ціни, конкурентне середовище та ефективність каналів збуту.

Таблиця 1

Система інструментів стратегічного управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств

Напрям	Інструменти
Дослідження ринку	Big Data, BI, Google Trends, аналітичні платформи
Аналіз споживачів	CRM, customer analytics, аналіз поведінки
Сегментація	data-driven segmentation, кластерний аналіз, профілювання
Стратегічний аналіз	SWOT, PESTEL, конкурентний аналіз, аналіз привабливості ринку
Товарна політика	аналіз асортименту, життєвого циклу, диференціація і позиціонування
Цінова політика	моніторинг цін, аналіз кон'юнктури, прогнозування попиту
Збут	e-commerce, маркетплейси, цифрові канали, CRM
Комунікації	SMM, контент-маркетинг, digital-реклама, email
Взаємодія з клієнтами	CRM, customer analytics, персоналізація
Контроль	KPI, ROMI, конверсія, retention, аналіз ефективності каналів

Джерело: узагальнено авторами

Цифрова трансформація маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств передбачає не просто перенесення традиційних маркетингових операцій у цифрове середовище, а зміну самого механізму взаємодії підприємства з ринком. Big Data та BI-системи можуть використовуватися для аналізу кон'юнктури та виявлення тенденцій попиту; Google Trends і подібні аналітичні інструменти – для оцінювання споживчого інтересу; CRM-системи – для накопичення та аналізу інформації про клієнтів; інструменти customer analytics – для виявлення моделей поведінки покупців; алгоритми прогнозування – для оцінювання майбутнього попиту. У результаті підприємство отримує можливість своєчасно коригувати асортимент, обсяги виробництва, ціни, канали збуту та комунікаційну політику.

Важливого значення набуває цифровізація збутової та комунікаційної політики. Використання e-commerce, маркетплейсів, соціальних мереж, контент-маркетингу, цифрової реклами та електронних каналів комунікації розширює доступ підприємств до кінцевого споживача та зменшує залежність від традиційних посередницьких каналів. Для сільськогосподарських підприємств це особливо важливо у випадках, коли йдеться про продукцію з доданою вартістю, локальні бренди, перероблену продукцію або товари, для яких важливими є походження, якість, екологічні характеристики та спосіб виробництва.

Одночасно цифрові технології створюють передумови для персоналізації маркетингової взаємодії. Аналіз історії покупок, реакцій споживачів, цифрової поведінки та зворотного зв'язку дає змогу формувати диференційовані пропозиції для окремих сегментів. Тому CRM і customer analytics мають розглядатися не лише як інструменти обліку клієнтів, а як інформаційна основа стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Відповідно, ефективність маркетингових заходів доцільно оцінювати за системою KPI, показниками конверсії, retention, ROMI та результативності окремих каналів комунікації й збуту.

Поряд із цифровізацією важливим напрямом трансформації маркетингової діяльності є врахування принципів економіки замкнутого циклу. Для сільськогосподарського підприємства циркулярний підхід означає не лише скорочення негативного впливу на довкілля, а й можливість створення нової споживчої та маркетингової цінності. Ресурсозбереження, повторне використання побічної продукції, скорочення відходів, енерго- та водоефективність, ґрунтозбереження, екологічна сертифікація та простежуваність можуть трансформуватися у характеристики продукції, які мають значення для споживача та використовуються при її позиціонуванні [7; 8].

Отже, взаємозв'язок між циркулярними практиками та маркетингом доцільно розглядати за логікою: *циркулярна практика → характеристика продукції → споживча цінність → позиціонування → маркетингова пропозиція → конкурентна перевага*. Саме такий підхід дозволяє відійти від сприйняття економіки замкнутого циклу виключно як екологічного або ресурсозберігаючого напряму та включити її до системи стратегічного управління розвитком підприємства.

Вплив основних принципів економіки замкнутого циклу на формування маркетингової цінності продукції сільськогосподарських підприємств узагальнено в табл. 2. Дані таблиці дають підстави стверджувати, що циркулярні практики можуть бути безпосередньо пов'язані з формуванням маркетингової пропозиції. Наприклад, ресурсоефективність може забезпечувати економічну перевагу та одночасно формувати екологічну характеристику продукту; переробка побічної продукції - створювати нові товарні позиції; простежуваність – підвищувати прозорість походження продукції; а локалізація ресурсних циклів – формувати унікальну ідентичність локального бренду. Водночас важливо, щоб екологічні характеристики мали реальне підтвердження через відповідні технології контролю, сертифікацію, цифрову простежуваність та достовірну комунікацію зі споживачем.

Інтеграція цифрових і циркулярних підходів істотно розширює можливості стратегічного маркетингового управління. Цифрові технології забезпечують збір, обробку та передачу інформації про

Таблиця 2

Вплив принципів економіки замкнутого циклу на формування маркетингової цінності продукції сільськогосподарських підприємств

Принцип економіки замкнутого циклу	Прояв у діяльності підприємства	Маркетингова цінність і результат
Ресурсозбереження	Зменшення витрат насіння, добрив, води, енергії та інших ресурсів	Економічна й екологічна цінність, можливість формування «зеленого» позиціонування
Переробка побічної продукції	Повторне використання органічних залишків для виробництва кормів, добрив, енергії або іншої продукції	Створення додаткової продукції та доданої вартості
Скорочення відходів	Мінімізація виробничих втрат, повторне використання ресурсів	Екологічне позиціонування, підвищення привабливості бренду
Ґрунтозбереження	Відновлення та підтримання родючості ґрунтів, застосування ресурсозберігаючих технологій	Формування довгострокової екологічної цінності
Енергоефективність	Скорочення споживання енергії, використання відновлюваних джерел	Екологічний імідж, диференціація продукції
Водозбереження	Раціональне використання водних ресурсів відповідно до потреб виробництва	Демонстрація екологічної відповідальності бренду
Простежуваність	Цифровий контроль походження та руху сировини і продукції	Прозорість, довіра та підвищення споживчої цінності
Локалізація ресурсних циклів	Використання локальної сировини та розвиток локальної переробки	Локальне позиціонування, ідентичність бренду
Цифровий контроль ресурсів	IoT, цифровий моніторинг, аналітика даних	Підтвердження екологічних характеристик, прозорість і довіра

Джерело: узагальнено авторами

виробничі, ресурсні й ринкові процеси, тоді як принципи економіки замкнутого циклу визначають напрями трансформації ресурсів, продукції та бізнес-процесів. Їх поєднання дозволяє підприємству не тільки ефективніше використовувати ресурси, а й формувати доказову основу для маркетингових комунікацій щодо якості, походження, екологічності та відповідального виробництва.

Узагальнюючи результати дослідження, стратегічне управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарського підприємства доцільно будувати як послідовний процес, що розпочинається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення потреб і перспективних сегментів ринку, формування маркетингових цілей та стратегії, вибору відповідного комплексу маркетингових інструментів і завершується оцінюванням результатів та коригуванням управлінських рішень. При цьому цифрові технології та принципи економіки замкнутого циклу мають виконувати інтегруючу функцію, забезпечуючи більш точне інформаційне забезпечення маркетингових рішень, формування нових характеристик продукції та посилення її ринкової привабливості.

На основі проведеного аналізу запропоновано модель стратегічного управління маркетинговою діяльністю та розвитком сільськогосподарського підприємства в умовах цифрової трансформації та економіки замкнутого циклу, яку представлено на рис. 1.

Запропонована модель передбачає взаємодію п'яти функціонально пов'язаних блоків. Першим є аналіз ринку та стратегічне планування, у межах якого здійснюється дослідження ринкової кон'юнктури, потреб споживачів, конкурентного середовища, ризиків та перспектив розвитку. Наступним виступає стратегічне управління маркетинговою діяльністю, що забезпечує визначення цільових сегментів, позиціонування підприємства та формування комплексу маркетингових рішень.

Цифрові інструменти забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку процесу через Big Data, BI, CRM, цифрові канали збуту й комунікацій, прогнозування попиту та персоналізацію маркетингових пропозицій.

Інтеграція принципів економіки замкнутого циклу забезпечує формування додаткових характеристик продукції та підприємства, які можуть бути трансформовані у споживчу цінність, основу позиціонування та конкурентну перевагу. У результаті поєднання маркетингових, цифрових і циркулярних інструментів має забезпечувати не окремий локальний ефект, а формування конкурентної ринкової пропозиції, здатної підтримувати створення доданої вартості та довгостроковий розвиток підприємства.

Ключовим елементом запропонованої моделі є зворотний зв'язок та оцінювання ефективності. На основі KPI, показників фінансових і маркетингових результатів, динаміки попиту, поведінки споживачів, результативності каналів збуту та комунікацій підприємство отримує можливість своєчасно коригувати маркетингову стратегію. Таким чином, стратегічне управління маркетинговою діяльністю набуває циклічного характеру: *аналіз ринку → стратегічне рішення → реалізація маркетингових заходів → формування ринкової пропозиції → оцінювання результатів → коригування стратегії.*



Рис. 1. Модель стратегічного управління маркетинговою діяльністю та розвитком сільськогосподарського підприємства в умовах цифрової трансформації та економіки замкнутого циклу

Джерело: побудовано авторами

У запропонованій системі розвиток сільськогосподарського підприємства розглядається як результат узгодженої дії маркетингових, цифрових і циркулярних механізмів. Маркетингова орієнтація забезпечує відповідність діяльності потребам ринку, цифрові технології підвищують інформаційну обґрунтованість і оперативність управлінських рішень, а принципи економіки замкнутого циклу створюють додаткові джерела цінності. Інтеграція зазначених складових створює передумови для переходу від традиційної орієнтації на виробництво та збут сільськогосподарської продукції до стратегічного формування конкурентної ринкової пропозиції та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Висновки. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних ринкових трансформацій має переходити від переважної орієнтації на реалізацію

виробленої продукції до системного формування конкурентної ринкової пропозиції. Проведений аналіз засвідчив, що зміни виробничих обсягів, цінової кон'юнктури, структури попиту та зовнішньої торгівлі посилюють потребу у використанні маркетингової аналітики, сегментації, ефективному управлінні товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політикою. Цифрові інструменти, зокрема Big Data, BI, CRM, аналітика споживчої поведінки, цифрові канали збуту та прогнозування попиту, створюють інформаційну основу для більш обґрунтованого й оперативного прийняття маркетингових рішень.

Обґрунтовано, що принципи економіки замкнутого циклу можуть розглядатися не лише як засіб ресурсозбереження та зменшення екологічного навантаження, а й як джерело формування маркетингової цінності продукції через її екологічні характеристики, простежуваність, ресурсоефективність, локалізацію та відповідальність бренду. Запропонована модель інтегрує маркетингові, цифрові та циркулярні інструменти у системі стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства. Їх узгоджене використання створює передумови для формування конкурентної ринкової пропозиції, зростання доданої вартості, посилення конкурентних переваг та забезпечення економічної, соціальної й екологічної стійкості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Русан В. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2025 році. Національний інститут стратегічних досліджень. 06.04.2026. URL: https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2025-rotsi (дата звернення: 10.09.2026)
2. 2025 року Україна збільшила експорт продукції харчової і переробної промисловості у галузевому експорті до 20 % - Інститут аграрної економіки. Інститут аграрної економіки. URL: https://www.iae.org.ua/presscentre/presrelease/4311-2025-roku-ukrayina-zbilshyla-eksport-produktsiyi-kharchovoyi-i-pererobnoyi-promyslovosti-u-haluzevomu-eksporti-do-20-instytut-ahrarnoyi-ekonomiky.html (дата звернення: 10.09.2026).
3. Каліна І.І., Петров В.С., Шуляр Н.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 3. С. 13–19. DOI: https://doi.org/10.60022/3(3)-2S
4. Чернікова Н.М., Бондаренко І.О., Окопний М.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств на екологічних засадах. *Економіка та суспільство.* 2021. № 34. С. 462–467. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-84
5. Ступка В.В. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. С. 1037–1042. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-181
6. Маковійчук О.В. Інструменти управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Наукові перспективи.* 2025. № 12 (66). С. 1051–1063. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-1051-1063
7. Фесіна Ю.Г. Модель циркулярної економіки в сфері аграрного виробництва: актуальність імплементації та виклики для функціонування. *Економічний простір*. 2026. № 212. С. 210–217. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.212.210-217
8. Карпінська Н.В., Духневич А.В. Стратегічне управління відходами в аграрному секторі для досягнення цілей сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Т. 2, № 87. С. 187–194. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.2.27
9. Шульга О.А. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації.* 2022. № 25. С. 110–113. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18
10. Дєліні М., Нагорна О., Рябчик А. Маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-144
11. Бондаренко В.М., Половко К.О. Інноваційні маркетингові інструменти в діяльності сільськогосподарських підприємств. *Київський економічний науковий журнал.* 2025. № 9. С. 19–25. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-2
12. Бойко М.В. Формування маркетингової політики сільськогосподарських підприємств: теоретичні засади та напрями вдосконалення. *Економічний простір*. 2026. № 215. С. 306–313. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.215.306-313
13. Нове на сайті: капітальні інвестиції, транспорт, сільське господарство та діяльність підприємств. Державна служба статистики України. 27.02.2026. URL: https://stat.gov.ua/uk/news/nove-na-sayti-kapitalni-investytsiyi-transport-silske-hospodarstvo-ta-diyalnist-pidpryyemstv (дата звернення: 10.09.2026)
14. Нове на сайті: перероблення молочної сировини, оплата ЖКП, витрати на виробництво сільгосппродукції, завершення будівництва, ціни виробників послуг. Державна служба статистики України. 26.02.2026. URL: https://stat.gov.ua/uk/news/nove-na-sayti-pereroblennya-molochnoyi-syrovyny-oplata-zhkp-vytraty-na-vyrobnytstvo (дата звернення: 10.09.2026)
15. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2025 році (попередні дані). Головне управління статистики у Вінницькій області. URL: https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information/8331----------2025-.html (дата звернення: 12.09.2026)

References:

1. Rusan V. (2026) Pidsumky funktsionuvannia ahrarnoho sektoru Ukrainy u 2025 rotsi [Results of the Agricultural Sector Functioning of Ukraine in 2025]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen – National Institute for Strategic Studies*. Available at: https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2025-rotsi (accessed September 10, 2026).
2. Instytut ahrarnoi ekonomiky (2026) 2025 roku Ukraina zbilshyla eksport produktsii kharchovoi i pererobnoi promyslovosti u haluzevomu eksporti do 20 % [In 2025, Ukraine Increased the Export of Food and Processing Industry Products to 20% of Sectoral Exports]. *Instytut ahrarnoi ekonomiky – Institute of Agrarian Economics*. Available at: https://www.iae.org.ua/presscentre/presrelease/4311-2025-roku-ukrayina-zbilshyla-eksport-produktsiyi-kharchovoyi-i-pererobnoyi-promyslovosti-u-haluzevomu-eksporti-do-20-instytut-ahrarnoyi-ekonomiky.html (accessed September 10, 2026).
3. Kalina I.I., Petrov V.S., Shuliar N.M. (2026) Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpryiemstva v umovakh turbulentnoho seredovyshcha [Strategic Management of Enterprise Innovative Development in a Turbulent Environment]. *Aktualni problemy staloho rozvytku – Current Problems of Sustainable Development*, vol. 3, no. 3, pp. 13–19. DOI: https://doi.org/10.60022/3(3)-2S
4. Chernikova N.M., Bondarenko I.O., Okopnyi M.M. (2021) Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom silskohospodarskykh pidpryiemstv na ekolohichnykh zasadakh [Strategic Management of Innovative Development of Agricultural Enterprises on Environmental Principles]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 34, pp. 462–467. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-84
5. Stupka V.V. (2025) Stratehichne upravlinnia rozvytkom silskohospodarskykh pidpryiemstv u suchasnykh umovakh [Strategic Management of Agricultural Enterprises Development in Modern Conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 79, pp. 1037–1042. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-181
6. Makoviichuk O.V. (2025) Instrumenty upravlinnia innovatsiinym rozvytkom ahrarnykh pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Tools for Managing Innovative Development of Agricultural Enterprises in the Context of Digitalization]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, no. 12 (66), pp. 1051–1063. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-1051-1063
7. Fesina Yu.H. (2026) Model tsyrkuliarnoi ekonomiky v sferi ahrarnoho vyrobnytstva: aktualnist implementatsii ta vyklyky dlia funktsionuvannia [Circular Economy Model in Agricultural Production: Relevance of Implementation and Challenges for Functioning]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 212, pp. 210–217. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.212.210-217
8. Karpinska N.V., Dukhnevych A.V. (2025) Stratehichne upravlinnia vidkhodamy v ahrarnomu sektori dlia dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [Strategic Waste Management in the Agricultural Sector to Achieve Sustainable Development Goals]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo – Uzhhorod National University Herald. Series: Law*, vol. 2, no. 87, pp. 187–194. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.2.27
9. Shulha O.A. (2022) Napriamy udoskonalennia systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom marketynhovoi diialnosti pidpryiemstva [Directions for Improving the System of Strategic Management of Enterprise Marketing Activity Development]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, no. 25, pp. 110–113. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18
10. Dielini M., Nahorna O., Riabchyk A. (2026) Marketynhove upravlinnia stratehichnym rozvytkom silskohospodarskykh pidpryiemstv [Marketing Management of Strategic Development of Agricultural Enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-144
11. Bondarenko V.M., Polovko K.O. (2025) Innovatsiini marketynhovi instrumenty v diialnosti silskohospodarskykh pidpryiemstv [Innovative Marketing Tools in the Activities of Agricultural Enterprises]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, no. 9, pp. 19–25. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-2
12. Boiko M.V. (2026) Formuvannia marketynhovoi polityky silskohospodarskykh pidpryiemstv: teoretychni zasady ta napriamy vdoskonalennia [Formation of Marketing Policy of Agricultural Enterprises: Theoretical Principles and Directions for Improvement]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 215, pp. 306–313. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.215.306-313
13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2026) Nove na saiti: kapitalni investytsii, transport, silske hospodarstvo ta diialnist pidpryiemstv [New on the Website: Capital Investments, Transport, Agriculture and Enterprise Activities]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy – State Statistics Service of Ukraine*. Available at: https://stat.gov.ua/uk/news/nove-na-sayti-kapitalni-investytsiyi-transport-silske-hospodarstvo-ta-diyalnist-pidpryyemstv (accessed September 10, 2026).
14. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2026) Nove na saiti: pereroblennia molochnoi syrovyny, oplata ZhKKh, vytraty na vyrobnytstvo silhospproduktsii, zavershennia budivnytstva, tsiny vyrobnykiv posluh [New on the Website: Milk Raw Material Processing, Utility Payments, Agricultural Production Costs, Completion of Construction, Producer Prices for Services]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy – State Statistics Service of Ukraine*. Available at: https://stat.gov.ua/uk/news/nove-na-sayti-pereroblennya-molochnoyi-syrovyny-oplata-zhkp-vytraty-na-vyrobnytstvo (accessed September 10, 2026).
15. Holovne upravlinnia statystyky u Vinnytskii oblasti (2026) Finansovi rezultaty do opodatkuvannia pidpryiemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpryiemstva u 2025 rotsi (poperedni dani) [Financial Results Before Taxation of Enterprises by Type of Economic Activity with Distribution into Large,

Medium, Small and Micro Enterprises in 2025 (Preliminary Data)]. *Holovne upravlinnia statystyky u Vinnytskii oblasti – Main Department of Statistics in Vinnytsia Region*. Available at: https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information/8331----------2025-.html (accessed September 12, 2026).

STRATEGIC MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES AND THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND THE CIRCULAR ECONOMY

Summary. The transformation of the agricultural business environment is accompanied by market uncertainty, changing consumer demand, intensified competition, digitalization, and the growing importance of circular economy principles. These conditions require agricultural enterprises to reconsider traditional approaches to management and market positioning and to integrate marketing activities with strategic development. The purpose of the study is to substantiate the foundations of strategic management of marketing activities and agricultural enterprise development under digital transformation and the circular economy and to determine approaches to integrating marketing, digital, and circular instruments into enterprise management. The study applies analysis and synthesis, a systems approach, comparison, statistical analysis, structural and logical modelling, and graphical methods. The research substantiates marketing activities as an integrated component of strategic management that connects enterprise capabilities with market needs and supports the formation of competitive market offerings. Modern instruments of market research, consumer analysis, segmentation, product, pricing, distribution and communication policies, customer relationship management, and performance monitoring are systematized. The potential of Big Data analytics, CRM systems, e-commerce, digital communications, artificial intelligence, and machine learning for improving marketing decisions is determined. It is established that circular economy principles, including resource efficiency, waste reduction, reuse of by-products, traceability, and environmental responsibility, can generate marketing value, strengthen product positioning, and support market differentiation. An author's conceptual model is proposed that integrates strategic planning, marketing management, digital instruments, and circular economy principles through monitoring and feedback. Its application can contribute to the formation of competitive market offerings, increased added value, stronger competitive advantages, and sustainable development of agricultural enterprises.

Keywords: strategic management, marketing activity management, agricultural enterprise development, marketing strategy, digital transformation, digital technologies, circular economy, marketing value, competitive offering.

Дата надходження статті: 14.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 15.10.2026
Дата публікації статті: 05.11.2026