

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 4.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.15>

УДК 658.8:005.21:631.11.

О. Є. Громова,

д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу та реклами,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3326-4742>

Н. В. Андрусенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та реклами, Вінницький

торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3746-6202>

Ю. М. Ярова,

к. е. н., доцент кафедри маркетингу та реклами, Вінницький

торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0334-7264>

**МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

O. Hromova,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Marketing and Advertising, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State
University of Trade and Economics*

N. Andrusenko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Marketing and Advertising, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State
University of Trade and Economics*

Yu. Yarova,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing and
Advertising, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of
Trade and Economics*

MARKETING MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У роботі розкрито значення маркетингового управління для стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах нестійкого ринку, зростання конкуренції, цифрових змін і нових вимог з боку споживачів. Визначено, що для сучасного аграрного підприємства маркетинг уже не є тільки інструментом продажу продукції. Його варто розглядати як елемент загальної системи управління, який впливає на вибір напрямів подальшого розвитку, створення конкурентних переваг, оновлення продукції, освоєння нових каналів збуту та пристосування до зовнішніх викликів. У роботі узагальнено теоретико-методологічні засади маркетингового управління в агропромисловому комплексі та простежено його еволюцію від виробничо-орієнтованого підходу до ринково-орієнтованої моделі. Окрему увагу приділено ролі діджиталізації, інтернет-маркетингу, брендингу, ESG-підходів, логістичної гнучкості та глибокої переробки продукції у стратегічному розвитку аграрного бізнесу. На основі аналізу діяльності компаній «Астарт-

Київ», МХП, AGRANA та окремих нішевих виробників показано практичні підходи до побудови маркетингових стратегій у B2B- та B2C-сегментах. Виявлено, що дієве маркетингове управління в сільському господарстві стосується не тільки збуту й просування продукції. Його зміст значно ширший, адже він охоплює швидке реагування підприємства на зміни попиту, оновлення логістики, розширення переробки, вихід у нові ринкові сегменти та підтримання стабільних зв'язків зі споживачами і громадами. При цьому стратегічний розвиток аграрних підприємств усе більше залежить від того, наскільки якісно проводиться маркетинговий аналіз, як активно впроваджуються цифрові рішення та наскільки вдало поєднуються економічні інтереси з реальними потребами ринку.

The paper deals with the role of marketing management in the long-term development of agricultural enterprises in a business environment shaped by unstable markets, tougher competition, digital change, transport difficulties, and shifting consumer expectations. In the agricultural sphere, marketing is no longer limited to sales support or promotional activity only. It has become part of the overall management system and affects strategic choices, market positioning, product policy, value creation, and the general direction of enterprise growth. The study also considers the theoretical basis of marketing management in the agro-industrial sector and shows how this approach gradually moved from a production-focused model toward a market-oriented one, where greater attention is paid to the consumer, competition, and external conditions. It is emphasized that agricultural enterprises operate under a set of specific factors, including seasonality, biological production cycles, dependence on exports, infrastructural barriers, and strong exposure to external shocks.

Particular attention is given to digital transformation as one of the important conditions of present-day marketing activity in agriculture. Modern enterprises increasingly rely on digital communication, online promotion, customer interaction tools, market analytics, and more flexible distribution models. At the same time,

digitalization affects not only communication with buyers but also broader business processes, including logistics, product traceability, employer image, and data-based management decisions. The paper also highlights the growing importance of product diversification, deeper processing of agricultural raw materials, and movement toward goods with greater added value. Under such conditions, marketing management helps enterprises reduce dependence on unstable commodity markets and build more balanced and sustainable development models.

The practical part is based on the experience of Astarta-Kyiv, MHP, AGRANA, and several niche producers. These examples make it possible to see how different agricultural businesses form their strategies in both B2B and B2C segments, adjust sales channels, enter new markets, strengthen retail formats, and use sustainability-oriented approaches in communication with stakeholders. Special attention is paid to ESG-related decisions, since environmental responsibility, social initiatives, and transparent corporate behavior are becoming more significant for access to higher-value markets and for maintaining a positive business reputation. As a result, the strategic development of agricultural enterprises is increasingly determined not only by land area, output, or resource capacity, but also by the ability of management to understand market signals in time, respond flexibly to change, and use marketing as a real instrument of transformation and competitive growth.

Ключові слова: *маркетинг, стратегія, стратегічне управління, маркетингове управління, стратегічний розвиток, сільськогосподарські підприємства, аграрний сектор, діджиталізація, конкурентоспроможність, ESG-підходи, маркетингове управління, інноваційні технології.*

Keywords: *marketing, strategy, strategic management, marketing management, strategic development, agricultural enterprises, agrarian sector, digitalization, competitiveness, ESG approaches, marketing management, innovative technologies.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні аграрні підприємства діють у середовищі, де для успішної роботи вже замало просто виготовити якісну продукцію та реалізувати її у потрібний час. Ринок стає більш мінливим, конкуренція посилюється, споживачі швидше реагують на зміну цін, якості, походження продукції та репутації виробника. До цього додаються воєнні ризики, нестабільність логістики, коливання зовнішнього попиту, залежність від експорту, зміни у державному регулюванні та постійний тиск з боку глобальних ринків. За таких обставин стратегічний розвиток аграрних підприємств все більше залежить від того, наскільки ефективно в їхній діяльності інтегроване маркетингове управління.

Проблема полягає в тому, що значна частина сільськогосподарських підприємств і далі орієнтується переважно на виробничі показники, тоді як маркетинг сприймається як допоміжна функція збуту, а не як інструмент формування довгострокової ринкової позиції. Через це підприємства часто слабо адаптуються до змін попиту, повільно оновлюють асортимент, недостатньо використовують цифрові канали комунікації та не формують стійких конкурентних переваг. Особливо це помітно в умовах, коли рентабельність дедалі більше залежить не тільки від урожайності чи обсягів виробництва, а й від вміння працювати з ринком, споживачем, брендом, логістикою та доданою вартістю продукції. Саме тому виникає потреба глибше розглянути маркетингове управління як основу стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі питання маркетингового управління сільськогосподарськими підприємствами розглядається досить активно, але акценти авторів різняться залежно від того, що саме береться за основу: стратегія розвитку, діджиталізація, стійкість підприємства чи адаптація до воєнних ризиків. Так, Мазур К. В., Томашук І. В., Томчук О. Ф., Коваль О. В. [12] розглядають маркетингову діяльність аграрних підприємств як систему, що поєднує аналіз

ринку, вивчення потреб споживачів, формування товарної політики та пошук перспективних напрямів розвитку. У їхній праці маркетинг показаний не як допоміжний елемент збуту, а як важлива складова управління підприємством в умовах конкурентного середовища. Близької позиції дотримуються Логоша Р. В., Пронько Л. М. [11], які акцентують увагу на маркетинг-менеджменті як на поєднанні управлінських рішень і маркетингових інструментів, що дає змогу аграрним підприємствам краще орієнтуватися в ринкових змінах та узгоджувати виробничі можливості з реальним попитом.

Окремий напрям у сучасних публікаціях пов'язаний із діджиталізацією та новими форматами комунікації. Ільченко Т. [9] підкреслює, що цифрові інструменти поступово стають частиною маркетингової стратегії аграрних підприємств, оскільки дають можливість просувати продукцію, підтримувати контакт із цільовою аудиторією та підвищувати ринкову впізнаваність. Мовчанюк А. [13] зосереджується на особливостях маркетингової діяльності аграрного сектору в умовах воєнного стану й звертає увагу на нестабільність зовнішнього середовища, логістичні труднощі та потребу швидкої адаптації управлінських підходів. Лишенко М., Петренко О. [10] доповнюють цей підхід через призму сталого розвитку, показуючи, що маркетинг в аграрній сфері дедалі тісніше пов'язується з екологічними, соціальними та репутаційними чинниками. Разом із цим Громова О. Є., Крупський А. С. [8] підкреслюють значення комунікаційних стратегій бренду в умовах конкуренції, що теж важливо для аграрного бізнесу, особливо у випадку виходу на нові ринки. При цьому в наукових працях ще недостатньо цілісно розкрито саме маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств як єдину систему, де поєднуються стратегія, маркетинг, цифрові інструменти, переробка, логістика та довгострокова ринкова адаптація.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні сутності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств та визначенні його ролі в

сучасних умовах функціонування аграрного сектору. У межах статті увага зосереджується на теоретичних засадах маркетингового управління, його еволюції в агропромисловому комплексі, а також на практичних інструментах, які впливають на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Окремо розглядається значення діджиталізації, глибокої переробки, логістичної гнучкості, ESG-підходів і комунікаційної політики для забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах мінливого ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному аграрному секторі маркетингове управління вже не можна зводити лише до реклами, пошуку каналів збуту чи просування окремого продукту. Для сільськогосподарських підприємств воно поступово перетворилося на частину стратегічного управління, оскільки саме через маркетинг підприємство отримує інформацію про ринок, поведінку покупців, дії конкурентів, перспективні сегменти, можливості виходу на нові території збуту та ризики, пов'язані зі зміною цінової кон'юнктури. У роботах К. В. Мазур, І. В. Томашук, О. Ф. Томчука, О. В. Коваль наголошується, що маркетингова діяльність аграрних підприємств має охоплювати не лише реалізацію продукції, а весь цикл ринкової орієнтації підприємства від вивчення попиту до формування пропозиції, яка відповідає вимогам конкретного споживача [12]. Подібний підхід простежується і в публікації Р. В. Логоші, Л. М. Пронько, де маркетинг-менеджмент розглядається як механізм узгодження виробничих рішень із ринковими потребами, а не як окремий функціональний блок [11]. Для аграрної сфери це особливо важливо, тому що тут стратегічний розвиток залежить не тільки від внутрішніх ресурсів, а й від великої кількості зовнішніх чинників: сезонності, погодних умов, експорту, логістики, курсових коливань, стандартів якості та змін у споживчих очікуваннях.

Тривалий час у більшості сільськогосподарських підприємств домінував виробничий підхід. Основний акцент робився на врожайності, площах

обробітку, завантаженні техніки, обсягах валового збору. Така модель давала результат у періоди, коли ринок поглинав майже будь-яку продукцію, а підприємство могло залишатися рентабельним за рахунок фізичного нарощування масштабів. Тепер ситуація інша. На перший план вийшли питання диференціації продукту, побудови бренду, створення доданої вартості, адаптації асортименту до окремих груп покупців і швидкого реагування на ринкові зміни. Ільченко Т. справедливо підкреслює, що в умовах діджиталізації аграрне підприємство змушене працювати не лише як виробник, а і як активний учасник цифрового середовища, де комунікація, впізнаваність і доступність інформації напряму впливають на конкурентоспроможність [9]. Це означає, що стратегія розвитку підприємства повинна формуватися з урахуванням того, як саме підприємство виглядає в очах ринку, чи має воно зрозумілу ринкову пропозицію, наскільки стабільно працюють його канали збуту і чи вміє воно перетворювати виробничі переваги на ринкові.

У реальних умовах українського АПК маркетингове управління ускладнюється воєнними ризиками, зміною логістичних маршрутів, нестабільністю попиту та нерівномірним доступом до зовнішніх ринків. Мовчанюк А. звертає увагу на те, що в умовах воєнного стану підприємства аграрного сектору повинні значно швидше переглядати свої маркетингові підходи, оскільки традиційні моделі збуту, комунікації та планування часто виявляються недостатньо гнучкими [13]. Якщо раніше підприємство могло будувати продажі на кілька сезонів наперед, то тепер багато рішень доводиться коригувати в межах коротшого періоду. Саме тому маркетингове управління все більше спирається на аналітику, сценарне планування та диверсифікацію. По суті, ідеться вже не просто про просування продукції, а про здатність підприємства підтримувати свою присутність на ринку в умовах нестабільності, коли змінюються не тільки ціни, а й самі правила торгівлі.

Окреме місце в стратегічному розвитку аграрного бізнесу займає діджиталізація. Для невеликих і середніх виробників це шанс вийти за межі локального ринку, не маючи таких ресурсів, як великі холдинги. Соціальні мережі, корпоративні сайти, SEO, контекстна реклама, онлайн-каталоги, електронні платформи продажів поступово стають звичними інструментами навіть у тих сегментах, де ще недавно переважали особисті контакти та «сарафанне радіо». Важливо й те, що діджиталізація працює не лише на зовнішню впізнаваність. Вона допомагає формувати базу клієнтів, відстежувати їхні запити, накопичувати дані про поведінку покупців і оперативно коригувати товарну пропозицію. У цьому сенсі маркетинг переходить від інтуїтивного до більш вимірюваного управління. Для стратегічного розвитку це означає, що підприємство менше залежить від випадкових продажів і починає будувати більш передбачувану систему роботи з ринком.

Досить показовим є кейс агропромхолдингу «Астарта-Київ», який демонструє, як маркетингове управління поєднується з вертикальною інтеграцією, логістичною перебудовою та розвитком переробки. Компанія не обмежується вирощуванням сировини, а системно вибудовує ланцюг від виробництва до продуктів із вищою доданою вартістю. За підсумками першого півріччя 2023 року консолідована виручка «Астарті» склала 287 млн євро, що на 32% перевищило показник відповідного періоду попереднього року, а частка експорту в загальному доході сягнула 55% [6]. Ці цифри важливі не лише як фінансовий показник. Вони показують, що підприємство вміє працювати з різними ринками, не прив'язуючись лише до внутрішнього споживання, і використовує маркетингову стратегію як спосіб утримання стабільності в кризовому середовищі. У 2023 році компанія також збільшила чистий прибуток до 83,25 млн євро, що свідчить про те, що ставка на переробку та експорт не була ситуативною, а дала реальний економічний ефект [5].

Особливо цікавим виглядає розвиток цукрового сегмента «Астарти». Традиційно цукор в Україні сприймався переважно як продукт внутрішнього ринку, але підприємство змогло змінити цю логіку. У першому півріччі 2023 року виручка сегмента зросла до 86 млн євро, реалізація цукру становила 120 тис. тонн, а середня ціна реалізації піднялася до 693 євро за тонну [6]. Уже в першому кварталі 2024 року компанія продемонструвала ще одну важливу рису маркетингового управління здатність швидко змінювати географію і спосіб поставок. Через проблеми на сухопутних маршрутах «Астарта» переорієнтувала експорт цукру, використавши морську логістику та нові ринки Північної Африки і Середземномор'я. У результаті частка експорту у виручці цукрового сегмента зросла з 14% до 51%, а виручка сегмента в першому кварталі 2024 року досягла 44 млн євро [7]. Тут добре видно, що маркетингова стратегія в аграрному бізнесі тісно пов'язана з логістикою. Якщо компанія не вміє доставити продукт на ринок, то сама по собі якість продукції вже не гарантує комерційного результату.

Не менш важливим для «Астарти» є напрям переробки сої. Цей сегмент показує, що стратегічний розвиток у сучасному агробізнесі дедалі більше базується на зменшенні залежності від сирого товарного ринку. У першому кварталі 2024 року компанія переробила 61 тис. тонн сої, а частка власної сировини в забезпеченні заводу зросла до 90%, що означає істотне посилення вертикальної інтеграції [7]. За 2024 рік експорт забезпечив 85% продукції переробки сої, тобто підприємство фактично сформувало окремий сегмент зовнішнього збуту, орієнтований не на зерно як таке, а на продукти переробки [4]. Попри складну кон'юнктуру світового ринку, компанія продовжила інвестувати у цей напрям і заявила про проєкт будівництва заводу з виробництва соєвого протеїнового концентрату із запуском у 2026 році [5]. Такий крок показує, що маркетингове управління стратегічним розвитком не обмежується поточною реакцією на попит, а передбачає створення майбутніх сегментів збуту ще до того, як вони стануть масовими.

Інший тип маркетингової моделі демонструє МХП. Якщо «Астарта» робить сильну ставку на B2B, глибоку переробку та експортну логістику, то МХП упродовж останніх років послідовно посилює свою присутність у B2C-сегменті. Компанія фактично просуває перехід від ролі великого виробника м'яса птиці до ролі кулінарної компанії, яка працює з готовими рішеннями для кінцевого споживача. За підсумками дев'яти місяців 2023 року МХП отримав 122 млн дол. чистого прибутку після збитку 269 млн дол. у відповідному періоді 2022 року, а загальний виторг компанії зріс на 22% до 2,3 млрд дол. Експортний виторг становив 1,38 млрд дол., тобто близько 60% сукупного доходу [4]. Тут важливі не лише самі цифри. Вони показують, що навіть великий аграрний холдинг у сучасних умовах не може залишатися лише виробником сировини. Йому потрібно працювати з брендом, роздрібним форматом, зручністю для споживача і ширшою товарною пропозицією.

Найвиразнішим інструментом такого підходу стала франчайзингова мережа «М'ясомаркет». Вона дає компанії одразу кілька переваг: прямий контакт із покупцем, вищу маржинальність, контроль над представленням продукції, швидкий збір даних про попит і сильнішу ринкову присутність у регіонах. За повідомленнями компанії та галузевих джерел, за чотири роки мережа зросла до понад 280 магазинів [3]. Це дуже показовий приклад того, як аграрне підприємство виходить за межі класичного уявлення про себе. По суті, МХП будує не просто канал збуту, а власну ринкову інфраструктуру, яка дозволяє меншою мірою залежати від великих ритейлерів. Для стратегічного розвитку це означає стабільніший зворотний зв'язок і більше можливостей швидко адаптувати асортимент до реальної поведінки покупців. Важливо й те, що такий підхід формує впізнаваність бренду, а в сучасній конкуренції це вже окремий ресурс.

Ще один важливий напрям маркетингового управління інтеграція принципів сталого розвитку й ESG у загальну стратегію підприємства. Лищенко М., Петренко О. зазначають, що маркетинг в аграрній сфері дедалі

тісніше пов'язується з екологічними, соціальними та репутаційними чинниками [10]. Для українських агрокомпаній це давно перестало бути лише іміджевою темою. Доступ до зовнішніх ринків, особливо європейських, дедалі більше залежить від підтвердження стандартів якості, екологічної відповідальності, прозорості походження продукції та соціальної надійності компанії. У випадку МХП це видно на прикладі інвестицій у біогазові потужності, екологічні стандарти й системи звітності. Такі рішення працюють одразу в кількох напрямках: зменшують витрати, посилюють довіру інвесторів, підвищують привабливість бренду для партнерів і допомагають просувати продукцію на більш вимогливих ринках [4]. У випадку «Астарті» важливу роль відіграє корпоративна соціальна відповідальність, робота з громадами, підтримка локального підприємництва та соціальних програм, що теж стає частиною довгострокової репутаційної стратегії [5].

Для малого й середнього агробізнесу маркетингове управління має свої особливості. Такі підприємства не можуть конкурувати з великими холдингами за масштабами земельного банку чи фінансовими можливостями, зате вони можуть будувати перевагу через нішеву спеціалізацію, органічний статус, локальний бренд, гнучкість і високу якість. Саме тому в аграрному секторі дедалі більшого значення набуває стратегія фокусування. Показовим прикладом є підприємство «Тріада-МК» на Вінниччині, яке зробило ставку на плодово-ягідну продукцію, органічне виробництво та сучасні технології вирощування. Частина площ господарства сертифікована як органічна, а виробництво орієнтується не лише на сировину, а й на продукцію з вищою доданою вартістю, зокрема соки прямого віджиму [2]. Такий підхід дозволяє уникати прямої цінової конкуренції в масовому сегменті. Для стратегічного розвитку це означає іншу логіку: підприємство продає не просто ягоду чи фрукт, а якість, походження, технологічність і довіру до продукту.

На глобальному рівні цікаво виглядає досвід AGRANA, де маркетингова стратегія дуже тісно поєднана з управлінням продуктовим портфелем і жорстким контролем витрат. У 2024/25 фінансовому році фруктовий сегмент компанії демонстрував позитивну динаміку, а загальна виручка цього напрямку оцінювалася на рівні 1,63 млрд євро [2]. При цьому в інших сегментах компанія зіткнулася зі спадом ринкових цін, що змушувало активніше працювати не лише над продажами, а й над оптимізацією витрат, переглядом ланцюгів постачання та підвищенням ефективності [1; 2]. Кейс AGRANA показує, що маркетингове управління стратегічним розвитком не обмежується лише комунікаційною діяльністю або формуванням бренду. У великому бізнесі воно безпосередньо пов'язане з ціновими рішеннями, системою міжнародних контрактів, операційною результативністю та здатністю підприємства швидко змінювати бізнес-модель залежно від ринкової ситуації.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Якщо узагальнити наведені приклади, можна побачити кілька практичних напрямів, через які маркетингове управління реально впливає на стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств. Перший напрям глибока переробка сировини. Вона зменшує залежність від нестабільних цін на біржові товари та дозволяє накопичувати більшу частину доданої вартості всередині підприємства. Другий розвиток власних каналів збуту, включаючи B2C, брендову роздрібну торгівлю, цифрові продажі й прямий контакт зі споживачем. Третій логістична диверсифікація, коли здатність змінити маршрут поставок або географію експорту стає не технічною деталлю, а частиною конкурентної стратегії. Четвертий використання цифрових інструментів для комунікації, аналітики та побудови ринкової присутності. П'ятий інтеграція ESG і соціальної відповідальності в систему ринкового позиціонування. Усе це поступово змінює саму природу аграрного підприємства: воно перестає бути лише виробником і стає повноцінним ринковим суб'єктом, який керує не тільки полем і виробництвом, а й

сприйняттям своєї продукції, відносинами з покупцем і напрямками майбутнього зростання.

Отже, викладені результати показують, що маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств має багатовимірний характер. Воно охоплює ринковий аналіз, сегментацію, вибір каналів збуту, побудову бренду, діджиталізацію комунікацій, управління репутацією, розвиток переробки, логістичну адаптацію та врахування вимог сталого розвитку. Досвід українських і міжнародних компаній показує, що в аграрному секторі сьогодні виграє не той, хто просто більше виробляє, а той, хто краще відчуває ринок, швидше реагує на його сигнали й уміє перетворювати виробничі ресурси на ринкову перевагу. Саме в цьому і проявляється реальний зміст маркетингового управління як основи стратегічного розвитку підприємства.

Література

1. AGRANA Beteiligungs-AG. Annual Financial Report 2023|24. 2024. URL: https://www.agrana.com/fileadmin/inhalte/agrana_group/annual_reports/2023_24/AGRANA_AFR_2023_24_EN.pdf (дата звернення: 20.03.2026).
2. AGRANA Beteiligungs-AG. Annual Report 2024|25. 2025. URL: https://reports.agrana.com/fileadmin/inhalte/2025/AGRANA_Annual_Report_2024_25_EN.pdf (дата звернення: 20.03.2026).
3. MHP SE. Financial Results for Q3 and 9M 2024. 2024. URL: <https://mhp.com.ua/uk/results-and-presentations> (дата звернення: 20.03.2026).
4. MHP SE. Integrated Annual Report and Accounts 2024. 2025. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports> (дата звернення: 20.03.2026).
5. Астарта-Київ. Астарта опублікувала звіт за 2023 рік. URL: <https://astartaholding.com/astarta-opublikovala-zvit-za-2023-rik/> (дата звернення: 20.03.2026).

6. Астарта-Київ. Астарта опублікувала звіт за перше півріччя 2023 року. URL: <https://astartaholding.com/astarta-opublikovala-zvit-za-pershe-pivrichchya-2023-roku/> (дата звернення: 20.03.2026).
7. Астарта-Київ. Астарта опублікувала звіт за перший квартал 2024 року. URL: <https://astartaholding.com/astarta-opublikovala-zvit-za-pershyj-kvartal-2024-roku/> (дата звернення: 20.03.2026).
8. Громова О. Є., Крупський А. С. Комунікаційні стратегії бренду в умовах конкуренції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.6.15>. URL: <https://efp.in.ua/uk/journal-article/1658> (дата звернення: 26.02.2026).
9. Ільченко Т. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21>.
10. Лищенко М., Петренко О. Вплив сталого розвитку на маркетингову діяльність аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-124>.
11. 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: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-3-5>.
12. 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: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-2-4>.
13. Мовчанюк А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>.

References

1. AGRANA Beteiligungs-AG (2024), “Annual Financial Report 2023|24”, available at: https://www.agrana.com/fileadmin/inhalte/agrana_group/annual_reports/2023_24/AGRANA_AFR_2023_24_EN.pdf (Accessed 20 Mar 2026).
2. AGRANA Beteiligungs-AG (2025), “Annual Report 2024|25”, available at: https://reports.agrana.com/fileadmin/inhalte/2025/AGRANA_Annual_Report_2024_25_EN.pdf (Accessed 20 Mar 2026).
3. MHP SE (2024), “Financial Results for Q3 and 9M 2024”, available at: <https://mhp.com.ua/uk/results-and-presentations> (Accessed 20 Mar 2026).
4. MHP SE (2025), “Integrated Annual Report and Accounts 2024”, available at: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports> (Accessed 20 Mar 2026).
5. Astarta-Kyiv (2024), “Astarta Published the Report for 2023”, available at: <https://astartaholding.com/astarta-opublikuvala-zvit-za-2023-rik/> (Accessed 20 Mar 2026).
6. Astarta-Kyiv (2023), “Astarta Published the Report for the First Half of 2023”, available at: <https://astartaholding.com/astarta-opublikuvala-zvit-za-pershe-pivrichchya-2023-roku/> (Accessed 20 Mar 2026).
7. Astarta-Kyiv (2024), “Astarta Published the Report for the First Quarter of 2024”, available at: <https://astartaholding.com/astarta-opublikuvala-zvit-za-pershyj-kvartal-2024-roku/> (Accessed 20 Mar 2026).
8. Hromova, O.Ye. and Krupskyi, A.S. (2025), “Brand communication strategies in conditions of competition”, *Economics. Finances. Law*, vol. 6, pp. 71–73, available at: <https://efp.in.ua/uk/journal-article/1658> (Accessed 26 Feb 2026). doi: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.6.15>
9. Ilchenko, T. (2021), “Marketing strategy for the agricultural enterprises activities in the conditions of digitalization”, *Economy and Society*, vol. 26, available at:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/346> (Accessed 22 Mar 2026). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21>

10. Lyshenko, M. and Petrenko, O. (2024), “The impact of sustainable development on the marketing activities of agricultural enterprises”, *Economy and Society*, vol. 65, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4511> (Accessed 22 Mar 2026). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-124>

11. Lohosha, R.V. and Pronko, L.M. (2022), “Marketing management in the management system of agricultural enterprises”, *Economy, Finances, Management: Topical Issues of Science and Practical Activity*, vol. 3(61), pp. 77–91, available at: <https://efm.vsau.org/en/particles/marketing-management-in-the-management-system-of-agricultural-enterprises> (Accessed 22 Mar 2026). doi: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-3-5>

12. Mazur, K.V., Tomashuk, I.V., Tomchuk, O.F. and Koval, O.V. (2024), “Marketing activities in agricultural enterprises: realities and perspectives”, *Economy, Finances, Management: Topical Issues of Science and Practical Activity*, vol. 2(68), pp. 60–79, available at: <https://efm.vsau.org/en/particles/marketing-activities-in-agricultural-enterprises-realities-and-perspectives> (Accessed 22 Mar 2026). doi: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-2-4>

13. Movchaniuk, A. (2023), “Features of management of marketing activities of enterprises of the agricultural sector of Ukraine under martial law”, *Economy and Society*, vol. 54, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2740> (Accessed 22 Mar 2026). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>

Отримано редакцією журналу / Received: 24.03.26

Прорецензовано / Revised: 03.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26