

Коваль О.В.

аспірантка

*Вінницький національний аграрний університет*ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5827-6945>**Koval Olena**

Postgraduate Student

Vinnytsia National Agrarian University

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЮ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИЗИКУ

STRATEGIC MANAGEMENT OF DIVERSIFICATION IN MARKETING ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN RISK CONDITIONS

У статті досліджено стан аграрних підприємств в умовах невизначеності та ризиків, що зумовлює потребу у нових підходах до стратегічного управління маркетингом. Стратегічна диверсифікація розглядається як ключовий інструмент адаптації, що сприяє стабільності доходів і зниженню ризиків. Проаналізовано фактори, які впливають на маркетингову активність: ринкова кон'юнктура, кліматичні зміни, логістика, геополітична ситуація. Запропоновано підходи до управління диверсифікацією з використанням аналітики, сценарного планування та цифрових технологій. Сформовано адаптивну модель маркетингової стратегії диверсифікації для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Представлені практичні рекомендації щодо впровадження диверсифікаційних стратегій враховують специфіку сільського господарства та потенціал його трансформації в умовах ризику.

Ключові слова: диверсифікація, стратегічне управління, маркетинг, аграрні підприємства, ризики, конкурентоспроможність, стабільність, адаптивні стратегії.

The article indicates that in modern conditions, agricultural enterprises operate in an environment of increased uncertainty and multifactorial risks, which necessitates a rethinking of approaches to strategic management of marketing activities. It is emphasized that one of the key tools for adapting to changing external conditions is strategic diversification – both in production and sales dimensions. The study reveals the essence and types of diversification in the agricultural sector, substantiates its role in ensuring income stability, reducing market concentration risks and increasing the flexibility of agricultural enterprises. The main risk factors affecting the marketing activity of agricultural business entities are analyzed, in particular, fluctuations in the market situation, changes in climatic conditions, logistical barriers, as well as geopolitical and economic instability. Based on the study of domestic and foreign practice, approaches to strategic management of diversification processes have been formed with an emphasis on the use of analytical tools, scenario planning and digital technologies. Special attention is paid to the development of an adaptive model of a marketing strategy for diversification, which allows agricultural enterprises to increase competitiveness, effectively respond to environmental challenges and ensure long-term economic sustainability. The presented practical recommendations for the implementation of diversification strategies take into account the specifics of agriculture and the potential for its transformation in conditions of risk. It is concluded that the implementation of diversification strategies in marketing activities contributes to the expansion of target markets, increased adaptability of enterprises, as well as the creation of unique competitive advantages through innovations in the product range and sales channels. Risk management through diversification requires a systematic approach, which includes the analysis of market conditions, forecasting of possible threats and the development of flexible marketing strategies.

Keywords: diversification, strategic management, marketing, agricultural enterprises, risks, competitiveness, stability, adaptive strategies.

Постановка проблеми. У сучасних умовах аграрні підприємства зазнають значного впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків, пов'язаних з економічною нестабільністю, змінами клімату, коливаннями ринкової кон'юнктури, логістичними бар'єрами та зростанням конкуренції. Традиційні маркетингові підходи вияв-

ляються недостатньо ефективними для забезпечення стабільного розвитку в умовах високої невизначеності. Водночас диверсифікація діяльності виступає одним із ключових інструментів мінімізації ризиків та підвищення адаптивності підприємств до динамічних змін ринкового середовища. Однак на практиці аграрні

підприємства часто стикаються з проблемами неузгодженості стратегічного планування, браком аналітичних інструментів для оцінки ризиків, недостатнім рівнем маркетингової компетенції та обмеженим доступом до технологічних ресурсів. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження стратегічного управління диверсифікацією як системного підходу до зміцнення економічної стійкості та підвищення ефективності маркетингової діяльності аграрного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі активно досліджується проблематика маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах зовнішньої нестабільності, цифровізації, ризиків та трансформацій. Різним аспектам маркетингової діяльності аграрних підприємств присвячені наукові праці багатьох провідних вітчизняних науковців, зокрема, Ільченко Т. у своїх дослідженнях [1] акцентує увагу на важливості формування маркетингової стратегії в умовах діджиталізації, підкреслюючи потребу в трансформації підходів до взаємодії зі споживачами, аналітики даних та використання цифрових каналів комунікації. Бочко О.Ю. [2] висвітлює ризики у маркетинговій діяльності аграрних підприємств та шляхи їх зниження. Багорка М.О., Абрамович І.А. [3] запропонували підхід до удосконалення маркетингового управління, зосереджуючи увагу на адаптивності як запоруці виживання підприємств в умовах ризиків і непередбачуваних ринкових змін. Красноручський О.О. та ін. [4] досліджують трансформацію маркетингу в агросекторі в умовах воєнного часу, демонструючи необхідність розробки сценарних стратегій, цифрових рішень та активної взаємодії з усіма учасниками ринку. Томашук І. та ін. [5] досліджують організацію маркетингової діяльності в аграрних підприємствах, що включає управлінські, кадрові, цифрові та стратегічні складові, необхідні для функціонування в умовах ризику. Мазур К.В. та співавтори [6] узагальнюють перспективи та реалії маркетингової діяльності, підкреслюючи важливість комплексного підходу до управління маркетингом на основі даних, ризиків та клієнтоорієнтованості. Мартіянова М. та ін. [7] досліджують стратегії диверсифікації як інструмент стратегічного управління, важливий у подоланні ризиків і зменшенні залежності підприємств від одного виду продукції чи ринку. Соломянюк Н.М. [8] надає теоретичну основу маркетингового планування, включаючи аналіз факторів ризику як складову стратегічного підходу в аграрному бізнесі. Коваленко Г.О., Чукіна І.В. [9] наголошують на потребі оптимізації управлінських рішень у маркетинговій діяльності, особливо з урахуванням волатильності аграрного ринку та нестабільності зовнішнього середовища. Проаналізовані джерела підтверджують актуальність теми та свідчать про наявність наукових розробок у таких напрямках, однак потребує подальшого дослідження інтеграція ризик-менеджменту в структуру стратегічного маркетингу аграрних підприємств, створення адаптивних моделей маркетингових стратегій та їх практичне застосування в реальних умовах.

Формулювання завдання статті. Дослідити теоретико-методичні засади та розробити практичні рекомендації щодо стратегічного управління диверсифікацією в маркетинговій діяльності аграрних підприємств з урахуванням факторів ризику з метою підвищення

їх економічної стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності до змін ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Диверсифікація в сільському господарстві – це стратегічний підхід до розширення та урізноманітнення видів діяльності аграрного підприємства з метою зниження ризиків, підвищення ефективності виробництва та забезпечення стабільних джерел доходу. Вона може охоплювати як розширення спектру сільськогосподарської продукції (горизонтальна диверсифікація), так і впровадження нових видів діяльності, не пов'язаних безпосередньо з агровиробництвом (наприклад, агротуризм, переробка продукції, енергогенерація тощо – вертикальна чи конгломеративна диверсифікація). Крім того, сутність диверсифікації полягає в тому, щоб зменшити залежність підприємства від одного джерела доходу, одного ринку збуту чи одного виду продукції, що особливо актуально в умовах високої ринкової та природної нестабільності. Завдяки диверсифікації аграрні підприємства отримують можливість гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища, краще використовувати наявні ресурси, підвищити рівень зайнятості, розширити канали збуту та знизити вплив негативних факторів (кліматичних, економічних, політичних тощо) на свою діяльність.

Диверсифікація дійсно виступає важливим елементом стратегічного управління агробізнесом, спрямованим на забезпечення довгострокової економічної стійкості та розвитку підприємства в умовах ринку [9].

У контексті маркетингової діяльності диверсифікація відіграє ключову роль, адже дозволяє підприємству виходити на нові ринки, залучати нові цільові аудиторії, адаптувати асортимент до змін споживчих потреб і зменшувати залежність від одного каналу збуту чи виду продукції. Це сприяє підвищенню гнучкості маркетингових стратегій, розширенню можливостей для позиціонування на ринку та посиленню конкурентних переваг. Тобто, диверсифікація не лише є інструментом управління виробничими ризиками, а й чинником формування більш стійкої та адаптивної маркетингової політики аграрного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Умови нестабільного та ризикованого ринкового середовища вимагають від аграрних підприємств застосування стратегічного підходу до управління маркетингом, що базується на адаптації до змін, гнучкості та довгостроковому плануванні (табл. 1) [5].

Отже, стратегічне управління маркетингом в умовах ризику передбачає системне поєднання прогнозування, аналізу, гнучкого планування та інноваційного підходу до розробки маркетингових рішень, що дозволяє аграрним підприємствам зменшувати вплив невизначеності та підвищувати ефективність функціонування на ринку.

На сучасному етапі розвитку аграрного сектору України диверсифікаційна та маркетингова діяльність підприємств набуває особливої актуальності в умовах ринкової нестабільності, кліматичних змін та геополітичних викликів [5]. Більшість аграрних підприємств зосереджені на традиційних видах діяльності (вирушення зернових, олійних культур, тваринництво), що супроводжується високою залежністю від сезонності, цінкових коливань та нестабільного попиту на зовнішніх ринках.

Таблиця 1

Теоретичні підходи до стратегічного управління маркетингом в умовах ризику

№	Теоретичний підхід	Коротка характеристика
1	Ризик-орієнтоване управління	Виявлення, оцінювання та нейтралізація маркетингових ризиків через інтеграцію системи ризик-менеджменту в стратегію підприємства
2	Сценарний підхід	Моделювання альтернативних сценаріїв розвитку ринку для створення гнучких маркетингових стратегій реагування
3	Інституційно-економічний підхід	Аналіз впливу інституційного середовища та державної політики на маркетингову поведінку підприємств у кризових умовах
4	Ресурсно-компетентнісний підхід	Стратегічне використання внутрішніх ресурсів та компетенцій для створення конкурентних переваг в умовах ризику
5	Цифрово-аналітичний підхід	Застосування цифрових технологій, Big Data, CRM і ШІ для прийняття обґрунтованих рішень у маркетингу
6	Адаптивний маркетинг	Постійний моніторинг змін середовища та оперативна перебудова стратегій для забезпечення гнучкості та життєздатності підприємства

Джерело: [1]

Диверсифікація здійснюється обмежено: переважно за рахунок розширення номенклатури продукції, а не впровадження нових видів діяльності (наприклад, переробки, логістики, агротуризму чи зеленої енергетики). Основними бар'єрами залишаються нестача інвестицій, низький рівень стратегічного планування та відсутність мотивації до інновацій.

Щодо маркетингової діяльності, її стан можна охарактеризувати як недостатньо системний: переважає оперативне управління збутом, а не стратегічне формування ринку. Значна частина підприємств не використовує сучасні інструменти маркетингової аналітики, сегментації, брендингу, цифрового маркетингу чи управління клієнтськими відносинами (CRM) [1].

Водночас спостерігаються позитивні тенденції: великі агрохолдинги впроваджують багатоканальні системи збуту, укладають прямі контракти з переробниками

та рітейлом, активізують експортну діяльність, інвестують у діджиталізацію маркетингу [4]. Все більше малих і середніх фермерів починають дивитися в бік нішевих ринків та кооперації як елементів диверсифікації.

Загалом, поточний стан диверсифікаційної та маркетингової діяльності аграрних підприємств свідчить про наявність значного потенціалу до розвитку, але потребує цілеспрямованого стратегічного управління, з урахуванням ризиків та нових ринкових можливостей [9].

У сучасних умовах високої невизначеності та нестабільності аграрного ринку, диверсифікація виступає одним з ключових інструментів ризик-менеджменту, який дозволяє підприємствам зменшити вразливість до внутрішніх і зовнішніх загроз [2]. Стратегії диверсифікації передбачають розширення або зміну напрямів діяльності з метою зниження залежності від одного продукту, ринку чи клієнтського сегменту (рис. 1) [4].

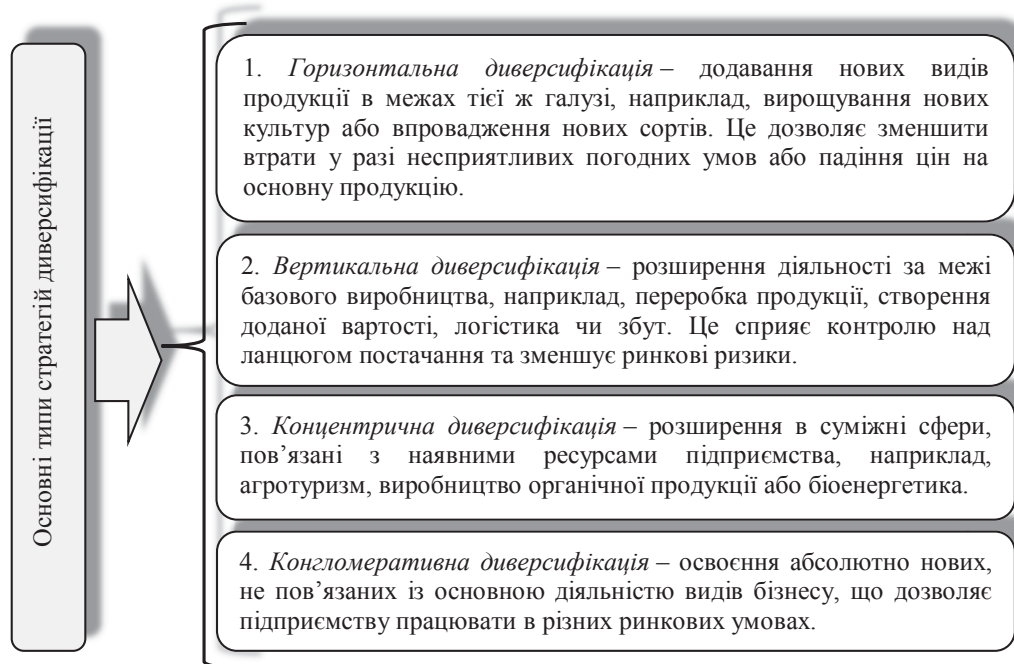


Рис. 1. Основні типи стратегій диверсифікації

Джерело: [4; 7]

У контексті ризик-менеджменту, диверсифікаційні стратегії виконують функцію розподілу ризиків, що дозволяє компенсувати збитки в одному напрямку доходами з інших [2]. Вони підвищують гнучкість підприємства, його здатність адаптуватися до змін ринку, кліматичних умов, регуляторного середовища та коливань попиту [3].

Окрім цього, стратегічна диверсифікація сприяє підвищенню конкурентоспроможності та формуванню стабільної бізнес-моделі в довгостроковій перспективі [6]. Отже, диверсифікація є не лише засобом розширення бізнесу, а й потужним інструментом системного управління ризиками, який дозволяє аграрним підприємствам забезпечити свою економічну стійкість і розвиток в умовах постійних викликів [9].

Маркетингове планування в умовах невизначеності та ризиків вимагає застосування методів, що забезпечують гнучкість та адаптивність стратегій [3]. Одним із ефективних інструментів у цьому процесі є сценарний аналіз ризиків, який передбачає розробку кількох можливих сценаріїв розвитку ринкової ситуації та планування маркетингових заходів з урахуванням кожного з них (рис. 2) [8].

Використання сценарного аналізу у маркетинговому плануванні дозволяє аграрним підприємствам знизити невизначеність, краще підготуватися до потенційних ризиків, своєчасно реагувати на зміни і ефективніше розподіляти ресурси [8]. Це підвищує загальну стійкість маркетингової діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей у динамічному ринковому середовищі.

Пропонуємо розглянути набір показників, що використовуються у маркетинговому плануванні з використанням сценарного аналізу, які можна адаптувати до специфіки аграрного підприємства [5]:

1. Загальна формула очікуваного результату (сценарний аналіз):

$$ER = \sum_{i=1}^n P_i \times R_i$$

де ER – очікуваний результат (наприклад, прибуток або виторг);

P_i – імовірність реалізації i -го сценарію;

R_i – результат (дохід, витрати, прибуток тощо) за i -м сценарієм;

n – кількість сценаріїв (наприклад: оптимістичний, базовий, песимістичний).

2. Формула для розрахунку відхилення сценарного показника від базового:

$$\Delta R_i = R_i - R_{\text{base}}$$

де ΔR_i – відхилення результату за i -м сценарієм від базового;

R_i – результат за i -м сценарієм;

R_{base} – результат у базовому сценарії.

3. Формула середньозваженого ризику (наприклад, витрат або збитків):

$$RW = \sum_{i=1}^n P_i \times L_i$$

де RW – середньозважений ризик,

L_i – потенційні втрати або витрати у разі реалізації i -го сценарію.

4. Формула для оцінки ефективності маркетингових стратегій у сценарному аналізі (ROI):

$$ROI_i = \frac{B_i - C_i}{C_i} \times 100\%$$

де ROI_i – окупність інвестицій у маркетинг у i -му сценарії;

B_i – очікувана вигода (дохід) у i -му сценарії;

C_i – витрати на реалізацію стратегії.

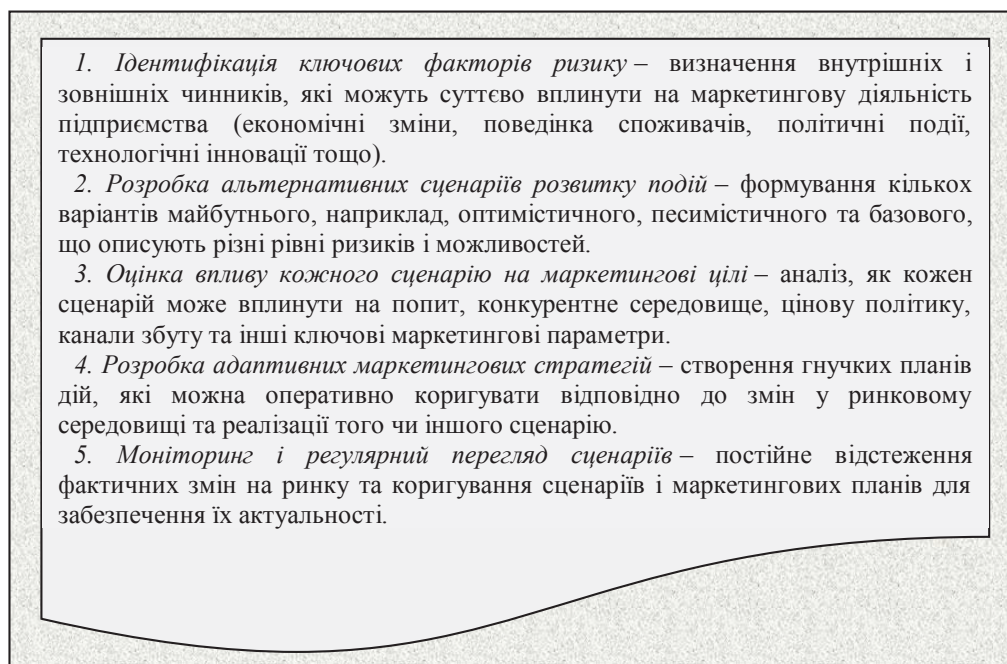


Рис. 2. Основні етапи маркетингового планування з використанням сценарного аналізу

Джерело: [8]

5. Формула гнучкості стратегії:

$$F = \frac{ROI_{\text{оптимістичний}} - ROI_{\text{песимістичний}}}{ROI_{\text{базовий}}}$$

де F – індекс гнучкості, що показує чутливість до змін середовища.

Надзвичайно важливим в діяльності аграрних підприємств є процес маркетингового планування, оскільки дозволяє системно оцінити ринкові можливості та ризики, сформулювати чіткі цілі, обґрунтувати вибір цільових сегментів і ефективно використати маркетингові інструменти для досягнення конкурентних переваг (рис. 3). Завдяки плануванню підприємства можуть адаптуватися до змін у зовнішньому серед-

овищі, підвищувати рівень клієнтоорієнтованості та забезпечувати сталий розвиток навіть за умов невизначеності та сезонних коливань [3].

Адаптивна модель маркетингової стратегії диверсифікації є важливою для аграрних підприємств, оскільки дозволяє гнучко реагувати на ринкові ризики, ефективно перерозподіляти ресурси та забезпечувати стійке зростання в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Пропонуємо розглянути схематичну структуру даної моделі:

АНАЛІЗ → ДИВЕРСИФІКАЦІЯ → СЦЕНАРІЇ → СТРАТЕГІЯ → ВПРОВАДЖЕННЯ → КОРЕКЦІЯ

Табл. 2 узагальнює ключові пропозиції щодо вдосконалення маркетингових стратегій аграрних підпри-

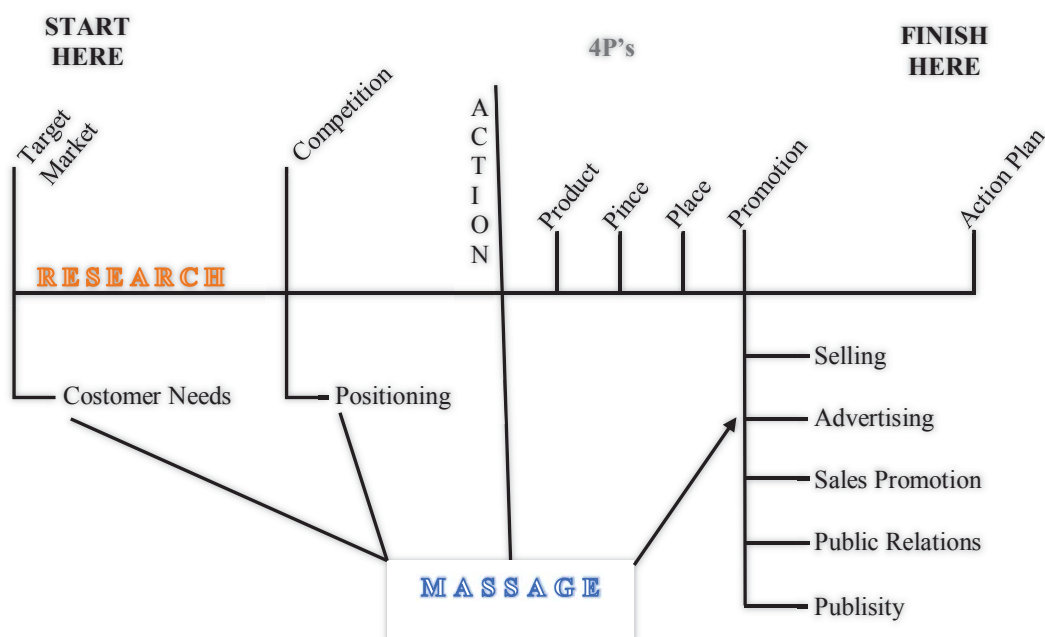


Рис. 3. Процес маркетингового планування

Джерело: [3; 8]

Таблиця 2

Пропозиції щодо удосконалення маркетингових стратегій аграрних підприємств

№	Напрямок удосконалення	Коротка характеристика
1	Впровадження цифрових технологій	Застосування цифрового маркетингу, Big Data, CRM, соціальних мереж для аналітики і комунікації з клієнтами
2	Сегментація ринку та індивідуалізація пропозицій	Аналіз цільових груп і створення адаптованих маркетингових продуктів
3	Розвиток брендингу	Формування сильного бренду й унікальної ціннісної пропозиції для підвищення лояльності клієнтів
4	Розширення каналів збуту	Використання онлайн-продажів, прямих контрактів та кооперації для доступу до нових ринків
5	Інновації у продуктах і послугах	Впровадження нових видів продукції (органічна, екочиста), агротуризму, переробки тощо
6	Підвищення маркетингової компетентності персоналу	Навчання працівників сучасним інструментам та стратегіям маркетингу
7	Сценарне планування та ризик-менеджмент	Розробка стратегій реагування на зміни попиту, конкуренції та середовища
8	Співпраця з партнерами та клієнтами	Створення довготривалих ділових відносин, спільних маркетингових проєктів

Джерело: [6]

емств, зосереджуючи увагу на цифровізації, сегментації ринку, розвитку брендингу, розширенні каналів збуту, інноваціях, підвищенні компетентності персоналу, сценарному плануванні та партнерстві.

Реалізація цих пропозицій сприятиме підвищенню ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств, їх конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Необхідність диверсифікації в маркетинговій діяльності аграрних підприємств обумовлюється динамічними змінами зовнішнього середовища, зростанням рівня конкуренції, нестабільністю ринків збуту та впливом численних ризиків – економічних, кліматичних, геополітичних [7]. Упровадження диверсифікованих підходів дає змогу підприємствам розширювати продуктову лінійку, освоювати нові ринки, зміцнювати стійкість до кризових явищ і адаптувати маркетингові стратегії до різноманітних сценаріїв розвитку подій. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність аграрного бізнесу.

Висновки. Стратегічне управління диверсифікацією у маркетинговій діяльності аграрних під-

приємств є ключовим інструментом підвищення їх економічної стійкості та конкурентоспроможності в умовах ринкової невизначеності та ризиків. Диверсифікація дозволяє знизити залежність від одного виду продукції або ринку, що значно мінімізує потенційні втрати від несприятливих змін зовнішнього середовища.

Впровадження диверсифікаційних стратегій у маркетингову діяльність сприяє розширенню цільових ринків, підвищенню адаптивності підприємств, а також створенню унікальних конкурентних переваг через інновації в продуктовому асортименті та каналах збуту. Управління ризиками за допомогою диверсифікації потребує системного підходу, який включає аналіз ринкових умов, прогнозування можливих загроз та розробку гнучких маркетингових стратегій.

Отже, ефективне стратегічне управління диверсифікацією в маркетинговій діяльності є важливим фактором забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств, їх здатності до швидкого реагування на зміни ринку та збереження економічної стабільності в умовах підвищеної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. 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>
2. Бочко О. Ю. Зниження маркетингових ризиків у аграрних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 819. С. 24–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2015_819_6
3. Багорка М. О., Абрамович І. А. Удосконалення системи маркетингового управління для підвищення адаптаційних можливостей аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 50. С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-1>
4. Красноруцький 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. Т. 8. № 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-1>
5. Tomashuk I., Dziedzic 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>
6. 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>
7. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н., Момот К. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 4. С. 440–445. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-66>
8. Соломнянюк Н. М. Теоретичні основи процесу маркетингового планування. *Ефективна економіка*. 2013. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2231>
9. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.86. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/88.pdf

References:

1. Ilchenko T. (2021). Marketing strategy of agricultural enterprises in the context of digitalization. *Ekonika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21>
2. Bochko O. Yu. (2015). Reducing marketing risks in agricultural enterprises. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Bulletin of the National University “Lviv Polytechnic”. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, no. 819, pp. 24–28. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2015_819_6
3. Bahorka M.O., Abramovych I.A. (2024). Udoskonalennia systemy marketynhovoho upravlinnia dla pidvyshchennia adaptatsiinykh mozhlyvostei ahrarnykh pidpriemstv [Improving the marketing management system to increase the adaptive capabilities of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, no. 50, pp. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-1>
4. Krasnorutskyi O. O., Marenich T. H., Marchenko V. A., Pomogalova N. V. (2023). Transformatsiia marketynhu ahrarnykh pidpriemstv v umovakh voiennoho chasu [Transformation of marketing of agricultural enterprises in wartime conditions].

Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 8, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-1>

5. Tomashuk I., Dzhedzhula O., Koval O. (2024). Organization of marketing activities in agricultural enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 10, no. 1, 222–236. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-222-236>

6. Mazur K.V., Tomashuk I.V., Tomchuk O.F., Koval O.V. (2024). Marketynhova diialnist v ahrarnykh pidpriemstvakh: realii ta perspektyvy [Marketing activities in agricultural enterprises: realities and prospects]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics, finance, management: current issues of science and practice*, no. 2(68), pp. 60–79. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-2-4

7. Martiianova M., Kuprina N., Basiurkina N., Momot K. (2023). Stratehii dyversyfikatsii diialnosti pidpriemstva: klasyfikatsiia, pryntsypy vprovadzhennia ta etapy rozrobky [Strategies for diversifying the activities of an enterprise: classification, principles of implementation and stages of development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, no. 4, pp. 440–445. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-66>

8. Solomianiuk N.M. (2013). Teoretychni osnovy protsesu marketynhovooho planuvannia [Theoretical foundations of the marketing planning process]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, no. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2231>

9. Kovalenko H.O., Chukina I.V. (2021). Vdoskonalennia upravlinnia marketynhovoio diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Improving the management of marketing activities of agricultural enterprises]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, no. 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.86. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/88.pdf