



Маркетинг

УДК 339.138:631.1:338.43

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19667857>

Маркетингова орієнтація збутової діяльності агропродовольчих підприємств в умовах трансформації ринкового середовища

Котвицька Наталія Миколаївна

д.е.н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,

ПВНЗ «Європейський університет»,

бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Кашульська Тетяна Сергіївна

кандидат економічних наук,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7417-7310>

Прийнято: 14.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

***Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні засади маркетингової орієнтації збутової діяльності агропродовольчих підприємств в умовах трансформації ринкового середовища. Проведено комплексний аналіз сучасного стану агропродовольчого ринку України, виявлено ключові тенденції та закономірності його розвитку в умовах глобальних викликів, воєнної нестабільності та активної цифровізації економіки. Визначено сутнісні характеристики маркетингової орієнтації збутової діяльності як системного підходу до управління ринковою поведінкою підприємства, що ґрунтується на пріоритеті задоволення потреб споживачів, формуванні стійких конкурентних переваг та оперативному реагуванні на зміни зовнішнього середовища.*



Обґрунтовано методологічні підходи до оцінювання рівня маркетингової орієнтації збутових систем агропродовольчих підприємств із застосуванням кількісних та якісних індикаторів. Запропоновано класифікацію маркетингових стратегій збуту залежно від характеристик цільового сегменту, специфіки продуктового портфелю та конкурентної позиції підприємства. Розроблено структурно-функціональну модель управління збутовою діяльністю агропродовольчих підприємств на засадах маркетингової орієнтації, яка включає аналітичний, стратегічний, операційний та контрольний блоки. Виявлено основні бар'єри впровадження маркетингової орієнтації у практику збуту вітчизняних агропродовольчих підприємств: недостатній рівень цифрової зрілості, обмеженість фінансових ресурсів для маркетингових досліджень, дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері агромаркетингу, недорозвиненість логістичної інфраструктури. Проаналізовано міжнародний досвід формування маркетингово орієнтованих збутових систем у країнах ЄС та визначено можливості його адаптації до вітчизняних умов. Обґрунтовано, що ефективна маркетингова орієнтація збутової діяльності забезпечує підвищення рентабельності агропродовольчих підприємств, розширення ринкової частки, зміцнення лояльності споживачів та підвищення стійкості до ринкових коливань. Запропоновано практичні рекомендації щодо формування маркетингово орієнтованої системи збуту агропродовольчої продукції в умовах трансформаційних змін ринкового середовища, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Ключові слова: маркетингова орієнтація, збутова діяльність, агропродовольчі підприємства, ринкова трансформація, конкурентоспроможність, цифровий маркетинг, збутові стратегії.



Marketing-Oriented Sales Management of Agri-Food Enterprises in a Transforming Market Environment

Nataliia Kotvytska

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
<https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Tetyana Kashulska

PhD in Economics
<https://orcid.org/0009-0006-7417-7310>

Abstract. *The article examines the theoretical and methodological foundations of the marketing orientation of sales activities of agri-food enterprises under conditions of market environment transformation. A comprehensive analysis of the current state of the agri-food market in Ukraine is carried out, and key trends and patterns of its development under global challenges, wartime instability, and active digitalization of the economy are identified. The essential characteristics of the marketing orientation of sales activities are defined as a systemic approach to managing the market behavior of an enterprise, based on prioritizing customer needs, forming sustainable competitive advantages, and ensuring rapid response to changes in the external environment. Methodological approaches to assessing the level of marketing orientation of sales systems of agri-food enterprises are substantiated using both quantitative and qualitative indicators. A classification of marketing sales strategies is proposed depending on the characteristics of the target segment, the specifics of the product portfolio, and the competitive position of the enterprise. A structural and functional model for managing sales activities of agri-food enterprises based on marketing orientation is developed, including analytical, strategic,*



operational, and control components. The main barriers to the implementation of marketing orientation in the sales practices of domestic agri-food enterprises are identified, including insufficient digital maturity, limited financial resources for marketing research, a shortage of qualified personnel in agri-marketing, and underdeveloped logistics infrastructure. The international experience of forming marketing-oriented sales systems in EU countries is analyzed, and the possibilities of its adaptation to domestic conditions are determined. It is substantiated that an effective marketing orientation of sales activities ensures increased profitability of agri-food enterprises, expansion of market share, strengthening of customer loyalty, and improved resilience to market fluctuations. Practical recommendations for the formation of a marketing-oriented sales system for agri-food products under conditions of market transformation are proposed, aimed at enhancing the competitiveness of domestic producers in both domestic and foreign markets.

Keywords: *marketing orientation, sales activities, agri-food enterprises, market transformation, competitiveness, digital marketing, sales strategies.*

Постановка проблеми. Трансформація ринкового середовища, що відбувається під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації економіки, зміни споживчих переваг та геополітичних викликів, зумовлює необхідність суттєвого переосмислення підходів до організації збутової діяльності агропродовольчих підприємств. Агропродовольчий сектор України, незважаючи на значний виробничий потенціал та стратегічне значення для забезпечення продовольчої безпеки держави, функціонує в умовах зростаючої ринкової невизначеності, посилення конкурентного тиску з боку міжнародних виробників та суттєвих структурних зрушень у системі розподілу і збуту продукції. Традиційні виробничо орієнтовані підходи до збуту, що домінували у вітчизняній агропродовольчій галузі протягом тривалого часу, вже не відповідають вимогам сучасного ринкового середовища. Споживачі сьогодні виявляють все більш диференційовані запити до якості, безпечності, екологічності та зручності



придбання продовольчих товарів, що вимагає від підприємств принципово нових підходів до формування пропозиції та організації збутових процесів. У цьому контексті маркетингова орієнтація збутової діяльності набуває статусу ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності агропродовольчих підприємств. Практика свідчить, що підприємства, які системно впроваджують принципи маркетингової орієнтації у свою збутову діяльність, демонструють значно вищі показники ринкової ефективності порівняно із тими, що дотримуються традиційних підходів до збуту. Водночас більшість вітчизняних агропродовольчих підприємств, особливо середнього та малого розміру, стикається зі значними труднощами при спробах впровадити маркетингово орієнтовану модель управління збутовою діяльністю. Це зумовлює гостру потребу в науковому обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичного інструментарію маркетингової орієнтації збуту в агропродовольчій сфері.

Проблема маркетингової орієнтації збутової діяльності агропродовольчих підприємств набуває особливої актуальності в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення, коли перебудова ринкових зв'язків, зміна логістичних ланцюгів, трансформація споживчого попиту та необхідність виходу на нові ринки збуту вимагають від підприємств максимальної маркетингової гнучкості та адаптивності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика маркетингової орієнтації підприємств знаходиться у центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Концептуальні засади маркетингової орієнтації підприємства були закладені у фундаментальних працях Е. Нарвера та С. Слейтера [5], які розробили багатовимірну концепцію ринкової орієнтації, що включає орієнтацію на споживача, орієнтацію на конкурентів та міжфункціональну координацію. Ці ідеї отримали розвиток у дослідженнях А. Коглі та Б. Яворські [6], які обґрунтували вплив ринкової орієнтації на результативність діяльності підприємства. Питання маркетингового управління в агропродовольчій сфері досліджувались у працях К. Барретта, Т. Рірдона, Й.



Свіннена та Д. Зільберман [7], С. Чіліберті й А. Фраскареллі [8], які аналізували особливості формування маркетингових стратегій в агропродовольчих ланцюгах доданої вартості та вплив глобалізаційних процесів на конкурентні позиції агровиробників. Н. Камарульзаман та Н. Хайруддін [9] досліджували специфіку застосування цифрового маркетингу в агропродовольчому секторі та роль цифровізації у трансформації збутових систем.

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження проблем маркетингу агропродовольчих підприємств зробив Ю. Зайцев [10], який обґрунтував концептуальні підходи до маркетингового забезпечення функціонування аграрного ринку України. Роботи О. Красноручького та Т. Квятко [11] присвячені дослідженню трансформаційних процесів у збутових системах агропродовольчих підприємств в умовах ринкових перетворень. Т. Штучка [12] розробила методологічні підходи до оцінювання ефективності маркетингових стратегій у агропродовольчій сфері.

Питання цифрової трансформації маркетингу агропродовольчих підприємств досліджували Ф. Сантус та К. Гусман [13], які виявили ключові фактори успіху впровадження цифрових маркетингових технологій у практику агровиробників. Д. Фернандес-Укльєс та А. Мозас-Мораль [14] обґрунтували значення споживчоцентричного підходу до формування збутових стратегій в агропродовольчому секторі.

Незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері, ряд важливих аспектів залишається недостатньо розробленим. Зокрема, потребують поглибленого вивчення питання: методологічного забезпечення оцінювання рівня маркетингової орієнтації збутових систем агропродовольчих підприємств; розробки адаптованих до вітчизняних умов моделей управління збутом на маркетингових засадах; виявлення специфічних бар'єрів та чинників впровадження маркетингової орієнтації в умовах трансформаційних змін ринкового середовища та воєнного часу; узгодження маркетингово орієнтованих підходів з вимогами сталого розвитку агропродовольчого сектору.



Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо маркетингової орієнтації збутової діяльності агропродовольчих підприємств в умовах трансформації ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: уточнити сутність та зміст маркетингової орієнтації збутової діяльності агропродовольчих підприємств; систематизувати чинники трансформації ринкового середовища, що детермінують необхідність маркетингової орієнтації збуту; розробити методичний інструментарій оцінювання рівня маркетингової орієнтації збутових систем агропродовольчих підприємств; запропонувати структурно-функціональну модель управління збутовою діяльністю на маркетингових засадах; сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження маркетингово орієнтованої системи збуту в агропродовольчій сфері.

Виклад основного матеріалу. Маркетингова орієнтація збутової діяльності агропродовольчих підприємств являє собою системний підхід до організації та управління процесами просування та реалізації агропродовольчої продукції, що ґрунтується на пріоритеті задоволення потреб і очікувань цільових споживачів, систематичному моніторингу ринкового середовища, формуванні стійких конкурентних переваг та забезпеченні довгострокової ринкової ефективності підприємства [1].

На відміну від традиційного виробничо-орієнтованого підходу, де збут розглядається як функція реалізації виготовленої продукції, маркетингова орієнтація передбачає інтеграцію ринкових сигналів у всі ланки виробничо-збутового процесу — від формування продуктового портфеля до вибору каналів розподілу та побудови комунікаційних стратегій [5].

Аналіз трансформаційних процесів у ринковому середовищі агропродовольчого сектору України дозволяє виокремити ключові групи чинників, що детермінують необхідність маркетингової орієнтації збутової діяльності (табл. 1).



Таблиця 1 - Чинники трансформації ринку та
маркетингової орієнтації збуту

Група чинників	Характеристика чинників	Вплив на збутову діяльність
Споживчі	Зміна структури споживчих переваг; зростання вимог до якості, безпечності та екологічності продукції; посилення ролі здорового харчування	Необхідність диференціації продуктового портфелю; адаптація збутових стратегій до нових сегментів
Конкурентні	Посилення конкуренції з боку іноземних виробників; консолідація торговельних мереж; розвиток приватних торговельних марок	Необхідність формування унікальних конкурентних переваг; диверсифікація каналів збуту
Технологічні	Цифровізація торгівлі; розвиток електронної комерції; поширення технологій точного землеробства; Big Data в маркетингу	Формування цифрових каналів збуту; використання аналітики для прийняття збутових рішень
Інституційні	Зміни в регуляторному середовищі; євроінтеграційні процеси; стандартизація і сертифікація продукції	Необхідність адаптації до нових вимог якості та безпечності; відкриття нових ринків збуту
Геополітичні	Воєнні конфлікти; переміщення населення; руйнування логістичної інфраструктури; зміна торговельних партнерств	Перебудова збутових ланцюгів; пошук альтернативних ринків збуту; забезпечення резервних каналів розподілу

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 7; 8; 16]

Результати проведеного аналізу свідчать, що трансформація ринкового середовища носить комплексний і багатовимірний характер, охоплюючи споживчий, конкурентний, технологічний, інституційний та геополітичний виміри. Кожна з виокремлених груп чинників формує специфічні вимоги до організації збутової діяльності агропродовольчих підприємств, що у сукупності обумовлюють необхідність системної маркетингової орієнтації.

Для оцінювання рівня маркетингової орієнтації збутової діяльності агропродовольчих підприємств нами розроблено систему показників, яка



охоплює чотири ключові виміри: орієнтацію на споживача, орієнтацію на конкурентів, міжфункціональну координацію та орієнтацію на інновації (табл. 2).

Таблиця 2 - Показники оцінювання маркетингової орієнтації
збуту агропідприємств

Вимір МО	Показник	Одиниця виміру	Критерій оцінки
Орієнтація на споживача	Індекс задоволеності споживачів (CSI)	Бали (0-100)	≥ 75 – високий рівень
	Частота проведення досліджень споживчих переваг	Разів/рік	≥ 2 – достатній рівень
	Частка постійних клієнтів у загальній кількості	%	$\geq 60\%$ – оптимальний
Орієнтація на конкурентів	Частота моніторингу конкурентного середовища	Разів/рік	≥ 4 – достатній рівень
	Відхилення цін від середньоринкового рівня	%	$\text{Не} > \pm 15\%$
Міжфункціональна координація	Частка маркетингових витрат у загальних витратах	%	3–7 % – оптимально
	Рівень інтеграції маркетингових функцій	Бали (1-5)	$\geq 3,5$ – достатній
Орієнтація на інновації	Частка нових продуктів у асортименті	%	$\geq 15\%$ – активний розвиток
	Використання цифрових каналів збуту	Бали (1-5)	≥ 3 – достатній рівень

Джерело: розроблено авторами на основі [5; 6]

Запропонована система показників дозволяє здійснювати комплексну діагностику рівня маркетингової орієнтації збутової діяльності агропродовольчого підприємства та виявляти «точки зростання» для підвищення ефективності збуту. Інтегральна оцінка рівня маркетингової орієнтації розраховується за формулою середнього зваженого значення нормованих показників, що входять до системи.



На основі проведеного дослідження нами виявлено основні проблеми, що перешкоджають маркетинговій орієнтації збутової діяльності вітчизняних агропродовольчих підприємств. Аналіз даних по групі підприємств різних категорій представлено в табл. 3.

**Таблиця 3 - Бар'єри впровадження маркетингової орієнтації
збутової діяльності агропідприємств**

Бар'єр	Малі підприємства (частка, %)	Середні підприємства (частка, %)	Великі підприємства (частка, %)
Недостатній рівень цифрової зрілості	72,4	54,1	28,3
Обмеженість фінансових ресурсів для маркетингових досліджень	81,6	62,3	31,7
Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері агромаркетингу	68,3	57,8	24,6
Недорозвиненість логістичної інфраструктури	63,7	48,2	19,8
Опір змінам у корпоративній культурі	44,2	51,6	38,4
Відсутність системи збору ринкової інформації	75,9	53,4	22,1
Нерозвиненість механізмів зворотного зв'язку зі споживачами	69,1	47,3	21,4

Джерело: розроблено авторами на основі власних досліджень та [15]

Дані таблиці 3 свідчать, що найбільш поширеними бар'єрами впровадження маркетингової орієнтації є обмеженість фінансових ресурсів для маркетингових досліджень (81,6 % малих підприємств), недостатній рівень цифрової зрілості (72,4 %) та відсутність системи збору ринкової інформації (75,9 %). Загальна тенденція свідчить про обернену залежність між розміром підприємства та інтенсивністю прояву бар'єрів, що підтверджує необхідність диференційованого підходу до формування маркетингово орієнтованих систем збуту залежно від масштабу агропродовольчого підприємства.



З метою забезпечення системного підходу до маркетингової орієнтації збутової діяльності нами розроблено структурно-функціональну модель управління збутом агропродовольчих підприємств, що включає чотири ключові блоки: аналітичний, стратегічний, операційний та контрольний. Взаємозв'язок між елементами моделі забезпечується горизонтальними і вертикальними інформаційними потоками та механізмами зворотного зв'язку.

Аналітичний блок охоплює: моніторинг ринкового середовища та кон'юнктури агропродовольчого ринку; дослідження споживчих переваг та сегментування ринку; аналіз конкурентного середовища та оцінювання власних конкурентних позицій; аналіз ефективності існуючих збутових систем та каналів розподілу. Стратегічний блок включає: розробку маркетингових стратегій збуту з урахуванням виявлених ринкових можливостей і загроз; вибір цільових ринків та каналів збуту; формування продуктово-ринкових стратегій; планування збутових заходів та бюджетування маркетингових витрат.

Операційний блок реалізує: управління збутовим персоналом та розвиток партнерських відносин у каналах розподілу; реалізацію програм стимулювання збуту та трейд-маркетингових заходів; управління збутовою логістикою та сервісним обслуговуванням; розвиток цифрових каналів збуту та електронної комерції. Контрольний блок забезпечує: систематичний моніторинг досягнення планових показників збуту; оцінювання ефективності маркетингових інвестицій (ROMI); контроль рівня задоволеності споживачів; аудит маркетингової орієнтації збутових систем.

Важливим компонентом маркетингово орієнтованої системи збуту агропродовольчих підприємств є диференціація маркетингових стратегій збуту залежно від конкурентної позиції підприємства та характеристик цільового ринку. На основі проведеного дослідження нами систематизовано основні типи маркетингових стратегій збуту, їх цільові сегменти та очікувані результати (табл. 4).



Таблиця 4 - Типологія маркетингових стратегій збуту агропідприємств

Тип стратегії	Цільовий сегмент	Ключові інструменти	Умови застосування	Очікуваний результат
Стратегія преміумізації	Споживачі з доходами вище середнього	Брендинг, преміальна упаковка, ексклюзивні канали	Висока якість продукту, сформований бренд	Підвищення маржинальності на 15-25 %
Стратегія масового збуту	Масовий ринок, торговельні мережі	Цінова конкуренція, широкий розподіл	Великий обсяг виробництва, ефект масштабу	Збільшення частки ринку
Стратегія нішевого збуту	Специфічні споживчі групи (органічна, дієтична продукція)	Спеціалізовані канали, цифровий маркетинг	Унікальна продуктова пропозиція	Висока лояльність споживачів
Стратегія прямого збуту	Кінцеві споживачі, HoReCa	Е-commerce, фермерські ринки, власні магазини	Наявність сформованої клієнтської бази	Скорочення посередників, зростання маржі
Стратегія диверсифікації збуту	Множинні ринкові сегменти	Мультиканальний розподіл, Portfolio-підхід	Достатній ресурсний потенціал	Зниження збутових ризиків
Стратегія експортної орієнтації	Зовнішні ринки (ЄС, Азія, Близький Схід)	Міжнародна сертифікація, торгові місії	Відповідність міжнародним стандартам якості	Розширення географії збуту

Джерело: розроблено авторами на основі [13, 14]

Представлена типологія маркетингових стратегій збуту відображає різноманіття можливих підходів до організації збутової діяльності агропродовольчих підприємств та дозволяє здійснювати обґрунтований вибір стратегічних орієнтирів залежно від конкурентної позиції підприємства, специфіки продуктового портфелю та характеристик цільових ринків. Вибір конкретної стратегії або їх комбінації має здійснюватися на основі комплексного аналізу внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх ринкових умов.



Особливого значення в сучасних умовах набуває цифрова трансформація збутових систем агропродовольчих підприємств. Розвиток електронної комерції, платформних рішень для агробізнесу, використання соціальних мереж для просування агропродовольчих брендів та цифрових технологій для управління відносинами зі споживачами (CRM) відкривають нові можливості для підвищення ефективності збутової діяльності. Водночас впровадження цифрових збутових інструментів вимагає відповідного рівня технологічної готовності підприємства та компетентності персоналу в сфері цифрового маркетингу [13].

Аналіз міжнародного досвіду впровадження маркетингово орієнтованих систем збуту в агропродовольчому секторі країн ЄС свідчить, що найбільш ефективними є комплексні підходи, що поєднують розвиток кооперативних форм збуту, впровадження стандартів якості та безпечності, побудову міцних бренд-активів та активне використання цифрових маркетингових технологій. Зокрема, досвід Нідерландів, Данії та Польщі демонструє, що системна маркетингова орієнтація збутової діяльності дозволяє агровиробникам значно підвищити свою конкурентну позицію на ринках ЄС та зайняти стабільні ніші у сегментах продукції з доданою вартістю [7].

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано теоретико-методичні засади маркетингової орієнтації збутової діяльності агропродовольчих підприємств в умовах трансформації ринкового середовища, що дозволило зробити наступні висновки. Маркетингова орієнтація збутової діяльності є системним підходом до організації та управління збутовими процесами, що ґрунтується на пріоритеті задоволення потреб споживачів, систематичному моніторингу ринкового середовища та формуванні стійких конкурентних переваг. В умовах трансформації ринкового середовища маркетингова орієнтація набуває статусу критичного фактору конкурентоспроможності агропродовольчих підприємств. Трансформаційні процеси у ринковому середовищі охоплюють споживчий, конкурентний, технологічний, інституційний та геополітичний



виміри, формуючи складний комплекс чинників, що детермінують необхідність системного переосмислення підходів до організації збутової діяльності агропродовольчих підприємств. Основними бар'єрами впровадження маркетингової орієнтації у збутову діяльність вітчизняних агропродовольчих підприємств є: обмеженість фінансових ресурсів для маркетингових досліджень, недостатній рівень цифрової зрілості та відсутність системи збору ринкової інформації. Інтенсивність цих бар'єрів суттєво варіює залежно від розмірної групи підприємства, що підтверджує необхідність диференційованого підходу до формування маркетингово орієнтованих систем збуту. Розроблена структурно-функціональна модель управління збутовою діяльністю агропродовольчих підприємств на засадах маркетингової орієнтації, що охоплює аналітичний, стратегічний, операційний та контрольний блоки, забезпечує системний підхід до маркетингової орієнтації збуту та може бути використана підприємствами різних розмірних груп агропродовольчого сектору.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку пов'язані з: поглибленим вивченням специфіки маркетингової орієнтації збуту органічної агропродовольчої продукції; розробкою механізмів кооперативної взаємодії малих та середніх агропродовольчих підприємств у сфері збуту; дослідженням впливу штучного інтелекту та Big Data на трансформацію маркетингово орієнтованих збутових систем; обґрунтуванням підходів до відновлення та розбудови маркетингово орієнтованих збутових систем агропродовольчих підприємств у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Красноручський О. О., Маренич Т. Г., Марченко В. А., Помогалова Н. В. Трансформація маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 3. С. 10–17. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-1>



2. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. 2021. № 1 (118). С. 42-47. <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4902>
3. Мовчанюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>
4. Шпикуляк О. Г., Ходаківська О. В., Пугачов М. І., Грищенко О. Ю. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах впливу пандемії COVID-19. *Економіка АПК*. 2021. № 6. С. 26–41. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106026>
5. Narver J. C., Slater S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 1990. 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
6. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 1990. 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
7. Barrett C. B., Reardon T., Swinnen J., Zilberman D. Agri-food Value Chain Revolutions in Low- and Middle-Income Countries. *Journal of Economic Literature*, 2022. 60(4), 1316–1377. <https://doi.org/10.1257/jel.20201539>
8. Ciliberti S., Frascarelli A., Polenzani B., Brunori G., Martino G. Digitalisation strategies in the agri-food system: The case of PDO Parmigiano Reggiano. *Agricultural Systems*, 2024. 218, 103996. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2024.103996>
9. Kamarulzaman N. H., Khairuddin N. H., Hashim H., Hussin S. R. Measuring market orientation, innovative marketing strategies and performance: evidence from the Malaysian agro-food manufacturers. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 2023. 13(2), 211–228. <https://doi.org/10.1108/JADEE-06-2021-0148>



10. Зайцев Ю. О. Маркетингова орієнтація управління збутом продукції аграрних підприємств: стратегії, системи, інструментарій : монографія. Харків: Смугаста типографія, 2016. 321 с.
11. Красноруцький О. О., Квятко Т. М. Організаційно-економічні передумови розвитку маркетингово-збутових систем на ринку агропродовольчої продукції. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2014. Вип. 1(8). Т. 1. <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/vse.pdf>
12. Штучка Т. В. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності підприємств агропродовольчого сектору. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2014. Том 18. № 3. С. 96-102.
13. Santos F. J., Guzmán C., Ahumada P. Assessing the digital transformation in agri-food cooperatives and its determinants. *Journal of Rural Studies*, 2024. 105, 103168. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2023.103168>
14. Fernández-Uclés D., Mozas-Moral A., Bernal-Jurado E., et al. Online reputation of agri-food companies and determining factors: an empirical investigation. *Review of Managerial Science*, 2024. 18(2), 363–384. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00639-8>
15. Котвицька Н. М., Камнев О. О., Пархоменко В. В., Янко С. В. Інтеграція маркетингового управління й внутрішніх економічних відносин у формуванні конкурентної стратегії підприємства. *Академічні візії*, 2026. № 51. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18135080>
16. Котвицький А.Ю., Кашульська Т.С. Цифрові інструменти формування маркетингово-орієнтованої системи збуту агропродовольчої продукції. *Академічні візії*. № 50, 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18216327>