



Наказом МОН України від 11.06.2026 № 928 видання включено до Переліку наукових фахових видань України у межах кластеру «Економічні перетворення, бізнес та адміністрування» за спеціальностями:

C1 – Економіка та міжнародні економічні відносини; C3 – Міжнародні відносини;

D1 – Облік і оподаткування; D2 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 – Менеджмент;

D4 – Публічне управління та адміністрування; D5 – Маркетинг

DOI 10.56197/2786-5827/2026-5-3-4

УДК 005.21:339.138:631.1:338.43

Чайка Інна Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Полтавський університет економіки і торгівлі,

вул. Івана Банка, 3, м. Полтава, 36003, Україна,

email: nchajca@ukr.net,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8489-3015>

Чижевська Марина Борисівна

кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,

Національний університет “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”,

проспект Віталія Грицаєнка, 24, м. Полтава, 36011, Україна

email: marfin.poltava@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1637-9564>

Researcher ID: ADG-4485-2022

Scopus ID: 57222523230

Могила Марія Віталіївна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Полтавський університет економіки і торгівлі,

вул. Івана Банка, 3, м. Полтава, 36003, Україна,

email: mogilamaria55@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-9647-7931>

Chaika Inna

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Management,

Poltava University of Economics and Trade,

Ivana Banka Street, 3, Poltava, 36003, Ukraine

email: nchajca@ukr.net,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8489-3015>

Chyzhevska Maryna

PhD in Economics, Associate Professor,

Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing,

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»,

prospect Vitaly Hrytsaenko, 24, Poltava, 36011, Ukraine

email: marfin.poltava@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1637-9564>
Researcher ID: ADG-4485-2022
Scopus ID: 57222523230

Mohyla Mariia
Student pursuing the first (bachelor's) level of higher education,
Poltava University of Economics and Trade,
Ivana Banka Street, 3, Poltava, 36003, Ukraine
email: mogilamaria55@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-9647-7931>

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА АГРОСЕРВІСНОГО СЕКТОРУ

FORMATION OF AN ADAPTIVE MARKETING STRATEGY FOR AN AGROSERVICE SECTOR ENTERPRISE

Вступ. В умовах повномасштабної війни, високої невизначеності, логістичних обмежень і дефіциту ресурсів здатність підприємств агросервісного сектору швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища є важливою передумовою збереження конкурентоспроможності. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від переважно операційного реагування на ринкові зміни до системного формування адаптивної стратегії на основі маркетингових інструментів.

Матеріали та методи. Теоретичною та методичною базою дослідження стали сучасні праці українських і зарубіжних учених з питань цифровізації агробізнесу, стійкості, динамічних здібностей, стратегічної гнучкості та маркетингового управління. Використано методи аналізу і систематизації наукових підходів, порівняльного аналізу, оцінювання конкурентного середовища та стратегічного узагальнення. Практичну частину дослідження виконано на матеріалах підприємства агросервісного сектору ТОВ «Полетехніка».

Результати і обговорення. Обґрунтовано, що маркетингові інструменти доцільно розглядати не лише як засоби просування, а як механізм інформаційного та стратегічного забезпечення адаптивності підприємства. Визначено взаємозв'язок між моніторингом потреб аграрних підприємств, коригуванням продуктової та сервісної пропозиції, цифровізацією, розвитком комунікацій і стратегічними рішеннями. На прикладі ТОВ «Полетехніка» визначено комплекс взаємопов'язаних напрямів адаптації: географічний, технологічний, фінансово-комерційний та енергетичний. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні інтегрованого підходу до формування адаптивної маркетингової стратегії підприємства агросервісного сектору, що поєднує ринкову орієнтацію з комплексом адаптаційних механізмів та практичним досвідом підприємства як оператора агросервісного ринку і виробника сільськогосподарської продукції.

Аисновки. Запропонований підхід дає змогу узгодити маркетингові рішення зі змінами потреб клієнтів, технологічних, логістичних та ресурсних умов, підвищуючи здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні виклики. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для стратегічного та маркетингового управління підприємствами агросервісного сектору, зокрема під час коригування асортиментної, сервісної та комунікаційної політики.

Ключові слова: адаптивна стратегія, маркетингові інструменти, агросервісне підприємство, маркетингове управління, стратегічна гнучкість, цифровізація, конкурентоспроможність.

Introduction. In the context of the full-scale war, high uncertainty, logistical constraints and resource shortages, the ability of agricultural service enterprises to rapidly adapt to changes in the external environment is an important prerequisite for maintaining competitiveness. The relevance of the study is determined by the need to move from predominantly operational responses to market changes towards the systematic formation of an adaptive strategy based on marketing tools.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the study comprises recent works by Ukrainian and foreign scholars on agribusiness digitalization, resilience, dynamic capabilities, strategic flexibility and marketing management. The study employs methods of analysis and systematization of scientific approaches, comparative analysis, competitive environment assessment and strategic generalization. The empirical part of the study is based on the activities of the agricultural service enterprise Poltekhnika LLC.

Results and discussion. It is substantiated that marketing tools should be considered not only as means of promotion but also as a mechanism for providing information and strategic support for enterprise adaptability. The relationship between monitoring the needs of agricultural enterprises, adjusting product and service offerings, digitalization, communication development and strategic decision-making is identified. Based on the case of Poltekhnika LLC, a set of interrelated adaptation areas is determined: geographical, technological, financial-commercial and energy adaptation. The scientific novelty lies in substantiating an integrated approach to the formation of an adaptive marketing strategy for an agricultural service enterprise that combines market orientation with a set of adaptation mechanisms and the practical experience of an enterprise operating simultaneously as an agricultural service market operator and an agricultural producer.

Conclusions. The proposed approach makes it possible to align marketing decisions with changes in customer needs, technological, logistical and resource conditions, thereby enhancing the enterprise's ability to respond promptly to external challenges. The practical significance of the results lies in their applicability to strategic and marketing management of agricultural service enterprises, particularly in adjusting product assortment, service and communication policies.

Keyword: adaptive strategy, marketing tools, agricultural service enterprise, marketing management, strategic flexibility, digitalization, competitiveness.

JEL Classification: M31, M10, Q13, Q16

Вступ. В умовах повномасштабної війни аграрний сектор України залишається однією з ключових складових національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку держави, формування значної частини експортних надходжень та підтримку валютної стабільності. Війна докорінно змінила умови функціонування аграрного сектору України та пов'язаних із ним ринків агротехніки й агросервісу. Якщо до 2022 р. основними чинниками конкуренції були цінова політика, широта асортименту та якість сервісного обслуговування, то сьогодні ключового значення набули здатність підприємств швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати безперервність логістичних процесів, оперативно реагувати на зміну потреб клієнтів і підтримувати їхню виробничу діяльність в умовах високої невизначеності.

Ринок дистрибуції сільськогосподарської техніки та агросервісних послуг в Україні характеризується високим рівнем конкуренції та прискоренням структурних змін¹. Аналіз конкурентного середовища свідчить, що станом на 2026 р. ринок дистрибуції агротехніки та агросервісних послуг України перебуває на етапі структурної трансформації та консолідації. Воєнні ризики, дефіцит фінансових ресурсів аграріїв, ускладнення логістики та необхідність забезпечення безперервного сервісного обслуговування призводять до поступового посилення

¹ URL: <https://ucab.ua/ucab-survey/agrohub-i-ukab-proanalizuvaly-agrosezon-2025-prybutkovist-stabilizovalasya-ale-upravlinnya-marzheyu-staye-skladnishym/> (дата звернення: 04.08.2026)

позицій великих інтегрованих операторів ринку^{2,3}. Водночас конкурентна боротьба дедалі більше переміщується з площини цінової конкуренції у площину комплексності сервісу, швидкості технічної підтримки, цифровізації бізнес-процесів та здатності забезпечити аграрним підприємствам повний технологічний супровід виробництва. Вирішального значення набуває здатність підприємства формувати адаптивну стратегію, яка забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та підтримує довгострокову конкурентоспроможність.

Сучасна наукова дискусія щодо забезпечення адаптивності аграрного бізнесу дедалі більше пов'язується з розвитком цифровізації, організаційної стійкості, динамічних здібностей та стратегічної гнучкості підприємств. Дослідники наголошують, що цифрова трансформація агробізнесу не обмежується впровадженням окремих технологій, а створює передумови для зміни способів формування та реалізації конкурентних стратегій, підвищення стійкості бізнес-процесів і забезпечення сталого розвитку (Annosi, 2024; Pal, 2024; Sermuksnyte-Alesiuniene, 2024; Yuan, 2024). Зокрема, цифровізація ланцюгів постачання розглядається як важливий чинник формування стійкості до деструктивних подій, оскільки дає змогу підприємствам швидше отримувати та обробляти інформацію, перебудовувати операційні процеси й адаптуватися до змін зовнішнього середовища (Pal, 2024). Водночас дослідження стратегій стійкості агропродовольчих ланцюгів показують, що здатність підприємств готуватися до криз, реагувати на них, відновлюватися та адаптуватися до нових умов є важливою передумовою забезпечення безперервності їх функціонування (Zhao, 2024; Martinez-Azua, 2025). Отже, сучасна стратегія розвитку аграрного підприємства має розглядатися не як стабільний набір довгострокових орієнтирів, а як система управлінських рішень, здатна до постійного коригування відповідно до змін ринкового середовища.

Важливе місце у забезпеченні такої адаптивності посідає маркетинг, який у сучасних умовах виходить за межі традиційного просування продукції та дедалі більше інтегрується зі стратегічним управлінням підприємством. Дослідження агропродовольчого сектору засвідчують, що використання інструментів цифрового маркетингу, вебаналітики та аналізу поведінки клієнтів може сприяти підвищенню ефективності маркетингових витрат, оптимізації використання ресурсів і посиленню конкурентних позицій підприємств (Kanellos, 2024). При цьому маркетингові інструменти створюють можливості не лише для комунікації з ринком, а й для отримання інформації про зміни потреб клієнтів, оцінювання ефективності пропозиції та оперативного коригування маркетингової стратегії. Для аграрних підприємств України важливість такого підходу посилюється цифровою трансформацією галузі та необхідністю врахування макросередовищних чинників під час стратегічного управління маркетинговою діяльністю (Свидрук, 2024; Кифяк, 2024; Moskalenko, 2025; Ільченко, 2024). Водночас в умовах воєнного стану особливого значення набуває адаптація маркетингової стратегії аграрних підприємств до змін зовнішнього середовища, що передбачає перегляд підходів до формування та реалізації маркетингових рішень (Венгерова, 2024). Таким чином, маркетингові інструменти доцільно розглядати як один із механізмів забезпечення адаптивності підприємства, оскільки вони забезпечують взаємозв'язок між моніторингом ринкового середовища, потребами клієнтів, продуктовими та сервісними рішеннями й стратегічними управлінськими рішеннями.

Український контекст формування адаптивних стратегій аграрних підприємств характеризується додатковим впливом воєнних ризиків, територіальної диференціації умов господарювання, дефіциту ресурсів, цифрової трансформації та необхідності структурної модернізації аграрного сектору. Вітчизняні дослідження підтверджують, що цифровізація українських агропідприємств створює одночасно нові можливості та ризики, пов'язані з технологічною залежністю, інвестиційними потребами та необхідністю адаптації

² URL: https://latifundist.com/interview/814-koli-rinok-padaye--tse-najvdalishij-moment-shchob-zbilshiti-svoyu-chastku--mihajlo-krishko-direktor-bednar-v-ukrayini?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 04.08.2026)

³ URL: https://www.agravery.com/uk/posts/show/so-i-ak-kupuvali-agrarii-u-2025-roci-doslidzenna-rinku-silgospetchniki-vid-agroria?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 04.08.2026)

управлінських процесів (Свидрук, 2024; Кифяк, 2024). Водночас технологічне оновлення виробничої бази та розвиток вітчизняного машинобудування є важливими передумовами підвищення технологічної незалежності й адаптивності української економіки (Венгер, Савченко, 2025; Венгер, Романовська, 2025). Стратегічна гнучкість визначається як важлива складова стратегічного управління аграрними підприємствами, що дозволяє адаптувати їх діяльність до нестабільного зовнішнього середовища (Кутузов, 2024). Дослідження також підтверджують значення стратегічної гнучкості для сталого розвитку агропромислових підприємств перехідних економік (Сітницький, 2026). У цьому контексті сучасний стан аграрного сектору України та перспективи його відновлення потребують таких стратегічних підходів, які поєднують стійкість, технологічну модернізацію та здатність підприємств оперативно реагувати на зміни умов господарювання (Коханюк, 2025).

Разом із тим аналіз сучасних досліджень свідчить, що питання цифровізації, стійкості, стратегічної гнучкості та маркетингового управління аграрними підприємствами переважно розглядаються як окремі напрями. Недостатньо розробленим залишається комплексний підхід до формування адаптивної стратегії саме підприємства агросервісного профілю, який би поєднував маркетингові інструменти з адаптацією продуктової та сервісної пропозиції, географічною диверсифікацією, технологічною модернізацією, фінансово-комерційними механізмами та забезпеченням енергетичної стійкості. Такий підхід є особливо актуальним для підприємств, які одночасно здійснюють дистрибуцію сільськогосподарської техніки, сервісне обслуговування, постачання ресурсів для агровиробництва та технологічний консалтинг. Саме це зумовлює необхідність подальшого дослідження взаємозв'язку маркетингових інструментів та адаптивних механізмів стратегічного управління підприємством агросервісного сектору.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних і прикладних засад формування адаптивної стратегії підприємства агросервісного сектору на основі інтеграції маркетингових інструментів із механізмами стратегічної, технологічної, географічної, фінансово-комерційної та енергетичної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Матеріали та методи. Теоретичною та методичною базою дослідження стали наукові праці українських і зарубіжних учених з питань стратегічного управління, маркетингового менеджменту, цифрової трансформації, стратегічної гнучкості та адаптивності аграрних і агросервісних підприємств. Використано методи аналізу та систематизації наукових підходів, порівняльного аналізу конкурентного середовища, стратегічного аналізу, структурно-логічного узагальнення та аналізу маркетингових інструментів.

Результати і обговорення. Провідними операторами українського ринку дистрибуції сільськогосподарської техніки та агросервісу є компанії, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Провідні оператори ринку дистрибуції агротехніки та агросервісних послуг України (станом на 2026 р.)

Компанія	Основні бренди	Ключові стратегічні переваги
Ерідон Тех	CLAAS, Lemken, Ag Leader	комплексні технологічні рішення для аграріїв; розвинена мережа сервісного обслуговування; фінансові програми підтримки клієнтів
АМАКО Україна	Massey Ferguson, BEDNAR, Gaspardo	сильні позиції у сегменті техніки, комерційного транспорту та систем зрошення
Техноторг	New Holland, Case IH	широка регіональна мережа сервісних центрів; орієнтація на масовий сегмент ринку; конкурентна цінова політика
Агросем	John Deere	високий рівень цифровізації; інтеграція технологій точного землеробства; преміальний сегмент ринку

Полетехніка	HORSCH, BEDNAR, Fendt, Precision Planting та ін.	інтегрована модель агросервісу; поєднання дистрибуції, сервісу, агровиробництва, навчання персоналу та власної експериментальної бази
-------------	--	---

Джерело: авторська розробка

Як видно з табл. 1, кожен із провідних операторів ринку використовує власну модель конкурентної поведінки, що ґрунтується на різних джерелах стратегічних переваг. Так, ТОВ “Техноторг” утримує сильні позиції завдяки широкому географічному охопленню, розвиненій мережі сервісних центрів та орієнтації на техніку середнього і бюджетного цінових сегментів. Водночас його конкурентна модель більшою мірою базується на масштабах продажу та доступності сервісу, ніж на індивідуальному технологічному супроводі клієнтів. ТОВ “Ерідон Тех” спирається на фінансову потужність материнської компанії та інтегровану бізнес-модель, що дозволяє пропонувати агровиробникам комплексні рішення, включаючи товарне кредитування під майбутній урожай, консультаційний супровід та забезпечення ресурсами для виробництва. ТОВ “АМАКО Україна” формує свої конкурентні переваги завдяки поєднанню продажу техніки провідних світових брендів із розвинутою системою післяпродажного обслуговування, навчання операторів, широкою мережею сервісних центрів, власним складом запасних частин та використанням програм фінансування й лізингу. У результаті компанія позиціонує себе не лише як постачальник техніки, а як довгостроковий технологічний партнер аграрного підприємства. ТОВ “Агросем” орієнтується на преміальний сегмент ринку, використовуючи конкурентні переваги бренду John Deere та високий рівень цифровізації технологічних процесів, зокрема інтеграцію систем точного землеробства, дистанційного моніторингу та управління технікою. Разом із тим територіальне охоплення компанії є менш розвиненим у південних і східних регіонах України порівняно з окремими іншими великими операторами.

Серед зазначених операторів ринку науковий інтерес привертає діяльність ТОВ “Полетехніка”, яке реалізує інтегровану модель агросервісу, поєднуючи функції дистриб'ютора сільськогосподарської техніки, постачальника насіння та засобів захисту рослин, сервісної компанії, консультанта з технологій вирощування культур і виробника сільськогосподарської продукції. Така бізнес-модель дозволяє підприємству формувати комплексну ціннісну пропозицію для аграрних підприємств. Додаткову актуальність дослідженню надає розташування частини виробничих активів у прифронтових регіонах України, що обумовлює необхідність постійної адаптації стратегічних рішень до змін бізнес-середовища.

За таких умов ТОВ “Полетехніка” сформувало унікальний тип ринкової поведінки. Компанія не копіює стратегію низьких цін “Техноторгу” і не обмежується монобрендовістю “Агросему”. Стратегічна позиція об'єкта дослідження базується на концепції “експертного партнерства”. Завдяки наявності власного земельного банку у 40 000 га, ТОВ “Полетехніка” виступає не просто реселлером імпортованих машин чи насіння, а повноцінним науково-практичним хабом. Компанія бере на себе ризики первинного випробування нових моделей техніки, європейських гібридів та систем точного землеробства (AI, дрони) на власних полях. Лише після підтвердження економічної ефективності в українських реаліях ці технологічні карти пропонуються кінцевому споживачеві⁴. Це трансформує класичні відносини “купівлі-продажу” у формат маркетингового стратегічного альянсу, що створює додаткові передумови для формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами.

Отже, сучасна конкуренція на ринку агросервісу відбувається не стільки між окремими брендами сільськогосподарської техніки, скільки між різними бізнес-моделями комплексного обслуговування аграрного виробництва. У цих умовах вирішального значення набуває здатність підприємства забезпечити інтегроване поєднання поставок техніки,

⁴ URL: <https://poletehnika.com.ua/> (дата звернення: 04.08.2026)

сервісного обслуговування, фінансових інструментів, цифрових технологій та агрономічного консалтингу. У сучасних умовах маркетинг дедалі більше виконує функцію стратегічної координації діяльності підприємства, інтегруючи процеси аналізу ринку, формування продуктової політики, управління взаємовідносинами з клієнтами, розвитку сервісу, цифрової трансформації та прийняття стратегічних управлінських рішень. Саме тому дослідження можливостей використання маркетингових інструментів як основи формування адаптивної стратегії підприємств агросервісного сектору набуває особливої актуальності.

Для обґрунтування напрямів формування адаптивної стратегії було проведено PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ “Полетехніка” як основу для визначення маркетингових можливостей і загроз. З метою забезпечення об’єктивності, релевантності та високої достовірності результатів аналізу у дослідженні було застосовано метод експертних оцінок. До складу сформованої експертної групи увійшли сім осіб з числа профільних фахівців об’єкта дослідження (представники фінансово-економічної та комерційної служб компанії), представники ключових фермерських господарств, які є постійними контрагентами підприємства. На першому етапі залученими експертами було проведено детальний PEST-аналіз макросередовища (табл. 2), що дозволив ідентифікувати ключові фактори зовнішнього впливу на позицію підприємства.

Таблиця 2

PEST-аналіз макросередовища ТОВ “Полетехніка”

<i>Р</i> (політико-правові фактори)	<i>Е</i> (економічні фактори)
Воєнний стан та безпекові ризики: продовження бойових дій безпосередньо впливає на логістику та фізичне збереження активів компанії, особливо в Запорізькій та прифронтових областях	Волатильність валютного курсу: коливання курсу гривні до долара/євро безпосередньо впливає на ціноутворення та обсяги продажів імпоротної техніки
Державна підтримка аграріїв: програми пільгового кредитування (наприклад, “Доступні кредити 5-7-9%”) стимулюють попит на техніку та ЗЗР	Ціни на енергоносії: вартість пального та електроенергії впливає на собівартість агровиробництва, що змушує клієнтів шукати більш енергоефективну техніку
Регулювання експорту: політичні домовленості щодо “зернових коридорів” та транзиту через країни ЄС визначають платоспроможність основних клієнтів компанії – фермерів	Доступність зовнішніх ринків капіталу: рівень капіталізації та інвестиційна привабливість України в цілому визначає умови фінансування імпортних контрактів
Гармонізація законодавства з ЄС: впровадження європейських стандартів щодо якості добрив та екологічних норм використання техніки	Світові ціни на продовольство: високі ціни на зерно на світових біржах підвищують інвестиційний потенціал аграріїв
<i>С</i> (соціально-демографічні фактори)	<i>Т</i> (технологічні фактори)
Дефіцит кваліфікованих кадрів: міграція населення та мобілізація фахівців створюють попит на автоматизацію та точне землеробство, щоб зменшити залежність від людського ресурсу	Цифровізація та AI: впровадження штучного інтелекту для аналізу врожайності та стану ґрунтів, що є одним із пріоритетів “Полетехніки”
Зміна культури землеробства: зростання екологічної свідомості споживачів (попит на органічну продукцію, ощадливе ставлення до ґрунтів)	Розвиток точного землеробства: використання дронів, супутникового моніторингу та автопілотів
Престижність аграрної освіти: впливає на якість операторів, яких “Полетехніка” готує у своїх навчальних центрах	Альтернативна енергетика: перехід агропідприємств на власну генерацію енергії (наприклад, СЕС), де компанія вже має власну експертизу
Рівень урбанізації: відтік молоді з сіл змушує агрохолдинги переходити на високотехнологічні рішення	Генетичні інновації: поява нових гібридів насіння, стійких до кліматичних змін, що потребує постійного оновлення асортименту

Джерело: авторська розробка

Найбільш критичними політичними чинниками залишаються воєнний стан та ризики руйнування логістичної інфраструктури. Економічні фактори визначаються валютною волатильністю та обмеженою платоспроможністю аграрних підприємств. Водночас технологічні фактори формують значні можливості для розвитку підприємства завдяки поширенню цифрових платформ, систем точного землеробства та елементів штучного інтелекту. У табл. 3 представлено підсумкову матрицю кількісної оцінки зовнішніх стратегічних факторів.

Таблиця 3

Матриця оцінювання зовнішніх стратегічних факторів (EFAS) ТОВ “Полетехніка”

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Коментар / обґрунтування
<i>Можливості</i>				
1. Державні програми пільгового кредитування аграріїв	0,15	4	0,60	Компанія активно інтегрує ці програми у власні схеми фінансування клієнтів
2. Зростання попиту на системи точного землеробства через дефіцит кадрів	0,10	5	0,50	“Полетехніка” є лідером у впровадженні ІТ-моніторингу, автоматизації
3. Високий попит на сервісне обслуговування 24/7	0,15	5	0,75	Компанія має інженерів в усіх регіонах та найбільший склад запчастин
4. Стабільність експортних “зернових коридорів” до ЄС та Близького Сходу	0,10	3	0,30	Компанія є експортером, хоча логістика під час війни залишається складною
<i>Загрози</i>				
5. Продовження воєнного стану та ризики руйнування активів	0,20	3	0,60	Повністю нівелювати ризик війни неможливо, але компанія диверсифікувала офіси (Київ, Полтава)
6. Волатильність валютного курсу (зростання вартості імпортової техніки та ЗЗР)	0,15	3	0,45	Компанія пом’якшує цей фактор через індивідуальні лізингові програми для фермерів
7. Посилення конкуренції з боку інших дилерів (Техноторг, Ерідон Тех)	0,10	4	0,40	“Полетехніка” успішно конкурує завдяки унікальному підходу “перевірено на власних 40к га”
Сумарна оцінка	1,0	—	3,60	

Джерело: авторська розробка

Отримане значення інтегрального показника (3,60) перевищує нормативне середнє значення (3,0), що свідчить про достатньо високий рівень адаптивності підприємства до зовнішніх змін. Це означає, що існуюча система управління дозволяє ефективно використовувати ринкові можливості навіть в умовах воєнної економіки. Отже, попри негативний вплив війни, ринок демонструє ознаки адаптації. Позиція ТОВ “Полетехніка” в цих умовах є резильєнтною завдяки диверсифікації: компанія одночасно є продавцем,

сервісним центром, агровиробником та експортером. Це дозволяє нівелювати втрати в одному сегменті за рахунок прибутків в іншому.

Синтез результатів попередніх етапів дослідження, зокрема ідентифікації макроекономічних чинників (PEST-аналіз), кількісної оцінки зовнішніх факторів (матриця EFAS) та визначення координат результуючого стратегічного вектора М (3,05; 0,50) за методологією SPACE, доводить необхідність розробки адаптивної стратегії розвитку для ТОВ “Полетехніка”.

Необхідність вибору та впровадження саме адаптивної архітектури стратегічного управління обґрунтовується специфічним дисбалансом між внутрішнім та зовнішнім контурами функціонування ТОВ “Полетехніка”. Згідно з результатами SPACE-аналізу, компанія володіє високим рівнем резильєнтності: сукупність внутрішніх факторів, таких як фінансова сила та конкурентоспроможність, свідчать про сформований запас міцності та наявність реальних ринкових переваг. Проте, екзогенна (зовнішня) складова, визначена через стабільність середовища, перебуває в зоні критичного деструктивного тиску, спричиненого довготривалими наслідками воєнних дій, макроекономічною нестабільністю та інфраструктурними обмеженнями.

У таких специфічних умовах класичні, жорстко детерміновані (лінійні) стратегії розвитку втрачають свій прагматичний сенс із декількох фундаментальних причин:

1. Асиметрія інформації та непередбачуваність ринкових тригерів. Застосування традиційних довгострокових планів розвитку (строком на 3–5 років) в українському агробізнесі станом на 2026 р. є неефективним через високу щільність появи непередбачуваних форс-мажорних обставин (безпекові ризики прифронтових територій, раптові зміни логістичних маршрутів, загрози блекаутів). Адаптивна стратегія, натомість, базується на принципі ковзного планування, де цілі залишаються стабільними, а траєкторії їх досягнення динамічно коригуються.

2. Необхідність балансування між захистом та експансією. Координати стратегічного вектора М (3,05; 0,50) чітко вказують на те, що підприємство не може дозволити собі виключно оборонну позицію (це призведе до втрати частки ринку на користь “Техноторгу” чи “Ерідон Тех”), але й не має макроекономічних умов для агресивної наступальної стратегії. Адаптивний підхід дозволяє комбінувати інструменти: утримувати оборонні позиції у капіталомістких сегментах (продаж важкої імпоротної техніки) і одночасно здійснювати експансію в низькокапіталомістких нішах (цифровізація, точне землеробство, сервісний консалтинг).

3. Оптимізація використання “фінансового буфера”. Оскільки значна частина внутрішнього потенціалу компанії наразі витрачається на амортизацію зовнішніх шоків, підприємство потребує системи управління, яка б мінімізувала капітал під ризиком. Адаптивність передбачає створення гнучких операційних та логістичних модулів, які можна швидко релокувати або переорієнтувати без втрати загальної керованості холдингом.

Таким чином, формування адаптивної стратегії для ТОВ “Полетехніка” - це не просто вибір одного з теоретичних варіантів, а об’єктивна методологічна вимога. Вона дозволяє перетворити фінансову силу та унікальну концепцію “практичного досвіду” підприємства на динамічні здібності - здатність системи вчасно переформатовувати власну бізнес-модель, диверсифікувати ризики та капіталізувати нові ринкові можливості швидше за прямих конкурентів.

В умовах воєнного стану та високої турбулентності ринку агросервісу класичне довгострокове планування втрачає свою ефективність. Натомість адаптивна стратегія дозволяє підприємству зберігати внутрішню стабільність шляхом гнучкого перерозподілу ресурсів у відповідь на динамічні зміни екзогенного середовища.

Для формалізації та структуризації маркетингових і стратегічних рішень щодо формування адаптивної стратегії ТОВ “Полетехніка” розробимо матрицю стратегічних рішень (SWOT-синтез). Цей інструментарій дозволяє поєднати виявлені раніше внутрішні сили (S) та слабкості (W) підприємства із зовнішніми можливостями (O) та загрозами (T) для формування

чотирьох альтернативних зон стратегічного реагування. На першому етапі систематизуємо первинні чинники внутрішнього та зовнішнього контурів аналізованого підприємства (табл. 4).

Таблиця 4

Матриця первинних факторів SWOT-аналізу ТОВ “Полетехніка”

Сильні сторони (S): 1. Наявність унікальної концепції “практичного досвіду” (тестування на власних 40 тис га). 2. Розвинена сервісна інфраструктура та логістика в режимі 24/7. 3. Власний інвестиційний капітал та диверсифікація (інвестиції в СЕС 36,6 мВт)	Слабкі сторони (W): 1. Часткова географічна концентрація активів у прифронтовій зоні (Запорізька обл.). 2. Залежність від імпортних поставок техніки та ЗЗР (валютні ризики). 3. Висока капіталомісткість складських запасів оригінальних запчастин
Можливості (O): 1. Державні програми пільгового кредитування аграріїв (“5-7-9%”). 2. Зростання попиту на системи точного землеробства та АІ через дефіцит кадрів. 3. Високий попит на сервісний ремонт старої техніки замість купівлі нової	Загрози (T): 1. Ризики продовження війни та руйнування матеріальних активів. 2. Волатильність валютного курсу. 3. Дефіцит обігових коштів у фермерів-клієнтів через проблеми з експортною логістикою

Джерело: авторська розробка

На другому етапі, шляхом парного перетину вищезазначених факторів, сформуємо матрицю стратегічних дій, яка визначає чотири альтернативні зони стратегічного реагування ТОВ “Полетехніка” (табл. 5). Особливістю розробленого у табл. стратегічного комплексу є зміщення акцентів від капіталомісткої експансії до технологічної та фінансової адаптивності підприємства. Запропоновані рішення дозволять трансформувати внутрішні переваги компанії, такі як концепція “практичного досвіду” та власна зелена генерація, в інструменти захисту ринкових позицій і нівелювання екзогенних шоків.

Таблиця 5

Матриця SWOT-синтезу для формування адаптивної стратегії ТОВ “Полетехніка”

Поле “SO” Стратегія максимального зростання: використання лідерських позицій у сфері точного землеробства для масового впровадження АІ-рішень у господарствах клієнтів, які відчувають брак рук; інтеграція сервісу 24/7 у державні програми підтримки для стимулювання збуту	Поле “WO” Стратегія внутрішніх змін: спрямування пільгового фінансування на модернізацію та цифровізацію сервісних центрів у безпечних регіонах; зниження імпортозалежності через розширення портфеля вітчизняних або адаптованих європейських аналогів ЗЗР
Поле “ST” Стратегія використання сили: захист клієнтської бази від конкурентів шляхом капіталізації довіри до концепції “практичного досвіду”; використання власної енергонезалежності (СЕС) для зниження собівартості сервісних послуг в умовах блекаутів	Поле “WT” Стратегія захисту та виживання: прискорене перенесення критичних складів запчастин у центральні та західні області України; впровадження гнучких лізингових та бартерних схем розрахунків (техніка в обмін

	на зерно) для подолання неплатоспроможності клієнтів
--	--

Джерело: авторська розробка

На основі крос-аналізу матриці SWOT та консервативно-конкурентного вектора моделі SPACE, адаптивна стратегія ТОВ “Полетехніка” станом на 2026 р. має комбінований характер і розгортається у чотирьох функціональних вимірах:

1. Географічна адаптація, спрямована на мінімізацію критичної загрози руйнування активів у прифронтовій зоні. Стратегічне рішення передбачає децентралізацію складської та сервісної інфраструктури. Центральний логістичний хаб оригінальних запчастин та основні масиви очікування техніки переорієнтовуються на представництва у Київській, Полтавській та Миколаївській областях. Це дозволяє сформувати “безпечне операційне плече” і гарантувати клієнтам безперебійне постачання ресурсів, навіть у разі загострення безпекової ситуації на Півдні України.

2. Продуктово-технологічна адаптація. Маркетинговим пріоритетом цього напрямку є (в умовах дефіциту обігових коштів у аграріїв, коли обсяги чистих продажів нових імпорتنих машин природно скорочуються) адаптація портфелю компанії у бік високомаржинальних інтелектуальних послуг. Пріоритетним вектором стає диджиталізація:

впровадження систем автопілотування, супутникового моніторингу полів та дронів-обприскувачів, що дозволяє фермерам економити до 15–20 % добрив та пального і вирішує проблему браку кваліфікованих механізаторів;

модернізація власних навчальних центрів для прискореної сертифікації операторів техніки, що знижує ризики поломок через “людський фактор”.

3. Фінансово-комерційна адаптація. Для подолання неплатоспроможності клієнтів ТОВ “Полетехніка” відходить від жорсткої моделі повної передоплати за імпортні товари. Маркетинговий підхід у цьому напрямі передбачає:

розробку спільних з банками-партнерами програм субсидованого кредитування під заставу майбутнього врожаю;

застосування елементів зустрічної торгівлі (бартеру), коли компанія приймає сільгосппродукцію від фермерів як оплату за техніку чи сервіс, самостійно реалізуючи це збіжжя на експорт через власні логістичні коридори, що підтримує обіг коштів і холдингу, і його клієнтів.

4. Енергетична адаптація. Капіталізація досвіду будівництва сонячних електростанцій трансформується з суто інвестиційного проєкту в інструмент забезпечення операційної резильєнтності. Впроваджується інтеграція автономних систем живлення на базі відновлюваної енергії для всіх регіональних офісів та ремонтних зон компанії. Це гарантує виконання концепції “сервіс 24/7” та роботу інформаційних систем моніторингу техніки незалежно від стану загальнонаціональної енергетичної мережі.

Архітектуру та взаємозв’язок елементів сформованої адаптивної стратегії підприємства наочно представлено на рис. 1.

Запропонована чотирирівнева архітектура демонструє перехід ТОВ “Полетехніка” від класичного імпортоорієнтованого дилерства до моделі високотехнологічного агросервісного провайдера із замкненим циклом життєзабезпечення. Новизна запропонованого підходу полягає у поєднанні географічної адаптації, цифрових технологій, автономного енергозабезпечення та гнучких форм співпраці з клієнтами, що, на нашу думку, дозволить компанії підтримувати стабільну роботу бізнесу навіть в умовах воєнних і економічних ризиків.

Будь-яка стратегія потребує періодичної актуалізації. Невід’ємною частиною сформованої стратегії є побудова системи раннього попередження ризиків. Адаптивність системи забезпечується через постійний моніторинг тригерних показників (індикаторів зміни середовища):

1. Економічний: якщо курс гривні коливається більше ніж на 10 % за квартал, автоматично вмикається механізм перегляду лізингових контрактів та збільшується частка бартерних операцій.

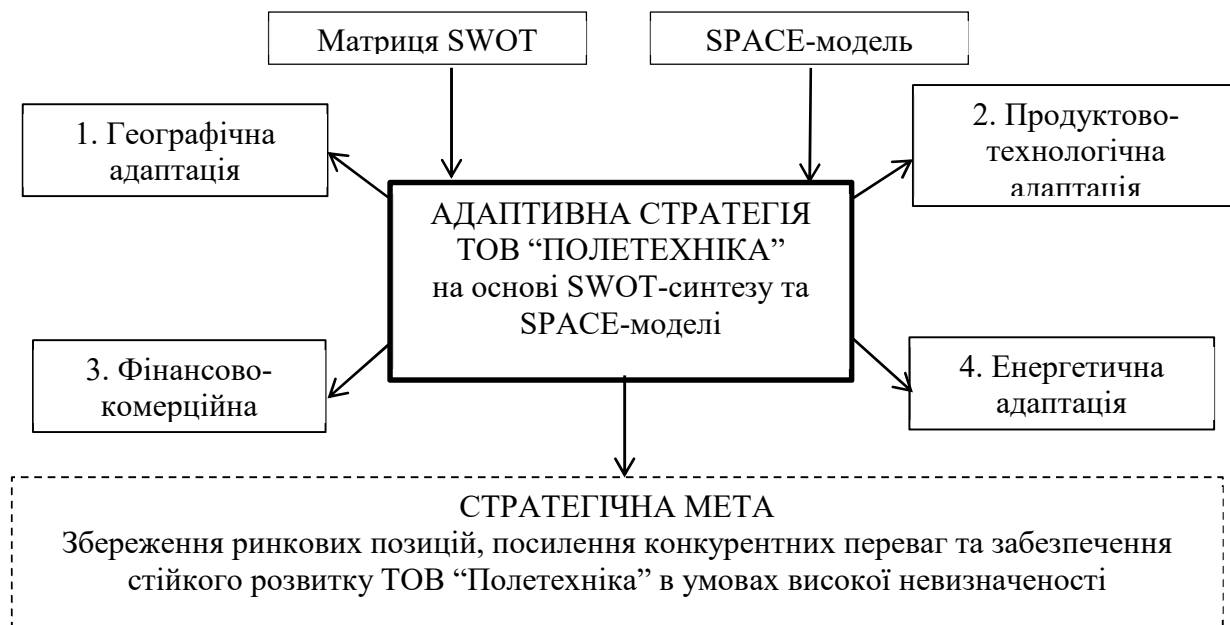


Рис. 1. Функціональна архітектура адаптивної стратегії розвитку ТОВ "Полетехніка"

Джерело: авторська розробка

2. Соціальний: при зростанні дефіциту кадрів на ринку понад критичний рівень, компанія подвоює пропускну здатність своїх освітніх центрів та перерозподіляє маркетинговий бюджет на користь систем автопілотування техніки.

3. Безпековий: оцінка рівня загрози для прифронтових складів здійснюється щотижнево, що дозволяє оперативно регулювати обсяги матеріальних запасів на складах у Запорізькій області, мінімізуючи капітал під ризиком.

Вважаємо, що запропонована адаптивна стратегія розвитку ТОВ "Полетехніка" дозволяє збалансувати високу внутрішню фінансову силу та унікальні конкурентні переваги підприємства із деструктивними викликами воєнного часу. Фокусування на низькокапіталомістких цифрових технологіях, географічній децентралізації та гнучких фінансових інструментах комерційної взаємодії забезпечить компанії статус маркет-мейкера та гарантує її довгострокову ринкову стійкість і життєздатність.

Успішне впровадження запропонованої адаптивної стратегії ТОВ "Полетехніка" безпосередньо передбачає проактивний розвиток партнерських відносин та розбудову стійкої бізнес-екосистеми. Оскільки реалізація сформованих вимірів адаптації (географічного, цифрового, фінансового та енергетичного) вимагає значного розподілу ризиків і капіталізації, компанія не може діяти як ізольований дилер. Партнерство дозволить компенсувати дефіцит обігових коштів у клієнтів, подолати кадровий голод на ринку через спільні освітні проекти, децентралізувати логістику без надмірних інвестицій та прискорити диджиталізацію агросектору.

Для досягнення цих цілей ідентифіковано ключових партнерів ТОВ "Полетехніка", яких розподілено за чотирма основними групами (рис. 2):

фінансово-кредитні установи – провідні державні та комерційні банки України (АТ "ПриватБанк", АТ "Ощадбанк", АТ "Райффайзен Банк" тощо).

Суб'єкти аграрного ринку – великі міжнародні та національні зернотрейдери (наприклад, “Нібулон”, “Kernel”), а також підприємства суміжних галузей АПК для інфраструктурного шерингу;

технологічні та інноваційні компанії – вітчизняні та європейські розробники AgTech-рішень, програмного забезпечення та штучного інтелекту для точного землеробства;

профільні заклади вищої освіти – провідні університети Центральної та Західної України.

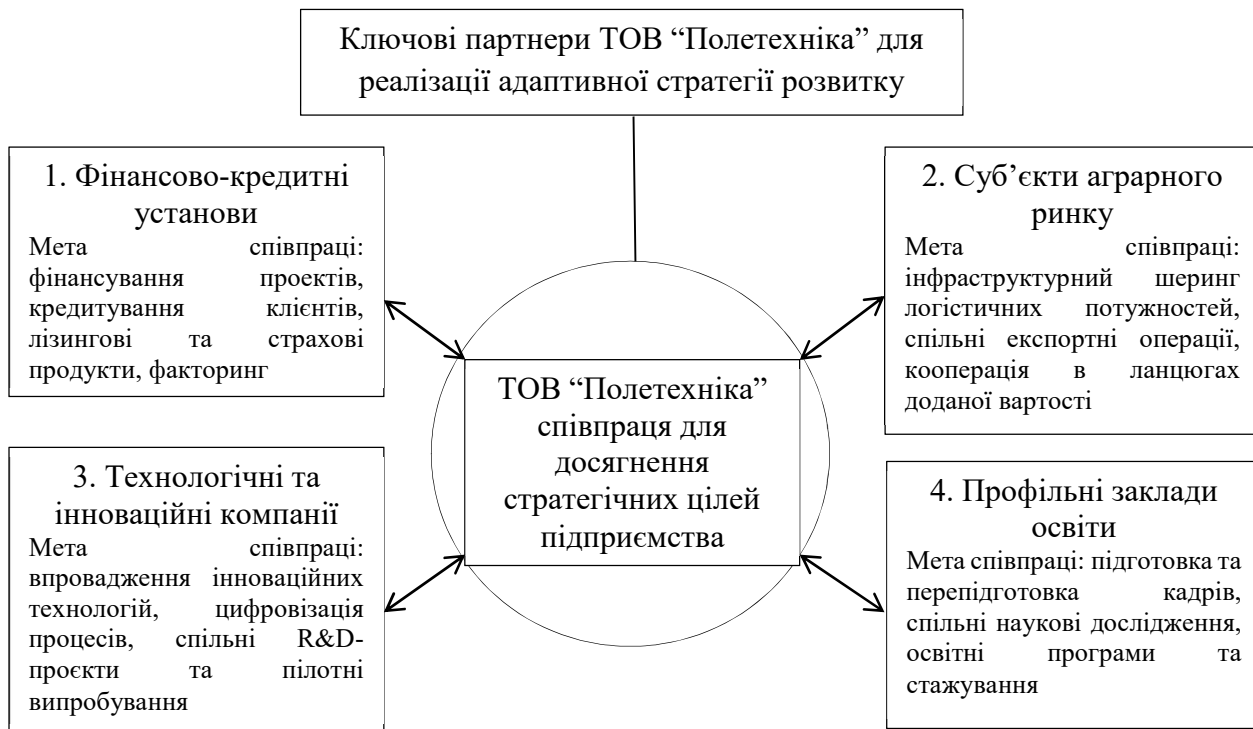


Рис. 2. Система ключових партнерів ТОВ “Полетехніка”

Джерело: авторська розробка

Конкретні стратегічні напрями розвитку партнерських відносин та механізми їхньої реалізації в межах адаптивної стратегії систематизовано в табл. 6.

Таблиця 6

Стратегічні напрями та механізми розвитку партнерських відносин ТОВ “Полетехніка”

Група партнерів	Стратегічний напрям розвитку відносин	Практичний механізм реалізації
Фінансово-кредитні установи	мінімізація платоспроможного дефіциту та стимулювання збуту техніки	інтеграція державних програм пільгового кредитування (зокрема “5-7-9%”) із внутрішніми програмами розстрочки компанії; розробка спільних цільових інструментів фінансування під заставу майбутнього врожаю або аграрних розписок
Суб'єкти аграрного ринку	легітимізація бартерних схем та прискорена децентралізація інфраструктури	створення тристоронніх альянсів “Дилер – Фермер – Трейдер”, де зернотрейдер викупав збіжжя у фермера в рахунок оплати за техніку та сервіс ТОВ “Полетехніка”; шеринг логістичних хабів (спільне використання складів та ремонтних зон у безпечних регіонах) для зниження витрат на релокацію
Технологічні компанії	технологічне лідерство та диверсифікація портфеля послуг у бік інтелектуального сервісу	створення спільних R&D-проектів для адаптації цифрових продуктів під специфіку українських господарств; запуск ексклюзивних програм інтеграції систем автопілотування, дронів та хмарного моніторингу полів клієнтів

Профільні ЗВО	подолання критичного дефіциту кадрів та підвищення лояльності клієнтів.	укладання меморандумів та впровадження елементів дуальної освіти на базі модернізованих навчальних центрів компанії; прискорена підготовка та сертифікація операторів безпілотних систем та інженерів точного землеробства для господарств-партнерів
---------------	---	---

Джерело: авторська розробка

Систематизовані у табл. 6 стратегічні напрями партнерської взаємодії доводять, що успішна реалізація адаптивного потенціалу ТОВ “Полетехніка” можлива лише за умови трансформації компанії з класичного торговельного посередника у координатора міжгалузевої екосистеми. Запропоновані практичні механізми (зокрема, тристоронній товарний бартер та дуальна освіта) дозволяють перенести частину операційного навантаження та макроекономічних ризиків на капіталізованих партнерів, забезпечуючи підприємству необхідний ступінь комерційної та інфраструктурної гнучкості без залучення надмірних власних інвестицій.

Висновки. У статті обґрунтовано, що в умовах високої невизначеності та воєнних ризиків адаптивність є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств агросервісного сектору. Доведено, що сучасна конкуренція на ринку агротехніки та агросервісних послуг переміщується від переважної цінової конкуренції до комплексності ціннісної пропозиції, якості сервісу, цифровізації та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни потреб клієнтів і зовнішнього середовища. У цьому контексті маркетингові інструменти доцільно розглядати не лише як засоби просування, а як механізм інформаційного забезпечення та координації адаптивних стратегічних рішень.

На прикладі ТОВ «Полетехніка» визначено, що формування адаптивної стратегії доцільно здійснювати на основі інтеграції маркетингових інструментів із комплексом взаємопов’язаних напрямів адаптації: географічної, технологічної, фінансово-комерційної та енергетичної. Такий підхід дає змогу узгодити зміни продуктової та сервісної пропозиції з трансформацією потреб аграрних підприємств, розвитком цифрових технологій, змінами логістичних умов і ресурсними обмеженнями. Особливістю запропонованого підходу є орієнтація на формування ціннісної пропозиції на основі поєднання маркетингового аналізу потреб клієнтів, технологічних можливостей підприємства та практичної апробації запропонованих рішень у реальних умовах агропродукування.

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання визначених напрямів адаптації під час стратегічного та маркетингового управління підприємствами агросервісного сектору, зокрема для коригування асортиментної, сервісної, комунікаційної політики та ціннісної пропозиції для клієнтів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення системи кількісної оцінки ефективності маркетингових інструментів у формуванні адаптивної стратегії та визначення показників її результативності в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій аграрного ринку.

Джерела фінансування. Автори не отримували грантового фінансування проведеного дослідження.

Декларація про використання ШІ: Під час підготовки статті використано інструмент ChatGPT для редагування тексту. Автори здійснили повну перевірку змісту та несуть відповідальність за остаточний варіант статті.

Етичні аспекти. Від усіх учасників дослідження отримано добровільну інформовану згоду.

Список використаних джерел

1. Annosi M. C., Appio F. P., Brenes E. R., Brunetta F. Exploring the nexus of digital transformation and sustainability in agribusiness: Advancing a research agenda. *Technological*

Forecasting and Social Change. 2024. Vol. 206. Article 123587. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123587>

2. Pal T., Ganguly K., Chaudhuri A. Digitalisation in food supply chains to build resilience from disruptive events: a combined dynamic capabilities and knowledge-based view. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2024. Vol. 29, No. 6. P. 1042–1062. <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2024-0108>

3. Sermuksnyte-Alesiuniene K., Melnikiene R. The Effects of Digitalization on the Sustainability of Small Farms. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 10. Article 4076. <https://doi.org/10.3390/su16104076>

4. Yuan Y., Sun Y. Practices, Challenges, and Future of Digital Transformation in Smallholder Agriculture: Insights from a Literature Review. *Agriculture*. 2024. Vol. 14, No. 12. Article 2193. <https://doi.org/10.3390/agriculture14122193>

5. Zhao G., Vazquez-Noguerol M., Liu S., Prado-Prado J. C. Agri-food supply chain resilience strategies for preparing, responding, recovering, and adapting in relation to unexpected crisis: A cross-country comparative analysis from the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Logistics*. 2024. Vol. 45, No. 1. Article e12361. <https://doi.org/10.1111/jbl.12361>

6. Martínez-Aza B. C., Dias A., Sama-Berrocal C. Identifying unobserved heterogeneity in agribusiness firms' innovation dynamic capabilities. *International Journal of Innovation Studies*. 2025. Vol. 9, No. 4. P. 312–325. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2025.07.007>

7. Kanellos N., Karountzos P., Giannakopoulos N. T., Terzi M. C., Sakas D. P. Digital Marketing Strategies and Profitability in the Agri-Food Industry: Resource Efficiency and Value Chains. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 14. Article 5889. <https://doi.org/10.3390/su16145889>

8. Свидрук І. І., Клепанчук О. Ю. Переваги й ризики цифрової трансформації українських агропідприємств та запровадження технології інтернету речей. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 4. С. 181–186. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-27>

9. Кифяк В. Теоретико-прикладні аспекти цифровізації сфери агробізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2(38). С. 79–92. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-79-92](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-79-92)

10. Moskalenko O., Sahachko Y., Yefremova N., Kozlov R. Strategic management of marketing activities of agrarian enterprises in conditions of digitalization based on the influence of macro-environmental factors. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. № 1. С. 71–75. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-12>

11. Ільченко Т. Інноваційні підходи до маркетингової діяльності в агробізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-27>

12. Венгерова О. В. Особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2024. № 52. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-8>

13. Венгер В., Савченко І. Перспективи розвитку сільськогосподарського машинобудування в Україні. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2025. № 4(2). DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-2-3>.

14. Венгер В., Романовська Н. Науково-технічні засади інноваційно-інвестиційного розвитку енергетичного машинобудування України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 1(10). С. 40–58. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-40-58>.

15. Кутузов Р. В., Дацюк-Томчук М. Б., Власюк М. Ю. Особливості стратегічного управління аграрними підприємствами з врахуванням моделі стратегічної гнучкості. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2024. № 28. С. 34–43. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-34-43>

16. Сітницький М. В., Василевська Н., Балан В., Тимченко І., Василевський М., Піменова О., Сітницька С. Підвищення стратегічної гнучкості для стійких агропромислових

підприємств у країнах з перехідною економікою: нечіткий багатокритеріальний підхід. *Технологічний та економічний розвиток економіки*. 2026. Т. 32, № 3. С. 996–1023. <https://doi.org/10.3846/tede.2026.25543>

17. Коханюк Я. Аграрний сектор України у період війни та відновлення: економічна стійкість і структурна модернізація. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 10(292). С. 182–190. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-292-182-190>

References

1. Annosi, M. C., Appio, F. P., Brenes, E. R., & Brunetta, F. (2024). Exploring the nexus of digital transformation and sustainability in agribusiness: Advancing a research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 206, Article 123587. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123587>
2. Pal, T., Ganguly, K., & Chaudhuri, A. (2024). Digitalisation in food supply chains to build resilience from disruptive events: A combined dynamic capabilities and knowledge-based view. *Supply Chain Management: An International Journal*, 29(6), 1042–1062. <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2024-0108>
3. Sermuksnyte-Alesiuniene, K., & Melnikiene, R. (2024). The effects of digitalization on the sustainability of small farms. *Sustainability*, 16(10), Article 4076. <https://doi.org/10.3390/su16104076>
4. Yuan, Y., & Sun, Y. (2024). Practices, challenges, and future of digital transformation in smallholder agriculture: Insights from a literature review. *Agriculture*, 14(12), Article 2193. <https://doi.org/10.3390/agriculture14122193>
5. Zhao, G., Vazquez-Noguerol, M., Liu, S., & Prado-Prado, J. C. (2024). Agri-food supply chain resilience strategies for preparing, responding, recovering, and adapting in relation to unexpected crisis: A cross-country comparative analysis from the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Logistics*, 45(1), Article e12361. <https://doi.org/10.1111/jbl.12361>
6. Martínez-Aza, B. C., Dias, A., & Sama-Berrocal, C. (2025). Identifying unobserved heterogeneity in agribusiness firms' innovation dynamic capabilities. *International Journal of Innovation Studies*, 9(4), 312–325. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2025.07.007>
7. Kanellos, N., Karountzos, P., Giannakopoulos, N. T., Terzi, M. C., & Sakas, D. P. (2024). Digital marketing strategies and profitability in the agri-food industry: Resource efficiency and value chains. *Sustainability*, 16(14), Article 5889. <https://doi.org/10.3390/su16145889>
8. Svidruk, I. I., & Klepachuk, O. Yu. (2024). Perevahy y ryzyky tsyfrovoy transformatsii ukrainskykh ahropidpriemstv ta zaprovadzhennia tekhnolohii internetu rechei [Advantages and risks of digital transformation of Ukrainian agricultural enterprises and implementation of Internet of Things technology]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 4, 181–186. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-27>
9. Kifyak, V. (2024). Teoretyko-prykladni aspekty tsyfrovizatsii sfery ahrobiznesu [Theoretical and applied aspects of digitalization in the agribusiness sphere]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 2(38), 79–92. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-79-92](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-79-92)
10. Moskalenko, O., Sahachko, Y., Yefremova, N., & Kozlov, R. (2025). Strategic management of marketing activities of agrarian enterprises in conditions of digitalization based on the influence of macro-environmental factors. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 1, 71–75. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-12>
11. Ilchenko, T. (2024). Innovatsiini pidkhody do marketynhovoї diialnosti v ahrobiznesi [Innovative approaches to marketing activities in agribusiness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-27>
12. Vengerova, O. V. (2024). Osoblyvosti formuvannia marketynhovoї stratehii ahrarykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Features of the formation of the marketing strategy of agrarian enterprises under martial law]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, 52. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-8>

13. Venger, V., & Savchenko, I. (2025). Perspektyvy rozvytku silskohospodarskoho mashynobuduvannia v Ukraini [Prospects for the development of agricultural machinery manufacturing in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoi asotsiatsii naukovtsiv. Serii: ekonomika, upravlinnia, bezpeka, tekhnolohii*, 4(2). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-2-3>.
14. Venger, V., & Romanovska, N. (2025). Naukovo-tekhichni zasady innovatsiino-investytsiinoho rozvytku enerhetychnoho mashynobuduvannia Ukrainy [Scientific and technical foundations of innovative and investment development of energy engineering in Ukraine]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, 1(10), 40–58. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-40-58>.
15. Kutuzov, R. V., Datsiuk-Tomchuk, M. B., & Vlasiuk, M. Yu. (2024). Osoblyvosti stratehichnogo upravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy z urakhuvanniam modeli stratehichnoi hnuchkosti [Features of strategic management of agricultural enterprises taking into account the strategic flexibility model]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika*, 28, 34–43. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-34-43>
16. Sitnicki, M. W., Wasilewska, N., Balan, V., Tymchenko, I., Wasilewski, M., Pimenowa, O., & Sitnicka, S. (2026). Enhancing strategic flexibility for sustainable agro-industrial enterprises in transition economies: A fuzzy multicriteria approach. *Technological and Economic Development of Economy*, 32(3), 996–1023. <https://doi.org/10.3846/tede.2026.25543>
17. Kokhaniuk, Ya. (2025). Ahrarnyi sektor Ukrainy u period viiny ta vidnovlennia: ekonomichna stiiikist i strukturna modernizatsiia [Agricultural sector of Ukraine in the period of war and recovery: Economic resilience and structural modernization]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 10(292), 182–190. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-292-182-190>

Стаття надійшла до редакції 01.08.2026

Рецензовано 20.08.2026

Опубліковано 30.08.2026



Стаття опублікована відповідно до ліцензії Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0, <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)