

**Устік Т.В.**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри маркетингу і логістики,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9967-0669>*

**Багорка Д.А.**

*доктор філософії, асистент кафедри менеджменту і права,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0018-6437>*

**Ustik Tetiana**

*Doctor of Economics,  
Professor of Marketing and Logistics Department,  
Sumy National Agrarian University*

**Bahorka Danylo**

*Doctor of Philosophy,  
Assistant Professor of the Department of Management and Law,  
Dnipro State Agrarian and Economic University*

## ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ З МЕТОЮ ЇХ АДАПТАЦІЇ ДО СУЧАСНИХ УМОВ ВЕДЕННЯ АГРОБІЗНЕСУ

**Анотація.** В статті здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами аграрних підприємств. Обґрунтовано, що маркетинг має виступати не лише інструментом збуту, а інтегрованим елементом стратегічного управління, який забезпечує узгодження виробничих можливостей підприємства з вимогами ринку та сприяє підвищенню його адаптивності до змін зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів до управління змінами дозволило уточнити сутність маркетингового механізму управління стратегічними змінами. Розроблено практичні напрями реалізації стратегічних змін, які передбачають диверсифікацію каналів збуту, удосконалення цінової політики, посилення маркетингових комунікацій, інтеграцію маркетингу в систему управління та адаптацію організаційної структури підприємства до ринкових умов.

**Ключові слова:** маркетингове управління, стратегії управління, стратегічні зміни, механізм управління, маркетингова діяльність, аграрні підприємства, антикризове управління.

**Вступ та постановка проблеми.** В умовах трансформації національної економіки, посилення конкурентного тиску, нестабільності ринкового середовища та впливу кризових чинників, зумовлених воєнними діями, інфляційними процесами та порушенням логістичних ланцюгів, аграрні підприємства України функціонують у складних та динамічних умовах господарювання. Особливо вразливими в цьому контексті є малі та середні сільськогосподарські формування, діяльність яких значною мірою залежить від зовнішніх ринкових коливань, доступу до ресурсів та ефективності управлінських рішень.

Сільське господарство – це сектор, що характеризується високою невизначеністю, що робить ефективне управління ризиками вирішальним для забезпечення продуктивності, прибутковості та сталого розвитку. Щоб протидіяти ризикам, пов'язаним з кліматичними явищами, волатильністю ринку, фінансовими викликами та технологічними

бар'єрами, фермери та агробізнес повинні застосовувати проактивні стратегії. Стратегії управління ризиками варіюються від виявлення вразливостей та пом'якшення загроз до використання фінансових та технологічних інструментів. Поєднуючи сучасні технології, інноваційні методи ведення сільського господарства та системи обміну знаннями, зацікавлені сторони у сільському господарстві можуть зміцнити стійкість та покращити процес прийняття рішень.

Сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується необхідністю впровадження стратегічних змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємств. У цих умовах особливого значення набуває формування та реалізація маркетингового механізму управління стратегічними змінами, який забезпечує системну орієнтацію підприємства на ринок, споживача та довгострокові цілі розвитку.



Маркетинг у цьому аспекті виступає не лише інструментом збуту продукції, а й ключовим елементом стратегічного управління, що інтегрує аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, ринкових можливостей і загроз.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю наукового обґрунтування та практичної розробки маркетингового механізму управління стратегічними змінами з урахуванням специфіки аграрного виробництва. Особливої уваги, на наш погляд, потребують питання адаптації маркетингових інструментів до умов функціонування конкретних сільськогосподарських підприємств, зокрема фермерських господарств, які мають обмежені фінансові та організаційні ресурси.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади формування та реалізації механізмів управління змінами відображені у працях провідних зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, К. Левін [1] заклав основи теорії управління змінами, обґрунтувавши поетапний характер трансформаційних процесів в організаціях. І. Ансофф [2] розглядав управління змінами як складову стратегічного розвитку підприємства та пов'язував їх із адаптацією до змін зовнішнього середовища. Дж. Коттер [3] запропонував системний механізм впровадження стратегічних змін і визначив роль управлінського лідерства в трансформаційних процесах.

Серед вітчизняних науковців значний внесок у дослідження механізмів управління змінами зробили Т.А. Власенко [4], Т.З. Гвініашвілі [5], І.Б. Запужляк, Г.О. Зелінська, С.А. Побігун [6], О.П. Пашенко [7], та ін., які розглядали управління змінами з позицій маркетингового та стратегічного підходів, акцентуючи увагу на ринковій орієнтації підприємств.

Окремі аспекти управління змінами в аграрному секторі та формування адаптивних механізмів розвитку підприємств висвітлені у працях А.В. Балабаниць [8], М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк [9], які акцентували увагу на специфіці аграрного виробництва та необхідності стратегічних перетворень у сільському господарстві.

Питання антикризового управління та адаптації підприємств до нестабільних умов господарювання досліджували Н.Б.Кушнір, Д.С. Войтович [10], які обґрунтовували необхідність формування комплексних механізмів управління змінами в умовах кризових явищ.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень у сфері маркетингу та стратегічного управління, питання формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами саме на аграрних підприємствах залишаються недостатньо розробленими, особливо з урахуванням специфіки аграрних підприємств. Таким чином, наукові напрацювання зазначених авторів створюють теоретичну основу для дослідження маркетингового механізму управління стратегічними змінами на аграрних підприємствах, водночас потребуючи

подальшого розвитку з урахуванням галузевої специфіки та воєнних ризиків.

**Мета статті.** Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами аграрних підприємств з метою їх адаптації до сучасних умов ведення агробізнесу.

**Результати дослідження.** Особливістю сучасного етапу розвитку аграрних підприємств є необхідність постійного впровадження стратегічних змін, спрямованих на адаптацію до мінливого ринкового середовища, підвищення економічної стійкості та забезпечення ефективного використання виробничого потенціалу. Проте на практиці процеси стратегічних змін часто носять фрагментарний і несистемний характер, що пов'язано з відсутністю науково обґрунтованого механізму їх управління. Це особливо характерно для малих і середніх аграрних підприємств, де управлінські рішення здебільшого приймаються інтуїтивно, без глибокого маркетингового аналізу ринку та споживчого попиту.

Воєнний стан спричинив суттєві порушення виробничо-збутових ланцюгів, дефіцит матеріально-технічних ресурсів, обмеження доступу до фінансування, підвищення логістичних витрат та зростання рівня ризику господарської діяльності. За таких умов аграрні підприємства змушені функціонувати в режимі постійної невизначеності, що істотно ускладнює процеси стратегічного планування та управління розвитком.

У цьому контексті маркетинговий механізм управління стратегічними змінами виступає ключовим інструментом інтеграції стратегічного управління та маркетингу, оскільки дозволяє поєднати цілі розвитку підприємства з реальними умовами аграрного ринку. Маркетинг забезпечує своєчасне виявлення змін у попиті, ціновій кон'юктурі, конкурентному середовищі, а також формує інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для аграрних підприємств, різного напрямку спеціалізації, формування власної системи управління змінами має реалізовуватись з урахуванням сезонності виробництва, ринкових коливань та підвищених кризових і воєнних ризиків [11, с. 298].

Маркетинговий механізм управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві доцільно визначити як систему взаємопов'язаних маркетингових інструментів і управлінських рішень, спрямованих на ініціювання, планування, реалізацію та контроль стратегічних змін з урахуванням ринкових умов, ресурсного потенціалу та рівня ризику. Такий механізм забезпечує адаптивність підприємства до змін кон'юктурі аграрного ринку та підвищує ефективність його функціонування [8, с. 50].

Запропонована інформація таблиці 1 відображає маркетинговий механізм управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, орієнтованих на адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та кризових умов.

**Ключові блоки маркетингового механізму управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві**

Ключові блоки	Зміст
Зовнішнє середовище аграрного підприємства	Охоплює ринкову кон'юнктуру, споживчий попит, конкурентне середовище, державне регулювання, природно-кліматичні та воєнні ризики. Саме цей блок формує передумови виникнення необхідності стратегічних змін.
Маркетингово-аналітичний блок	Включає маркетингові дослідження, аналіз попиту і цін, оцінювання конкурентів, SWOT- та PEST-аналіз. Забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо стратегічних змін у діяльності аграрного підприємства.
Стратегічні цілі змін	Формуються з урахуванням результатів маркетингового аналізу та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, рентабельності виробництва, стабільності збуту та економічної стійкості підприємства.
Маркетингові інструменти реалізації змін	Передбачають удосконалення товарної політики (структури посівів, якості продукції), цінової політики, збутових каналів, комунікацій із контрагентами та споживачами. Саме цей блок забезпечує практичну реалізацію стратегічних змін.
Антикризовий та адаптаційний блок	Спрямований на мінімізацію негативного впливу кризових і воєнних чинників шляхом диверсифікації ринків збуту, оптимізації витрат, підвищення гнучкості управління та оперативного реагування на ризики.
Контроль і зворотний зв'язок	Забезпечує оцінювання результатів реалізації стратегічних змін, коригування маркетингових рішень та адаптацію механізму до нових умов функціонування аграрного підприємства.

*Джерело: розроблено авторами, з урахуванням специфіки аграрних підприємств*

Отже, запропонований маркетинговий механізм управління стратегічними змінами має циклічний характер, що дозволяє аграрному підприємству безперервно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність господарської діяльності та забезпечувати сталий розвиток навіть в умовах підвищених кризових і воєнних ризиків.

Маркетинговий механізм управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві відображає системний підхід до формування та реалізації управлінських рішень в умовах нестабільного ринкового середовища, кризових і воєнних ризиків [11, с. 298]. Представлена схема (рис. 1) демонструє взаємозв'язок між зовнішніми чинниками, маркетингово-аналітичним забезпеченням, стратегічними цілями змін, інструментами їх реалізації та механізмом контролю, що забезпечує адаптивність і гнучкість управління аграрним підприємством.

Для аграрних підприємств ключовим елементом маркетингового механізму є товарна політика, яка проявляється у формуванні структури посівних площ, виборі сільськогосподарських культур, впровадженні сучасних агротехнологій та підвищенні якості продукції. Цінова політика повинна враховувати сезонні коливання цін, рівень витрат виробництва та платоспроможний попит. Збутова політика орієнтується на диверсифікацію каналів реалізації, зменшення залежності від посередників і пошук альтернативних ринків збуту.

В умовах воєнного стану та загострення кризових явищ особливої ваги набуває антикризова функція маркетингового механізму, яка передбачає швидке реагування на зміни ринкової ситуації, переорієнтацію на більш стабільні сегменти ринку, оптимізацію витрат і забезпечення фінансової стійкості

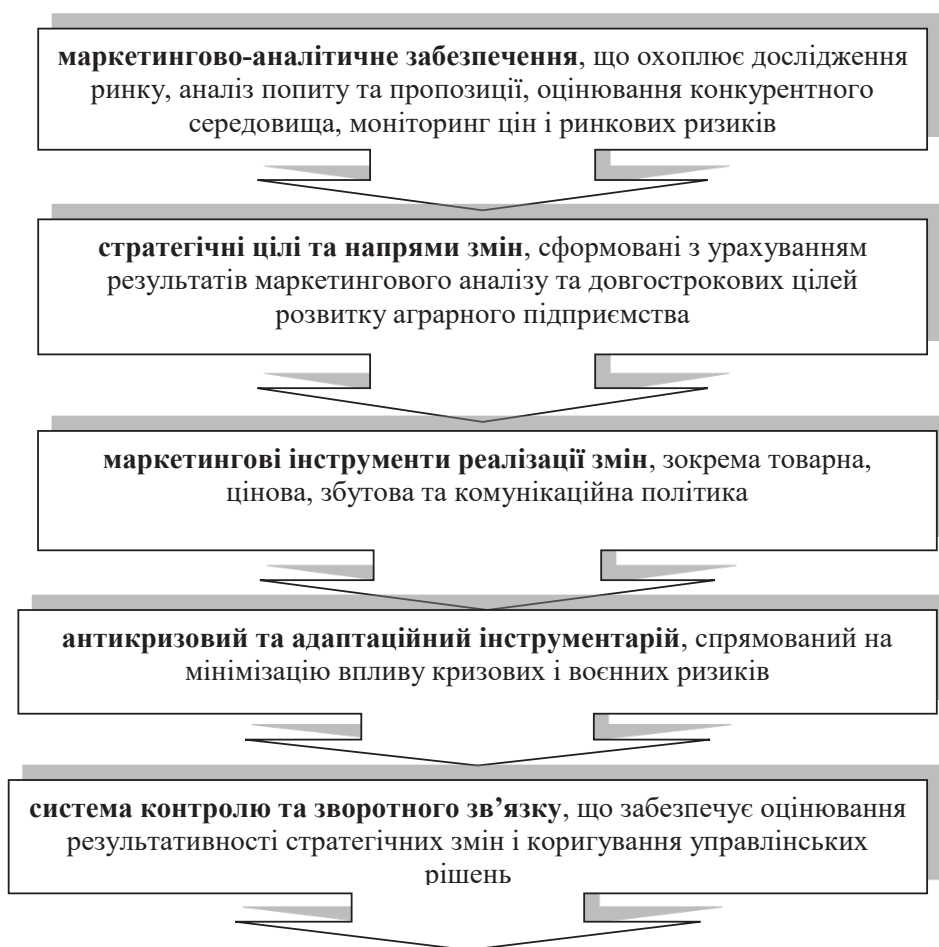
підприємства. Маркетинговий підхід дозволяє аграрним підприємствам не лише зменшувати негативний вплив кризових чинників, а й знаходити нові можливості розвитку навіть у складних умовах господарювання [12, с. 69].

У науковій літературі маркетинговий механізм управління розглядається як сукупність принципів, методів, інструментів і процедур, за допомогою яких забезпечується вплив маркетингу на процес прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень. У контексті управління стратегічними змінами він виступає інтегруючою ланкою між аналізом ринку, стратегічним плануванням та практичною реалізацією змін у діяльності підприємства [2, с. 172].

Формування ефективного маркетингового механізму управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві має базуватися на дотриманні сукупності принципів, які забезпечують його системність, гнучкість та результативність у нестабільному ринковому середовищі. Зазначені принципи (табл. 2) визначають логіку побудови механізму, взаємозв'язок його елементів та напрями практичного застосування.

Реалізація зазначених принципів забезпечується через застосування відповідних інструментів формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами, які доцільно згрупувати за функціональними ознаками.

До аналітичних інструментів належать маркетингові дослідження, аналіз попиту і цін, SWOT- та PEST-аналіз, оцінювання конкурентного середовища, аналіз ризиків і прогнозування розвитку аграрного ринку. Зазначені інструменти формують інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо стратегічних змін.



**Рис. 1. Основні блоки маркетингового механізму управління стратегічними змінами аграрних підприємств**

*Джерело: сформовано авторами*

До інструментів реалізації стратегічних змін належать елементи комплексу маркетингу: товарна політика (оновлення асортименту, підвищення якості продукції), цінова політика (гнучке ціноутворення, урахування сезонності), збутова політика (диверсифікація каналів реалізації, розвиток партнерських відносин), комунікаційна політика (інформування контрагентів, формування ділової репутації).

Особливе значення в умовах нестабільності мають антикризові інструменти, які включають диверсифікацію ринків збуту, оптимізацію витрат, управління дебіторською заборгованістю, страхування аграрних ризиків, використання державних програм підтримки та впровадження гнучких форм співпраці з партнерами [12, с. 71].

Завершальним елементом механізму є інструменти контролю та зворотного зв'язку, що забезпечують оцінювання результативності стратегічних змін за допомогою системи показників ефективності, аналізу відхилень та коригування маркетингових і управлінських рішень.

Таким чином, поєднання чітко визначених принципів і відповідних інструментів формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами створює умови для ефективної адаптації

аграрного підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах кризових і воєнних ризиків.

Маркетинговий механізм управління стратегічними змінами розглядається як інтегрована система принципів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на узгодження виробничих можливостей підприємства з вимогами ринку та довгостроковими цілями розвитку.

Необхідність формування маркетингового механізму також зумовлена потребою перетворення маркетингу з допоміжної функції на ключовий елемент стратегічного управління, що забезпечує проактивне реагування на зміни ринкового середовища [10].

Важливість стратегічних змін пов'язана з виявленими проблемами в системі управління та збуту продукції (табл. 3).

Не можна не враховувати, що початок XXI століття став переломним через те, що цифрова трансформація докорінно змінила підхід до маркетингу. Поява Інтернету, соціальних мереж, контент-маркетингу, SEO-оптимізації, електронної комерції та мобільних платформ дала змогу не лише комунікувати з клієнтами у режимі

**Принципи та інструменти формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами**

Принцип формування механізму	Зміст принципу	Основні інструменти реалізації
Принцип ринкової орієнтації	Орієнтація стратегічних змін на потреби споживачів, кон'юнктуру аграрного ринку та вимоги контрагентів	Маркетингові дослідження, аналіз попиту і цін, сегментація ринку, моніторинг конкурентного середовища
Принцип системності	Узгодженість маркетингових, виробничих, фінансових та управлінських рішень у процесі реалізації стратегічних змін	Стратегічне планування, інтеграція маркетингових і виробничих планів, координація управлінських функцій
Принцип адаптивності	Здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, кризові та воєнні ризики	SWOT- і PEST-аналіз, сценарне планування, моніторинг ризиків, гнучке управління
Принцип безперервності змін	Постійне оновлення стратегічних орієнтирів і маркетингових інструментів відповідно до динаміки ринку	Маркетинговий аудит, стратегічний контроль, перегляд маркетингових стратегій
Принцип антикризової спрямованості	Пріоритетність заходів щодо зниження ризиків і забезпечення економічної стійкості підприємства	Диверсифікація ринків збуту, оптимізація витрат, страхування аграрних ризиків, використання державної підтримки
Принцип економічної доцільності	Забезпечення відповідності стратегічних змін ресурсним можливостям та економічним результатам підприємства	Фінансовий аналіз, оцінювання ефективності маркетингових заходів, бюджетування
Принцип контролю та зворотного зв'язку	Оцінювання результатів реалізації стратегічних змін і коригування управлінських рішень	Система показників ефективності (KPI), аналіз відхилень, управлінська звітність

Джерело: узагальнено авторами

**Обґрунтування напрямів змін у аграрних підприємствах на підставі виявлених проблем**

Виявлена проблема	Негативний вплив	Необхідний напрям змін
Залежність від посередників	Зниження маржинальності	Диверсифікація каналів збуту
Пасивна цінова політика	Нестабільні доходи	Запровадження договірного ціноутворення
Відсутність маркетингового планування	Реактивні управлінські рішення	Інтеграція маркетингу в стратегічне управління
Слабкі маркетингові комунікації	Обмежений доступ до ринку	Розвиток маркетингових комунікацій
Високий конкурентний тиск	Втрата ринкових позицій	Формування конкурентних переваг

Джерело: сформовано авторами

реального часу, а й отримувати зворотний зв'язок, персоналізувати пропозиції та прогнозувати поведінку споживачів [13, с. 189].

Сьогодні ми спостерігаємо новий етап – інтелектуалізацію маркетингових процесів. Завдяки впровадженню штучного інтелекту, машинного навчання, Big Data-аналітики, чат-ботів, автоматизованих CRM-систем і маркетингових платформ, маркетинг перетворюється на високотехнологічну систему управління клієнтським досвідом. Алгоритми штучного інтелекту не лише аналізують великі масиви даних, а й прогнозують тренди, оптимізують бюджети, автоматично підбирають контент для різних сегментів аудиторії, забезпечуючи максимально точну персоналізацію комунікації.

Запропонований маркетинговий механізм передбачає впровадження комплексу практичних заходів, спрямованих на підвищення економічної ефективності та ринкової стійкості підприємства (табл. 4).

З урахуванням сформованого маркетингового механізму доцільно реалізувати такі практичні напрями стратегічних змін:

1. Диверсифікація каналів збуту передбачає розширення співпраці з переробними підприємствами, укладання довгострокових контрактів і поступовий розвиток прямих продажів, що дозволить знизити ціновий тиск з боку посередників.

2. Удосконалення цінової політики – запровадження договірних механізмів ціноутворення та орієнтація на повну собівартість і бажаний рівень рентабельності сприятимуть стабілізації фінансових результатів.

3. Посилення маркетингових комунікацій – формування базового іміджу господарства, використання цифрових каналів інформування та ділових комунікацій сприятиме розширенню ринків збуту.

4. Інтеграція маркетингу в систему управління – маркетингові рішення мають стати обов'язковою складовою планування виробництва

Практичні напрями реалізації стратегічних змін в аграрних підприємствах

Напрямок стратегічних змін	Основні заходи	Очікуваний результат
Диверсифікація збуту	Контракти з переробниками, прямі продажі	Зростання доходів
Удосконалення ціноутворення	Договірні ціни, аналіз собівартості	Стабільність доходів
Посилення маркетингових комунікацій	Цифрові канали, ділові зв'язки	Розширення ринку збуту
Інтеграція маркетингу в управління	Включення маркетингу в планування	Підвищення адаптивності
Антикризова орієнтація	Гнучке управління ресурсами	Зниження ризиків

Джерело: запропоновано авторами

та інвестицій, що забезпечить узгодженість стратегічних змін.

Саме реалізація представлених заходів сприятиме формуванню конкурентних переваг, пояснює взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами підприємства, зовнішніми ринковими умовами та використанням маркетингових інструментів та демонструє, що конкурентоспроможність аграрних підприємств формується через поєднання трьох ключових факторів: потенціалу підприємства (земельні ресурси, виробничі потужності, трудові ресурси), ринкового середовища (конкуренти, попит, ціни) та ефективності маркетингового управління (збут, бренд, ціна, комунікації). Найвищий рівень конкурентних переваг досягається за умов, коли підприємство активно використовує маркетингові стратегії для перетворення своїх ресурсів у ринкову цінність. Це підтверджує необхідність впровадження інтегрованої маркетингової системи та модернізації інструментів управління.

Запропоновані заходи охоплюють організаційний, стратегічний, інформаційний та комунікаційний напрями маркетингового управління, що забезпечує системний підхід до розвитку підприємства. Впровадження маркетингової служби, диверсифікація каналів збуту, формування бренду, використання цифрових інструментів, CRM та MIS створюють передумови для підвищення ефективності збуту, збільшення прибутковості та зміцнення ринкових позицій.

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- підвищити рівень рентабельності діяльності;
- знизити залежність від посередників;
- підвищити стійкість підприємства до ринкових і воєнних ризиків;
- сформувати основу для довгострокового стратегічного розвитку.

Раціональне впровадження стратегічних змін має ґрунтуватися на балансі між запобіганням ризикам і використанням сприятливих факторів, що дозволяють зміцнювати позиції підприємства на ринку. Важливо не лише мінімізувати загрози, викликані негативними процесами в економіці, а й максимізувати вигоди від позитивних тенденцій, таких як технологічний прогрес, розвиток аграрних інновацій і зростання попиту на якісну сільськогосподарську продукцію.

Таким чином, удосконалення системи управління змінами є не просто необхідною умовою стабільності, а й стратегічним напрямом розвитку, який

забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах постійної трансформації аграрного ринку.

**Висновки.** Встановлено, що управління змінами є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством і передбачає системний, поетапний та безперервний процес адаптації до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що для аграрних підприємств напряму особливого значення набуває врахування галузевої специфіки, сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних умов, а також впливу кризових і воєнних чинників.

У результаті узагальнення наукових підходів визначено, що ефективне управління стратегічними змінами має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного, маркетингового та антикризового підходів. Доведено, що маркетинговий механізм управління стратегічними змінами виступає інтегруючою ланкою між аналізом ринку, формуванням стратегічних цілей і практичною реалізацією трансформаційних рішень у діяльності підприємства.

Систематизовано принципи та інструменти формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами, серед яких ключовими є принципи ринкової орієнтації, системності, адаптивності, безперервності, антикризової спрямованості та економічної доцільності. Визначено, що реалізація цих принципів забезпечується використанням комплексу аналітичних, стратегічних, маркетингових і контрольних інструментів, а також обґрунтовано послідовність етапів реалізації стратегічних змін, визначено можливі варіанти їх здійснення.

Встановлено, що запропонований маркетинговий механізм має системний характер і охоплює аналітичну, стратегічну, інструментальну, організаційну та контрольну складові. Такий підхід забезпечує узгодження виробничих можливостей підприємства з вимогами ринку, дозволяє своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища та знижувати вплив економічних і воєнних ризиків.

Запропоновані практичні напрями реалізації стратегічних змін передбачають диверсифікацію каналів збуту, удосконалення цінової політики, посилення маркетингових комунікацій і інтеграцію маркетингу в систему управління підприємством. Реалізація зазначених заходів створює передумови для підвищення рентабельності діяльності, стабілізації доходів та зменшення залежності від посередницьких структур.

**Список використаних джерел:**

1. Левін К. Теорія поля в соціальних науках / пер. з англ. Київ : Основи, 2001. 352 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. Київ : Основи, 2003. 344 с.
3. Kotter J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
4. Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 25–32.
5. Гвініашвілі Т. З. Концептуальна модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. Т. 10. С. 70–73.
6. Запукхляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 204–209.
7. Пащенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. Серія: «Економічні науки». 2014. № 3 (69). С. 170–178.
8. Балабаниць А. В. Управління змінами в контексті стратегічного інтегрованого управління маркетинговою взаємодією підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010. № 4. Т. 3. С. 49–52.
9. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Розвиток підприємництва в аграрному секторі: монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2020. 312 с.
10. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5.
11. Bahorka Mariia, Melnyk Ihor, Shevchenko Stanislav Formation of a marketing mechanism for management of strategic changes in enterprises: scientific views and consequential steps. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. Вип. 5 (82). С. 295–301. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-45>
12. Багорка М.О., Писаренко В.В., Юрченко Н.І. Вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень. *Науково-виробничий журнал «Держава і регіони»*. 2024. № 1 (131). С. 67–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-11>
13. Рзаєв Г.І., Дубік І.Г. Маркетингові технології: сутність та мета використання. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 5. С. 188–190.

**References:**

1. Levin K. (2001). Teoriia polia v sotsialnykh naukakh [Field theory in the social sciences] / translated from English. Kyiv: Osnovy, 352 p.
2. Ansoff I. (2003). Stratehichne upravlinnia [Strategic management] / translated from English. Kyiv: Fundamentals, 344 p.
3. Kotter J. P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 187 p.
4. Vlasenko T. A. (2019). Formuvannia mekhanizmu upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpriumstva [Formation of the mechanism of strategic change management in an enterprise]. *Actual problems of innovative economy*, 3, 25–32.
5. Hviniashvili T. Z. (2015). Kontseptualna model funktsionuvannia mekhanizmu upravlinnia zminamy na pidpriumstvakh zviazku v umovakh zabezpechennia yikh innovatsiinoho rozvytku [Conceptual model of the functioning of the change management mechanism at telecommunications enterprises in the conditions of ensuring their innovative development]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, no. 10, pp. 70–73.
6. Zapukhliak I. B., Zelinska H. O. & Pobihun S. A. (2018). Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriumstva [Approaches, methods and tools of change management in the enterprise development management system]. *Global and national economic problems*, no. 23, pp. 204-209.
7. Pashchenko O. P. (2014). Suchasni metody upravlinnia zminamy na pidpriumstvi [Modern methods of change management at the enterprise]. *Bulletin of ZHTU. Series. "Economic Sciences"*, no. 3(69), pp. 170–178.
8. Balabanyts A. V. (2010). Upravlinnia zminamy v konteksti stratehichnoho intehrovanoho upravlinnia marketynhovoiiu vzaiemodiieiu pidpriumstva [Change management in the context of strategic integrated management of marketing interaction of the enterprise]. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, no. 4, pp. 49–62.
9. Malik M. Y., Shpykuliak O. H. (2020). Rozvytok pidpriumnytstva v aharnomu sektori [Development of Entrepreneurship in the Agricultural Sector]: Monograph. Kyiv: NNC "IAE", 312 p.
10. Kushnir N. B., Voitovych D. S. (2016). Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia ta ekonomichnoi diahnostryky pidpriumstva v suchasnykh umovakh [Features of anti-crisis management and economic diagnostics of an enterprise in modern conditions]. *Effective economy*, no. 5.
11. Bahorka Mariia, Melnyk Ihor, Shevchenko Stanislav (2025). Formuvannia marketynhovoho mekhanizmu upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriumstvakh: naukovy pohliady ta poslidovni kroky [Formation of a marketing mechanism for management of strategic changes in enterprises: scientific views and consequential steps]. *Scientific and production magazine "Business Navigator"*, no. 5 (82), pp. 295–301.
12. Bahorka M.O., Pysarenko V.V., Yurchenko N.I. (2024). Vdoskonalennia systemy antykrizovoho upravlinnia pidpriumstv ahrobiznesu na osnovi marketynhovoykh instrumentiv ta antykrizovoykh marketynhovoykh rishen [Improvement of the anti-crisis management system of agribusiness enterprises based on marketing tools and anti-crisis marketing solutions]. *Scientific and industrial journal "State and Regions"*, 1 (131), 67–74.

13. Rzaiev H.I., Dubik I.H. (2019). Marketynhovi tekhnolohii: sutnist ta meta vykorystannia [Marketing technologies: essence and purpose of use]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, no. 5, pp. 188–190.

**FORMATION OF A MARKETING MECHANISM FOR MANAGEMENT  
OF STRATEGIC CHANGES IN AGRICULTURAL ENTERPRISES WITH THE PURPOSE  
OF THEIR ADAPTATION TO THE MODERN CONDITIONS OF AGRIBUSINESS**

**Summary.** The article provides theoretical justification and develops practical recommendations for the formation of a marketing mechanism for managing strategic changes in agricultural enterprises in order to adapt them to modern conditions of agribusiness. In the process of theoretical research, it was established that in modern economic conditions, managing strategic changes in agricultural enterprises requires strengthening the marketing component. It is substantiated that marketing should act not only as a sales tool, but as an integrated element of strategic management, which ensures the coordination of the enterprise's production capabilities with market requirements and contributes to increasing its adaptability to changes in the external environment. The generalization of scientific approaches to change management made it possible to clarify the essence of the marketing mechanism for managing strategic changes as a system of interconnected analytical, strategic, instrumental, organizational and control elements aimed at achieving long-term development goals of an agricultural enterprise. The principles and tools for forming a marketing mechanism for managing strategic changes are systematized, among which the key principles are market orientation, adaptability, continuity, anti-crisis orientation and economic feasibility. It is determined that the implementation of these principles is ensured by using a complex of analytical, strategic, marketing and control tools, and the sequence of stages of implementing strategic changes is substantiated, possible options for their implementation are identified. It is established that the proposed marketing mechanism is systemic in nature and includes analytical, strategic, instrumental, organizational and control components. This approach ensures the coordination of the enterprise's production capabilities with market requirements, allows for timely response to changes in the competitive environment and reduces the impact of economic and military risks. Practical directions for implementing strategic changes have been developed, which include diversification of sales channels, improvement of pricing policy, strengthening of marketing communications, integration of marketing into the management system and adaptation of the enterprise's organizational structure to market conditions.

**Keywords:** marketing management, management strategies, strategic changes, management mechanism, marketing activities, agricultural enterprises, anti-crisis management.

*Дата надходження статті: 27.01.2026*

*Дата прийняття статті: 20.02.2026*

*Дата публікації статті: 09.03.2026*