УДК 658.8:338.43:339.564
DOI:10.32782/2415-8240-2026-109-2-867-881

ДІАГНОСТИКА ЗРІЛОСТІ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СИРОВИННОЇ ОРІЄНТАЦІЇ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ЕКСПОРТУ

DIAGNOSING THE MATURITY OF THE MARKETING MANAGEMENT SYSTEM OF AGRIBUSINESS ENTITIES UNDER THE COMMODITY ORIENTATION OF AGRI-FOOD EXPORTS

Феденко Давид Андрійович,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії),
Уманський національний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-0784-4762

Davyd Fedenko,
Uman National University

У статті обґрунтовано концептуальні засади зрілості системи маркетингового менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу та методику її діагностики. Емпіричною базою слугували дані Держстату про товарну структуру експорту України за 2021–2024 рр. Встановлено, що частка агропродовольчої продукції в експорті зросла з 40,7 до 59,1 %, проте її структура залишається сировинною. У 2024 р. три товарні групи – зернові культури, жири та олії, насіння олійних – забезпечили 75,2 % агропродовольчого експорту, сировина без переробки – 51,9 %, продукція первинної переробки – 32,5 %, а готові харчові продукти глибокої переробки – лише 6,6 %. Еквівалентна кількість товарних груп за індексом Герфіндаля – Гіршмана становила 4,4 із 24. Така структура дозволяє припустити про домінування збутової та товарно-контрактної логіки маркетингу, за якої підприємство є ціноотримувачем на біржових ринках. Запропоновано п'ятирівневу методику діагностики зрілості: виробничо-збутовий, товарно-контрактний, ринково-орієнтований, клієнтно-ціннісний та інтегровано-мережевий рівні. Методика охоплює шість підсистем маркетингового менеджменту: дослідження й аналітику, стратегічне планування, товарну й цінову політику, збутову та логістичну політику, комунікації та бренд, організацію і контроль. Розроблено шкали оцінювання підсистем, інтегральний індекс зрілості з ваговими коефіцієнтами підсистем і показник пріоритетності розвитку підсистем. На умовному прикладі показано, що індекс зрілості 0,275 відповідає товарно-контрактному рівню, а досягнення цільового профілю підвищує його до 0,575 (ринково-орієнтований рівень). Найвищий пріоритет розвитку має товарна і цінова політика. Результати можуть бути використані суб'єктами аграрного бізнесу для самодіагностики та побудови дорожньої карти розвитку маркетингового менеджменту.

Ключові слова: концепція зрілості, ринкова орієнтація, маркетинг, інтегральний індекс, додана вартість, діагностика.

The article substantiates a maturity model of the marketing management system of agribusiness entities and a method for diagnosing it. The empirical basis is the commodity structure of Ukrainian exports for 2021–2024 published by the State Statistics Service of Ukraine. The study combines structural analysis of exports, the Herfindahl–Hirschman concentration index, grouping of products by processing depth, maturity modelling and weighted additive aggregation of expert scores. The share of agri-food products in total exports rose from 40.7% to 59.1%, but the structure of these exports remained commodity-based. In 2024 three product chapters – cereals, fats and oils, and oilseeds – accounted for 75.2% of agri-food exports; unprocessed raw materials made up 51.9% and primary processed products 32.5%, while processed food products accounted for only 6.6%. The equivalent number of product chapters based on the Herfindahl-Hirschman index was 4.4 out of 24. Such a structure suggests that sales-driven and contract-driven marketing logic prevails, with enterprises acting as price takers in exchange-traded markets. A five-level maturity model is proposed: production and sales, commodity and contract, market-oriented, customer and value, and integrated network levels. The model covers six subsystems of marketing management: research and analytics, strategic planning, product and price policy, distribution and logistics, communications and brand, and organisation and control. An integral maturity index with subsystem weights and an indicator of development priority for each subsystem are developed. An hypothetical example shows that a maturity index of 0.275 corresponds to the commodity and contract level, while reaching the target profile raises it to 0.575 (market-oriented level), with product and price policy having the highest development priority. The results can be used by agribusiness entities for self-diagnosis and for building a roadmap for the development of marketing management.

Keywords: maturity model, market orientation, marketing, integral index, value added, diagnostics.

Вступ. Аграрний бізнес став одним із найбільш вагомих секторів української економіки у період воєнного часу. За даними Держстату, частка агропродовольчих товарів у загальному експорті України зросла з 40,7 % у 2021 р. до 59,1 % у 2024 р. [1; 2]. Водночас абсолютний обсяг агропродовольчого експорту у 2024 р. був на 10,9 % меншим, ніж у 2021 р., а його структура залишалася переважно сировинною. Сировинна модель робить суб’єктів аграрного бізнесу ціноотримувачами на світових біржових ринках і залежними від логістичних та цінових загроз [3; 4].

Подолати цю залежність можна лише через перехід від збутової до ринково й ціннісно орієнтованої логіки управління, тобто через формування повноцінної системи маркетингового менеджменту. Проте більшість аграрних підприємств не мають інструменту, який дав би змогу оцінити, на якому етапі розвитку перебуває система їхнього маркетингу і які підсистеми слід розвивати першочергово.

Тому актуальним науковим завданням є розроблення концепції та методики діагностики зрілості системи маркетингового менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу.

Огляд літератури. Теоретичним підґрунтям системи маркетингового менеджменту є концепція ринкової орієнтації. А. Колі та Б. Яворскі визначили її як загальноорганізаційне опрацювання ринкової інформації, її поширення між підрозділами та реагування на неї [5]. Дж. Нарвер і С. Слейтер виокремили три поведінкові складові ринкової орієнтації – орієнтацію на споживача, на конкурентів і міжфункціональну координацію [6]. На основі цих концепцій розроблено найпоширеніші підходи до вимірювання ринкової орієнтації – MKTOR [6] і MARKOR [22]. Їх застосовують і в агропродовольчому секторі: Н. Камарулзаман та співавтори за допомогою такої шкали встановили зв'язок ринкової орієнтації агропродовольчих виробників з інноваційністю їхньої товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики [23]. Д. Окелло та Ф. Луттах показали, що ринкова орієнтація пов'язана зі стійкістю господарств, проте її складові впливають на результати по-різному [7].

Особливості маркетингового менеджменту аграрних підприємств активно досліджують вітчизняні науковці. А. Мовчанюк обґрунтувала інтегровану систему маркетингового управління в аграрних підприємствах [8]. М. Багорка та В. Юрченко сформулювали принципи та етапи управління маркетингом аграрних підприємств [9]. Д. Змієвець і Л. Пронько розглядають інноваційний маркетинг і цифрові канали просування як стратегічну необхідність в умовах воєнного стану [10]. О. Венгерова запропонувала диференційовані типи маркетингових стратегій аграрних підприємств на основі DESTEP-аналізу [11]. Цифрові аспекти аграрного маркетингу розкрито в працях М. Коноплянникової та співавторів щодо комунікацій агропродовольчих підприємств у соціальних мережах [12] і Т. Фам та співавторів щодо цифрових компетентностей фермерів як чинника використання платформ електронної торгівлі [13].

Структурні проблеми аграрного експорту висвітлено в працях С. Іщук і Л. Созанського, які фіксують посилення сировинної спрямованості товарного експорту України під час війни [3], О. Милашка, що аналізує роль агропродовольчого сектору у загальному експорті, акцентуючи увагу на його сировинній моделі [14], а також О. Козак і О. Грищенко, які обґрунтовують потребу переорієнтації експорту до ЄС на продукцію з вищою доданою вартістю [15]. Для оцінювання можливостей управління бізнес-процесами широко використовують моделі зрілості. М. Рьоглінгер, Я. Пеппельбус і Й. Беккер узагальнили їх призначення й принципи побудови [16], а Д. Досс зі співавторами адаптували ці моделі до маркетингових комунікацій [17] Методологічним прототипом більшості моделей зрілості є п'ятирівнева модель зрілості процесів CMM [24]. У агропродовольчому секторі моделі зрілості застосовують для оцінювання цифрової трансформації [25; 26]. Методологічною основою для виокремлення підсистем маркетингового менеджменту може слугувати концепція маркетингових здатностей Д. Ворхіса та Н. Моргана, які виокремили вісім таких здатностей – від управління

ринковою інформацією та маркетингового планування до впровадження системи маркетингу [27].

Попри значний доробок, у дослідженнях аграрного маркетингу переважають описові підходи, а моделі зрілості розроблено здебільшого для інших галузей і процесів. Відчутна нестача інструментів, які поєднували б рівні розвитку маркетингового менеджменту зі специфікою аграрного бізнесу в Україні – сировинною спрямованістю, ціноутворенням і сезонністю – та давали б змогу кількісно визначати пріоритети його розвитку.

Мета статті – обґрунтувати концептуальні засади зрілості системи маркетингового менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу та методику її діагностики з урахуванням структурних особливостей агропродовольчого експорту України.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: 1) проаналізувати сучасну динаміку та структуру агропродовольчого експорту України; 2) обґрунтувати рівні зрілості системи маркетингового менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу та склад її підсистем; 3) розробити шкали оцінювання підсистем, інтегральний індекс зрілості; 4) проілюструвати практичне застосування методики.

Методика дослідження. Інформаційною базою є експрес-випуски Держстату «Зовнішня торгівля України товарами» за 2021–2024 рр. та дані про товарну структуру зовнішньої торгівлі за 2024 р. [1; 2; 18; 19; 20]. Агропродовольчий експорт визначено як суму груп I–IV УКТЗЕД (товарні групи 01–24). Для оцінювання структури застосовано структурний аналіз та індекс Герфіндаля – Гіршмана (HHI), розрахований за частками 24 товарних груп; еквівалентну кількість груп визначено як 10000/HHI. Товарні групи згруповано за глибиною переробки: продукція тваринного походження (01–05), сировина рослинного походження (10, 12), продукція первинної переробки (11, 15, 17, 23), плодоовочева та інша рослинна продукція (06–09, 13, 14) і готові харчові продукти глибокої переробки (16, 18–22, 24). Методику діагностики зрілості побудовано на основі принципів проєктування моделей зрілості [16; 24], концепції ринкової орієнтації [5; 6] та абстрактно-логічного методу. Інтегральний індекс розраховано методом зваженої суми нормалізованих оцінок (SAW); ваги підсистем є експертними. Рівні підсистем оцінюють за поведінково-якірними шкалами з перевіркою узгодженості експертних оцінок за коефіцієнтом конкордації Кендалла; стійкість результатів до ваг перевірено аналізом чутливості. Робоча гіпотеза: сировинна структура агропродовольчого експорту відображає переважання нижчих рівнів зрілості маркетингового менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу.

Під час підготовки рукопису використано генеративні інструменти штучного інтелекту (Claude) для перевірки розрахунків; автор перевірив отримані результати й несе повну відповідальність за зміст статті.

Результати дослідження. Динаміку та структуру агропродовольчого експорту України наведено в табл. 1. Попри зростання частки агропродовольчих товарів у загальному експорті, зміни в їхній структурі незначні. Частка готових харчових продуктів зросла лише з 13,7% до 15,2%, а продуктів тваринного походження – з 4,9% до 6,7%. Продукти рослинного походження, переважно зерно,

як і раніше формують більше половини агропродовольчого експорту. Ці висновки узгоджуються з оцінками інших дослідників [3; 14].

Таблиця 1. Динаміка та структура агропродовольчого експорту України у 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Експорт товарів, усього, млн дол. США	68 072,3	44 135,6	37 584,3	41 733,3
Агропродовольчий експорт (групи I–IV), млн дол. США	27 708,9	23 390,0	22 020,1	24 683,3
Частка агропродовольчого експорту, %	40,7	53,0	58,6	59,1
Структура агропродовольчого експорту, %:				
I. Живі тварини, продукти тваринного походження	4,9	6,3	6,3	6,7
II. Продукти рослинного походження	56,1	57,6	53,2	54,8
у т. ч. зернові культури (10)	44,5	38,9	37,7	38,2
III. Жири та олії (15)	25,4	25,4	25,7	23,3
IV. Готові харчові продукти	13,7	10,7	14,9	15,2

Джерело: розраховано автором за даними [1; 2; 18; 19].

Детальнішу картину дає структура за товарними групами (рис. 1). Три товарні групи – зернові культури, жири та олії, насіння олійних – забезпечили 75,2% агропродовольчого експорту 2024 р. Індекс Герфіндаля – Гіршмана за 24 позиціями становив 2264, що еквівалентно експорту лише 4,4 рівнозначних товарних груп. Сировина без переробки сформувала 51,9% експорту, продукція первинної переробки (олія, шроти, цукор, борошно) – 32,5%, продукція тваринного походження – 6,7%, плодоовочева та інша рослинна продукція – 2,3%, а готові харчові продукти глибокої переробки – лише 6,6 %. Отже, продукція, що допускає диференціацію за якістю, брендом і каналами збуту, формує лише 15,6% агропродовольчого експорту.



Рисунок 1. – Структура агропродовольчого експорту України за товарними групами УКТЗЕД у 2024 р., %

Джерело: побудовано автором за даними [20].

З позицій маркетингового менеджменту така структура має чітке пояснення. Для біржових товарів основними інструментами є ціна, обсяг і умови поставки, а сегментація, бренд і комунікації майже не впливають на результат. Отже, більшість суб'єктів аграрного бізнесу працює в логіці збуту, а не орієнтації на ринок. Це обмежує їхню здатність отримувати цінову премію та знижувати залежність від кон'юнктури світових ринків [4; 15]. Водночас структура експорту визначається не лише маркетинговими рішеннями підприємств, а й порівняльними перевагами, станом логістики, торговельним режимом і світовими цінами [3; 4], тому її зв'язок зі зрілістю маркетингового менеджменту є гіпотезою, яка потребує перевірки опитуванням підприємств. Щоб перейти до вищих форм маркетингового менеджменту, підприємству потрібен орієнтир, який описує послідовні рівні розвитку та критерії переходу між ними. Таким орієнтиром є запропонована методика діагностики зрілості (табл. 2).

Таблиця 2. Рівні зрілості системи маркетингового менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу

Рівень	Домінантна логіка	Типові ознаки
1. Виробничо-збутовий	Продати вироблене	Продаж сировини трейдерам на спотовому ринку; підприємство – ціноотримувач; маркетинг як функція відсутній.
2. Товарно-контрактний	Продати вигідніше	Форвардні контракти, моніторинг біржових цін, базові стандарти якості; маркетингові функції виконує відділ збуту.
3. Ринково-орієнтований	Виробляти те, що потрібно ринку	Систематичні дослідження ринків, сегментація покупців, диверсифікація каналів і країн збуту, маркетинговий план, окремий фахівець або підрозділ.
4. Клієнто-орієнтований	Створювати цінність для клієнта	Поглиблена переробка, власні торгові марки, сертифікація (органічна, GlobalG.A.P.), CRM, довгострокові B2B-партнерства, ціннісне ціноутворення.
5. Інтегровано-мережевий	Спільно створювати цінність у ланцюгу доданої вартості	Участь у глобальних ланцюгах доданої вартості, цифрові платформи, маркетинг на основі даних, інтеграція екологічного маркетингу в стратегію.

Джерело: розроблено автором на основі [5; 6; 8; 16; 24].

Рівні 1–2 відповідають збутовій логіці, рівень 3 – ринковій орієнтації, рівні 4–5 – ціннісно-мережевій. На рівні 5 до системи маркетингового менеджменту органічно входить екологічний маркетинг, інтеграцію якого в систему управління аграрним підприємством розглянуто в попередній публікації автора [21]. Сировинна структура експорту (рис. 1) узгоджується з припущенням, що значна частина аграрного бізнесу України перебуває на рівнях 1–2.

Зрілість оцінюється не загалом, а за шістьма підсистемами маркетингового менеджменту, оскільки на практиці вони розвиваються нерівномірно (табл. 3).

Таблиця 3. Підсистеми маркетингового менеджменту та критерії оцінювання їхньої зрілості

Підсистема	Вага	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5
S1. Маркетингові дослідження та аналітика	0,15	Інформація про ціни – від покупців-трейдерів	Регулярний моніторинг біржових котирувань і цін конкурентів	Систематичні дослідження цільових ринків і сегментів по-купців	Аналіз потреб ключових клієнтів, оцінювання їхньої задоволеності	Власна аналітика ринків, прогнозні моделі, дані про кінцевих споживачів
S2. Стратегічне маркетингове планування	0,20	Плани виробництва без маркетингових цілей	Річний план продажу за обсягами та цінами	Маркетин-говий план із цілями за ринками й сегментами	Маркетингова стратегія з ціннісною пропозицією для ключових клієнтів	Маркетингова стратегія як частина корпо-ративної, сце-нарне планування
S3. Товарна і цінова політика	0,20	Сировина без диференціації; ціна диктується ринком	Базові стандарти якості; ціна з урахуванням котирувань і форвардів	Диферен-ціація за якісними параметрами, ціни за сегментами	Первинна переробка, власні торгові марки, сер-тифікація	Портфель продуктів з доданою вартістю, сертифікація, ціннісне ціноутворення
S4. Збутова та логістична політика	0,20	Один-два покупці, продаж «з поля»	Кілька трейдерів, форвардні контракти, власне зберігання	Диверсифікація покупців і країн збуту, власна логістика	Довгострокові прямі B2B-контракти з переробниками	Диверсифіковані канали і країни, прямі контракти з переробниками і рітейлом
S5. Маркетингові комунікації та бренд	0,10	Комунікації відсутні	Епізодичні контакти з покупцями, участь у вис-тавках	План комунікацій, сайт, присутність у цифрових каналах	B2B-бренд, програми взаємодії з ключовими клієнтами	Сильний B2B- або B2C-бренд, цифрові канали, контент-маркетинг
S6. Організація та контроль маркетингу	0,15	Відпові-дальних за маркетинг немає	Маркетингові функції виконує від-діл збуту	Окремий фахівець або підрозділ, бюджет маркетингу	Маркетинговий підрозділ, CRM, облік результатів за клієнтами	Маркетинговий підрозділ, KPI, CRM, цифровий контроль ефективності

Джерело: розроблено автором на основі [5; 6; 24; 27].
Примітка: ваги встановлено автором як орієнтовні експертні оцінки і можуть уточнюватися для конкретного підприємства.

Рівень кожної підсистеми L_k (від 1 до 5) визначається експертним методом за ознаками, наведеними в табл. 2–3, за такою процедурою: 1) формування експертної групи з 5–7 осіб, які знайомі з діяльністю підприємства; 2) незалежне оцінювання кожним експертом рівня кожної підсистеми за шкалою табл. 3; 3) перевірка узгодженості оцінок за коефіцієнтом конкордації Кендалла W (прийнятною вважається узгодженість за $W \geq 0{,}5$); 4) визначення підсумкового рівня L_k як медіани експертних оцінок.

Ваги підсистем w_k для конкретного підприємства визначаються методом ранжування. Орієнтовні ваги в табл. 3 встановлено автором з урахуванням того, що для експортера сировини визначальними є планування, товарно-цінові

рішення та канали збуту (по 0,20), тоді як вплив комунікацій і бренду на цьому етапі розвитку обмежений (0,10). Інтегральний індекс зрілості системи маркетингового менеджменту M розраховується за формулою:

$$M = \sum_{k=1}^{6} w_k \cdot \frac{L_k - 1}{4} \quad (1)$$

де w_k – вага k-ї підсистеми ($\Sigma w_k = 1$); L_k – рівень зрілості k-ї підсистеми. Індекс набуває значень від 0 до 1 і є лінійним перетворенням середньозваженого рівня зрілості $L_{сер} = \Sigma w_k L_k$: $M = (L_{сер} - 1) / 4$. Значення $M = 0$; 0,25; 0,50; 0,75 і 1,00 відповідають профілям, у яких усі підсистеми перебувають на рівнях 1, 2, 3, 4 і 5 відповідно. Тому межі інтерпретації встановлено посередині між цими опорними значеннями, що рівнозначно округленню $L_{сер}$ до найближчого цілого: $0 \le M < 0{,}125$ – рівень 1 (виробничо-збутовий); $0{,}125 \le M < 0{,}375$ – рівень 2 (товарно-контрактний); $0{,}375 \le M < 0{,}625$ – рівень 3 (ринково-орієнтований); $0{,}625 \le M < 0{,}875$ – рівень 4 (клієнтно-ціннісний); $0{,}875 \le M \le 1$ – рівень 5 (інтегровано-мережевий). Укрупнено рівні 1–2 відповідають збутовому типу маркетингового менеджменту, рівень 3 – ринково-орієнтованому, рівні 4–5 – ціннісно-мережевому, що узгоджує інтервали індексу з рівнями табл. 2.

Для побудови дорожньої карти розвитку визначається пріоритетність підсистем P_k як добуток ваги підсистеми на розрив між цільовим $L_k^{\text{ціль}}$ і поточним рівнем:

$$P_k = w_k \cdot (L_k^{\text{ціль}} - L_k) \quad (2)$$

Застосування методики проілюстровано на умовному прикладі олійного підприємства, яке реалізує продукцію трейдерам і частково – за форвардними контрактами (рис. 2).

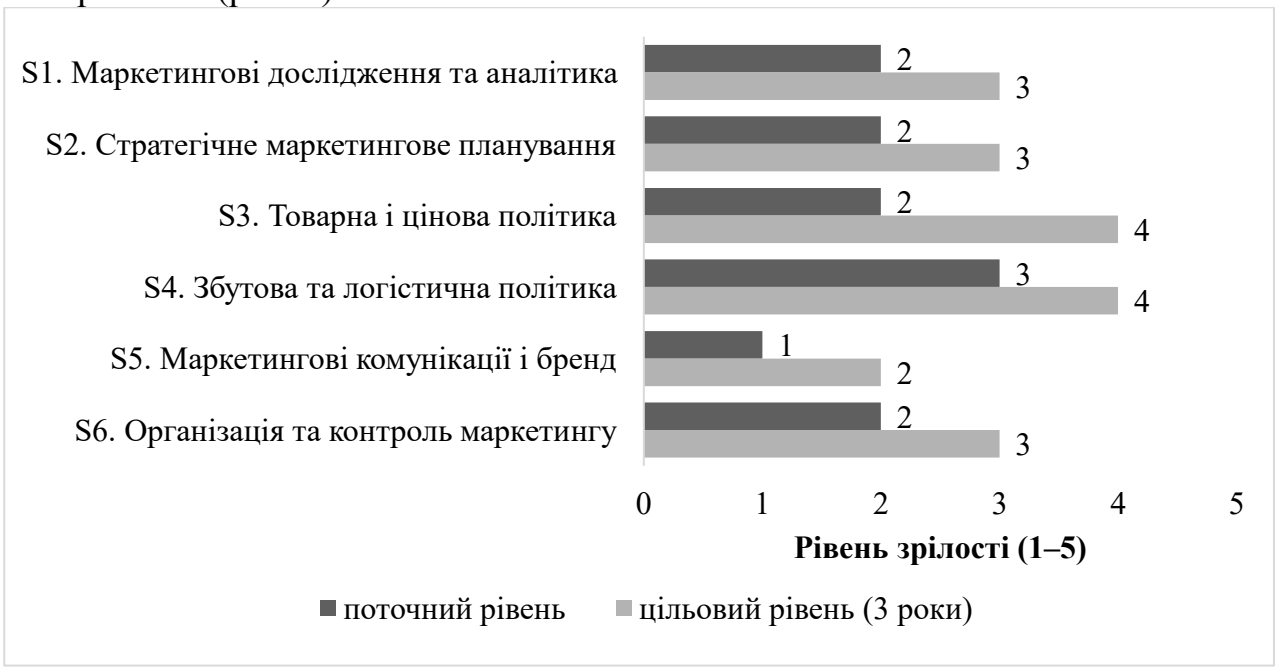


Рисунок 2. – Поточний і цільовий профілі зрілості системи маркетингового менеджменту аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором (умовні дані).

Поточний профіль підприємства за підсистемами S1–S6 становить (2; 2; 2; 3; 1; 2), цільовий – (3; 3; 4; 4; 2; 3). Для поточного профілю індекс зрілості за формулою (1) становить M = [0,15 × (2 – 1) + 0,20 × (2 – 1) + 0,20 × (2 – 1) + 0,20 × (3 – 1) + 0,10 × (1 – 1) + 0,15 × (2 – 1)] / 4 = 1,10 / 4 = 0,275 ($L_{сер}$ = 2,10), що відповідає товарно-контрактному рівню (2). Досягнення цільового профілю протягом трьох років підвищує індекс до 2,30 / 4 = 0,575 ($L_{сер}$ = 3,30) – ринково-орієнтованого рівня (3). Розрахунок за формулою (2) визначає найвищий пріоритет для товарної і цінової політики (P_3 = 0,20 × (4 – 2) = 0,40), далі йдуть стратегічне планування та збутова політика (по 0,20), дослідження та організація маркетингу (по 0,15) і комунікації (0,10). Отже, першочерговим кроком для такого підприємства є вихід за межі продажу сировини: первинна переробка або сертифікація продукції та перехід від спотових цін до ціннісного ціноутворення.

На основі розрахункових даних доцільно формувати диференційовані заходи для підприємств різних рівнів зрілості. Для рівнів 1–2 пріоритетними є форвардне контрактування, використання біржової аналітики та диверсифікація покупців. Для рівня 3 – створення маркетингового підрозділу, сегментація ринків і вихід на нові країни збуту, зокрема ЄС [15]. Для рівнів 4–5 – розвиток брендів, цифрових каналів [12; 13] і сертифікованої продукції вищої доданої вартості. Повторна діагностика раз на рік дає змогу відстежувати рух підприємства між рівнями.

Запропонована методика узгоджується з концепцією ринкової орієнтації [5; 6] та шкалами MKTOR [6] і MARKOR [22] у тому, що вищі рівні зрілості передбачають систематичне збирання ринкової інформації, її поширення та міжфункціональну координацію. Відмінність полягає в тому, що ці шкали вимірюють ступінь ринкової орієнтації як неперервну характеристику, тоді як модель зрілості описує послідовні етапи розвитку з якісними ознаками переходу між ними і дає змогу визначати пріоритети розвитку. На відміну від загальних моделей зрілості процесів [16; 24] і моделей цифрової зрілості агропродовольчих підприємств [25; 26], методика враховує галузеву специфіку – біржовий характер ціноутворення та залежність від посередників-трейдерів. Дискусійними залишаються такі питання: високий рівень однієї підсистеми може приховувати відставання іншої, тому інтегральний індекс доцільно використовувати разом із профілем підсистем (рис. 2); зв’язок між структурою експорту та зрілістю маркетингу підприємств є опосередкованим, адже структура експорту формується також під впливом порівняльних переваг, логістичних обмежень воєнного часу, торговельного режиму та цін [3; 4; 15].

Висновки. Частка агропродовольчих товарів в експорті України зросла з 40,7 до 59,1% у 2021–2024 рр., проте 75,2% агропродовольчого експорту 2024 р. забезпечили три товарні групи, а частка готової харчової продукції глибокої переробки – лише 6,6%. Така структура дозволяє припустити про переважання збутової логіки маркетингового менеджменту суб’єктів аграрного бізнесу. Запропоновано п’ятирівневу методику діагностики зрілості системи маркетингового менеджменту з шістьма підсистемами, інтегральний індекс зрілості та показник пріоритетності розвитку підсистем. Розроблено шкали оцінювання підсистем

для всіх п’яти рівнів, процедуру експертного оцінювання, інтегральний індекс зрілості з межами інтерпретації, узгодженими з рівнями моделі, та показник пріоритетності розвитку підсистем. На умовному прикладі показано зростання індексу з 0,275 до 0,575 за досягнення цільового профілю і визначено товарну й цінову політику як пріоритетну підсистему. Методика розрахунку придатна для самодіагностики підприємств і побудови дорожніх карт розвитку маркетингу. Перспективи подальших досліджень – апробація моделі на вибірці аграрних підприємств, перевірка надійності шкал оцінювання і уточнення ваг підсистем.

Внесок авторів. *Автор провів дослідження, написав і відредагував текст статті.*

Фінансування. *Автор заявляє, що дослідження виконано без зовнішнього фінансування.*

Конфлікт інтересів. *Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів*.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зовнішня торгівля України товарами у 2021 році : експрес-випуск / Державна служба статистики України. Київ, 2022. URL: https://ukrstat.gov.ua/express/expr2022/02/14.doc (дата звернення: 10.09.2026).

2. Зовнішня торгівля України товарами за 2024 рік : експрес-випуск / Державна служба статистики України. Київ, 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2025/02/04.pdf (дата звернення: 10.09.2026).

3. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Український товарний експорт: виклики в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Регіональна економіка*. 2024. № 1(111). С. 81–94. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-8 (дата звернення: 10.09.2026).

4. OECD-FAO Agricultural Outlook 2024–2033 / OECD, FAO. Paris : OECD Publishing ; Rome : FAO, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/4c5d2cfb-en (дата звернення: 10.09.2026).

5. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54, No. 2. P. 1–18. DOI: https://doi.org/10.1177/002224299005400201 (дата звернення: 10.09.2026).

6. Narver J. C., Slater S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54, No. 4. P. 20–35. DOI: https://doi.org/10.1177/002224299005400403 (дата звернення: 10.09.2026).

7. Okello D. O., Luttah F. J. Effects of market orientation on farmer resilience and dairy farm performance in emerging economy. *Cogent Business & Management*. 2022. Vol. 9, No. 1, 2010481. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2010481(дата звернення: 10.09.2026).

8. Мовчанюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27 (дата звернення: 10.09.2026).

9. Багорка М. О., Юрченко В. В. Концептуальні основи розвитку менеджменту маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-65 (дата звернення: 10.09.2026).

10. Змієвець Д. Л., Пронько Л. М. Інноваційний маркетинг аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-97 (дата звернення: 10.09.2026).

11. Венгерова О. В. Особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 3(52). С. 89–97. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-8 (дата звернення: 10.09.2026).

12. Konoplyannikova M., Radkevych L., Netreba M., Bilan M., Lorvi I., Nahorna O. Digital marketing and communication strategies of agri-food enterprises on social media platforms. *Agronomy Research*. 2024. Vol. 22, No. 1. P. 444–463. DOI: https://doi.org/10.15159/AR.24.020 (дата звернення: 10.09.2026).

13. Pham T. T. L., Taherdoost H., Le T.-V. Scalable information systems for agribusiness: Developing farmers' digital capabilities for e-commerce platform adoption. *EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems*. 2025. Vol. 12, No. 1. DOI: https://doi.org/10.4108/eetsis.6068 (дата звернення: 10.09.2026).

14. Милашко О. Г. Агропродовольчий сектор як фактор структурної стійкості експорту України у воєнний період. *Ефективна економіка*. 2026. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.75 (дата звернення: 10.09.2026).

15. Козак О., Грищенко О. Торгівля агропродовольчою продукцією з вищою доданою вартістю між Україною та Європейським Союзом. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 5(334). С. 484–490. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-73 (дата звернення: 10.09.2026).

16. Röglinger M., Pöppelbuß J., Becker J. Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*. 2012. Vol. 18, No. 2. P. 328–346. DOI: https://doi.org/10.1108/14637151211225225 (дата звернення: 10.09.2026).

17. Doss D. A., Henley R., Hong Q., Pickett T. Investigating process maturity modeling as an advertising process improvement paradigm. *Marketing of Scientific and Research Organizations*. 2019. Vol. 32, No. 2. P. 1–26. DOI: https://doi.org/10.2478/minib-2019-0028 (дата звернення: 10.09.2026).

18. Зовнішня торгівля України товарами у 2022 році : експрес-випуск / Державна служба статистики України. Київ, 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/express/expr2023/02/04.doc (дата звернення: 12.09.2026).

19. Зовнішня торгівля України товарами за 2023 рік : експрес-випуск / Державна служба статистики України. Київ, 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2024/02/04.docx (дата звернення: 12.09.2026).

20. Товарна структура зовнішньої торгівлі у 2024 році / Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/tsztt/arh_tsztt2024_u.html (дата звернення: 14.09.2026).

21. Феденко Д. А. Інтеграція екологічного маркетингу в систему управління аграрним підприємством. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19323077 (дата звернення: 10.09.2026).

22. Kohli A. K., Jaworski B. J., Kumar A. Markor: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*. 1993. Vol. 30, No. 4. P. 467–477. DOI: https://doi.org/10.1177/002224379303000406 (дата звернення: 10.09.2026).

23. 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. Vol. 13, No. 2. P. 211–228. DOI: https://doi.org/10.1108/JADEE-06-2021-0148 (дата звернення: 10.09.2026).

24. Paulk M. C., Curtis B., Chrissis M. B., Weber C. V. Capability Maturity Model for Software, Version 1.1 : technical report CMU/SEI-93-TR-24. Pittsburgh : Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 1993. URL: https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA263403.pdf (дата звернення: 12.09.2026).

25. Ishchejkin T., Liulka V., Dovbush V., Zaritska N., Puzyrova P., Tsalko T., Nevmerzhytska S., Rusina Y., Nyshenko O., Bebko S. Information subsystem of agri-food enterprise management in the context of digitalization: the problem of digital maturity. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 38. P. 243–252. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19628 (дата звернення: 12.09.2026).

26. Arena S., Cinus A., Deias A., Lera M., Pilloni M. T., Orru P. F. Industry 4.0 assessment in agri-food and dairy sector: a literature review of maturity models. *Proceedings of the Summer School Francesco Turco*. 2023. URL: https://hdl.handle.net/11584/406383 (дата звернення: 12.09.2026).

27. Vorhies D. W., Morgan N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*. 2005. Vol. 69, No. 1. P. 80–94. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505(дата звернення: 14.09.2026).

REFERENCES

1. State Statistics Service of Ukraine. (2022). Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy u 2021 rotsi: ekspres-vypusk [Foreign trade in goods of Ukraine in 2021: Express release]. Kyiv. Available at: https://ukrstat.gov.ua/express/expr2022/02/14.doc (accessed September 10, 2026) [in Ukrainian].

2. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy za 2024 rik: ekspres-vypusk [Foreign trade in goods of Ukraine for 2024: Express release]. Kyiv. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2025/02/04.pdf (accessed September 10, 2026) [in Ukrainian].

3. Ishchuk, S. O., & Sozanskyi, L. Y. (2024). Ukrainskyi tovarnyi eksport: vyklyky v umovakh viiny ta pisliavoiennoho vidnovlennia [Ukrainian commodity exports: Challenges in wartime and post-war recovery]. Rehionalna ekonomika, no. 1(111), pp. 81–94. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-8 (accessed September 10, 2026) [in Ukrainian].

4. OECD, & FAO. (2024). OECD-FAO Agricultural Outlook 2024–2033. Paris: OECD Publishing; Rome: FAO. DOI: https://doi.org/10.1787/4c5d2cfb-en (accessed September 10, 2026).

5. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, vol. 54, no. 2, pp. 1–18. DOI: https://doi.org/10.1177/002224299005400201 (accessed September 10, 2026).

6. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, vol. 54, no. 4, pp. 20–35. DOI: https://doi.org/10.1177/002224299005400403 (accessed September 10, 2026).

7. Okello, D. O., & Luttah, F. J. (2022). Effects of market orientation on farmer resilience and dairy farm performance in emerging economy. Cogent Business & Management, vol. 9, no. 1, art. 2010481. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2010481 (accessed September 10, 2026).

8. Movchaniuk, A. V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoiu diialnistiu pidpryiemstv ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Features of managing marketing activities of agrarian sector enterprises of Ukraine under martial law]. Ekonomika ta suspilstvo, no. 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27 (accessed September 10, 2026) [in Ukrainian].

9. Bahorka, M. O., & Yurchenko, V. V. (2023). Kontseptualni osnovy rozvytku menedzhmentu marketynhovoi diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv [Conceptual foundations for the development of marketing management of agrarian enterprises]. Ekonomika ta suspilstvo, no. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-65 (accessed September 10, 2026) [in Ukrainian].

10. Zmiievets, D. L., & Pronko, L. M. (2024). Innovatsiinyi marketynh ahrarnykh pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu [Innovative marketing of agrarian enterprises under martial law]. Ekonomika ta suspilstvo, no. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-97 (accessed September 10, 2026) [in Ukrainian].

11. Venherova, O. V. (2024). Osoblyvosti formuvannia marketynhovoi stratehii ahrarnykh pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu [Features of forming a marketing strategy of agrarian enterprises under martial law]. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky), no. 3(52), pp. 89–97. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-8 (accessed September 10, 2026) [in Ukrainian].

12. Konoplyannikova, M., Radkevych, L., Netreba, M., Bilan, M., Lorvi, I., & Nahorna, O. (2024). Digital marketing and communication strategies of agri-food

enterprises on social media platforms. Agronomy Research, vol. 22, no. 1, pp. 444–463. DOI: https://doi.org/10.15159/AR.24.020 (accessed September 10, 2026).

13. Pham, T. T. L., Taherdoost, H., & Le, T.-V. (2025). Scalable information systems for agribusiness: Developing farmers' digital capabilities for e-commerce platform adoption. EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems, vol. 12, no. 1. DOI: https://doi.org/10.4108/eetsis.6068 (accessed September 10, 2026).

14. Mylashko, O. H. (2026). Ahroprodovolchyi sektor yak faktor strukturnoi stiikosti eksportu Ukrainy u voiennyi period [Agri-food sector as a factor of structural resilience of Ukraine's exports in wartime]. Efektyvna ekonomika, no. 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.75 (accessed September 10, 2026) [in Ukrainian].

15. Kozak, O., & Hryshchenko, O. (2024). Torhivlia ahroprodovolchoiu produktsiieiu z vyshchoiu dodanoiu vartistiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom [Trade in agri-food products with higher added value between Ukraine and the European Union]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky, no. 5(334), pp. 484–490. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-73 (accessed September 10, 2026) [in Ukrainian].

16. Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. Business Process Management Journal, vol. 18, no. 2, pp. 328–346. DOI: https://doi.org/10.1108/14637151211225225 (accessed September 10, 2026).

17. Doss, D. A., Henley, R., Hong, Q., & Pickett, T. (2019). Investigating process maturity modeling as an advertising process improvement paradigm. Marketing of Scientific and Research Organizations, vol. 32, no. 2, pp. 1–26. DOI: https://doi.org/10.2478/minib-2019-0028 (accessed September 10, 2026).

18. State Statistics Service of Ukraine. (2023). Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy u 2022 rotsi: ekspres-vypusk [Foreign trade in goods of Ukraine in 2022: Express release]. Kyiv. Available at: https://ukrstat.gov.ua/express/expr2023/02/04.doc (accessed September 12, 2026) [in Ukrainian].

19. State Statistics Service of Ukraine. (2024). Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy za 2023 rik: ekspres-vypusk [Foreign trade in goods of Ukraine for 2023: Express release]. Kyiv. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2024/02/04.docx (accessed September 12, 2026) [in Ukrainian].

20. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Tovarna struktura zovnishnoi torhivli u 2024 rotsi [Commodity structure of foreign trade in 2024]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/tsztt/arh_tsztt2024_u.html (accessed September 14, 2026) [in Ukrainian].

21. Fedenko, D. A. (2026). Intehratsiia ekolohichnoho marketynhu v systemu upravlinnia ahrarnym pidpryiemstvom [Integration of ecological marketing into the management system of an agrarian enterprise]. Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, no. 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19323077 (accessed September 10, 2026) [in Ukrainian].

22. Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). Markor: A measure of market orientation. Journal of Marketing Research, vol. 30, no. 4, pp. 467–477. DOI: https://doi.org/10.1177/002224379303000406 (accessed September 10, 2026).

23. Kamarulzaman, N. H., Khairuddin, N. H., Hashim, H., & Hussin, S. R. (2023). Measuring market orientation, innovative marketing strategies and performance: Evidence from the Malaysian agro-food manufacturers. Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies, vol. 13, no. 2, pp. 211–228. DOI: https://doi.org/10.1108/JADEE-06-2021-0148 (accessed September 10, 2026).

24. Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability maturity model for software, version 1.1 (Technical report CMU/SEI-93-TR-24). Pittsburgh: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University. Available at: https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA263403.pdf (accessed September 12, 2026).

25. Ishchejkin, T., Liulka, V., Dovbush, V., Zaritska, N., Puzyrova, P., Tsalko, T., Nevmerzhytska, S., Rusina, Y., Nyshenko, O., & Bebko, S. (2022). Information subsystem of agri-food enterprise management in the context of digitalization: The problem of digital maturity. Journal of Hygienic Engineering and Design, vol. 38, pp. 243–252. Available at: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19628 (accessed September 12, 2026).

26. Arena, S., Cinus, A., Deias, A., Lera, M., Pilloni, M. T., & Orru, P. F. (2023). Industry 4.0 assessment in agri-food and dairy sector: A literature review of maturity models. Proceedings of the Summer School Francesco Turco. Available at: https://hdl.handle.net/11584/406383 (accessed September 12, 2026).

27. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. Journal of Marketing, vol. 69, no. 1, pp. 80–94. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505 (accessed September 14, 2026).