

## МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-8>

УДК [631.152:355.018](477)

*Венгерова О.В., к.е.н., доцент  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
olena.venherova@tsatu.edu.ua  
ORCID: 0009-0004-3048-4226*

### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Анотація.* У статті розглянуто особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств під час дії воєнного стану в Україні. Здійснено аналіз чинників макросередовища ринку аграрної продукції на основі DESTEP-аналізу. Розглянуто регіональні відмінності аграрних підприємств. Визначено особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану.

*Ключові слова:* маркетингова стратегія, аграрні підприємства, DESTEP-аналіз, сільськогосподарська продукція, інфраструктура, агропромисловий комплекс.

**JEL code classification: L10, M31, Q13**

**Постановка проблеми.** З початку повномасштабного вторгнення агропромисловий комплекс України зазнав значних втрат. Частина фермерських господарств опинилась в окупації, інша частина була замінована. Багато земель є непридатними для ведення сільського господарства через близькість до лінії фронту, а також через проблеми з водопостачанням на півдні України внаслідок знищення ворогом греблі Каховської ГЕС. Незважаючи на всю підступність ворога, що намагається знищити економіку України, наші фермери продовжують свою складну, а інколи й дуже небезпечну працю. Так, завдяки титанічній праці наших фермерів та допомозі західних партнерів Україна залишається ключовим постачальником зерна та соняшникової олії на міжнародному ринку.

При цьому вчені Національного інституту стратегічних досліджень зазначають, що воєнні дії, які нині відбуваються в Україні призвели до погіршення продовольчої безпеки нашої держави, що викликано порушенням логістичних зв'язків, руйнуванням інфраструктури, знищенням господарств і виробництв, скороченням обсягів виробленої продукції підприємствами, які продовжують функціонувати [1]. За даними [12] на початок 2024 року збитки, які завдані лише виробничим об'єктам АПК, становили 364,5 млн дол. [12].

Складні умови, в яких нині функціонують агропромислові підприємства спонукають до пошуку нових маркетингових стратегій розвитку підприємств. Оскільки військові дії мають стихійний та неозначений за тривалістю характер, більшість підприємців знаходиться у стані невизначеності, що стримує розвиток агропромислового сектору. Тому вважаємо доцільним дослідити особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До проблеми формування маркетингової стратегії аграрними підприємствами звертались такі вітчизняні вчені, як М. Багорка, Т. Устік, Н. Юрченко, О. Коваль, Р. Логоша, В. Кричковський, І. Белкін, А. Гарастовська, О. Петухова, О. Гарматюк, О. Логінова, О. Мигаль, Д. Квасовський, К. Мазур, О. Мухіна та ін. Також ця проблема розглядається у працях таких іноземних науковців, як Х. Денг, Р. Раджа, М. Вікраман, Д. Дешпанде, Т. Чен, М. Гонзалез, М. Кінзлер, К. Ковальковські, Б. Нурахова, В. Хунбін Г. Цзін, К. Бохан, Л. Пен, Ш. Юсянь та багатьох інших.

У своїй статті Р. Логоша, В. Кричковський та І. Белкін аналізують маркетингове середовище ринку овочевої продукції. При цьому вчені підкреслюють, що одними зі стримуючих чинників зростання цього ринку є недостатнє використання маркетингових прийомів, застарілість та неефективність інфраструктури. Науковці пропонують застосувати для ринку овочевої продукції стратегію «наздоганяючого розвитку», оскільки використання інноваційної стратегії неможливо через відсутність бази для розроблення нових технологій у галузі [9].

К. Мазур і О. Мухіна у своїй праці розробляють стратегію для підприємства ТОВ «Агрона Фрут Україна». Вони доводять у своїй статті потребу розробки експортоорієнтованої стратегії у світлі євроінтеграційних процесів [10].

М. Багорка, Т. Устік та Н. Юрченко обґрунтовують у своїй праці необхідність формування маркетингової стратегії для аграрних підприємств, зазначаючи, що ця стратегія є важливою бізнес-концепцією для суб'єкта господарювання та системою його управління [3].

О. Мигаль і Д. Квасовський дослідили особливості розвитку маркетингового комплексу підприємств під час війни. У статті проаналізовано основні елементи комплексу маркетингу та як вони змінилися під час дії воєнного стану [11].

У праці О. Коваль розглядається концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. Науковець наголошує, що маркетингова стратегія для аграрних підприємств має враховувати особливості аграрного виробництва (сезонність, велика тривалість операційного циклу, високий рівень конкурентного середовища в галузі тощо). О. Коваль поділяє маркетингові стратегії, що можуть бути запроваджені на аграрних підприємствах у такі групи: концентрованого, диверсифікованого та інтегрованого зростання, стратегія скорочення [8].

О. Гарматюк та О. Логінова досліджують організаційні аспекти формування маркетингової стратегії. У статті науковців визначено етапи організаційного процесу формування маркетингової стратегії та елементи цього процесу [5].

Серед досліджених наукових праць вітчизняних науковців переважають праці теоретичного характеру. На відміну від них, статті іноземних вчених носять більш прикладний характер. Так, у статті китайського вченого Х. Денг розглянуто можливість побудови маркетингової стратегії аграрного підприємства на основі дослідження шляхом анкетування та аналізу споживчих вподобань, очікувань та вивчення якості сільськогосподарської продукції. Сформульована Х. Денг маркетингова стратегія для аграрних підприємств була апробована в реальних умовах і у ході експерименту на реальному підприємстві принесла останньому збільшення товарообігу у грошовому виразі на 736 500 юанів [14].

Індійські вчені Р. Раджа та М. Вікраман розглядають формування маркетингової стратегії для аграрних підприємств округу Сейлем у м. Коїмбатор в Індії. Вони наголошують, що для реалізації маркетингової стратегії підприємству необхідна державна підтримка, бо саме через відсутність пільгового державного кредитування аграрні підприємства не можуть запроваджувати інноваційні стратегії розвитку [19].

Казахська дослідниця Б. Нурахова обґрунтовує формування ефективної маркетингової стратегії для мережі молочних ферм у Казахстані. Науковиця зазначає, що ефективна маркетингова стратегія має бути заснована на оцінюванні конкурентоспроможності підприємства. Цікаво, що вчена доходить висновку про необхідність розробки єдиної маркетингової стратегії для аграрних підприємств Казахстану [18]. Натомість українські вчені Р. Логоша, В. Кричковський, І. Белкін наголошують, що «не може бути єдиної стратегії для всіх агентів ринку, але завжди існуватиме домінуюча стратегія, яка буде покладена в основу регулятивної політики» [9].

Корейські вчені В. Хунбін Г. Цзін, К. Бохан, Л. Пен, Ш. Юсянь досліджують та аналізують маркетингові стратегії аграрних підприємств, які базуються на штучному інтелекті. Вони пропонують на підставі моделі GA-SVM ідентифікувати якість сільськогосподарської продукції, що значно покращить точність класифікації та може бути використано при оцінці цієї продукції. Цей підхід дозволяє автоматизувати процес налаштування SVM і покращити його здатність правильно класифікувати продукцію за якістю, що є критичним для сільськогосподарської галузі, де якість продукції може значно

варіюватися. GA-SVM – це модель класифікації, яка поєднує генетичний алгоритм (GA) і метод опорних векторів (SVM). У цій моделі генетичний алгоритм використовується для оптимізації параметрів SVM таких, як параметри ядра та коефіцієнт регуляризації, що має на меті поліпшити продуктивність класифікатора [16].

Незважаючи на велику кількість вітчизняних та зарубіжних досліджень, присвячених проблемі формування маркетингової стратегії аграрних підприємств, це питання саме в умовах воєнного стану залишається недостатньо вивченим. Це й зумовлює необхідність проведення подальших досліджень в цьому напрямі.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення особливостей формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану. З метою досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- здійснити аналіз чинників макросередовища ринку аграрної продукції на основі DESTEP-аналізу;
- розглянути регіональні відмінності аграрних підприємств в сучасних умовах;
- визначити особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну аграрний комплекс, аналогічно до інших секторів економіки, зустрівся з багатьма труднощами та викликами, зазнавши втрат через негативний вплив війни. Заміновані території, окупація окремих регіонів, економічні фактори, такі як значне зростання вартості виробничих процесів, – усе це вплинуло на діяльність сільськогосподарського сектору та його майбутні перспективи. Аграрії втратили багато спеціалізованої техніки внаслідок мародерства та руйнувань, були знищені об'єкти сільськогосподарського призначення, а також важливі енергетичні та транспортні вузли.

За свідченням міністра аграрної політики та продовольства Т. Висоцького, за понад два роки повномасштабного російського вторгнення агросектор України втратив близько 11 млрд дол. і ця цифра продовжує зростати [6].

Однією з основних проблем залишається зниження обсягів експорту, спричинене блокуванням морських портів та кордонів. Навіть після реалізації «зернової угоди» залишаються актуальними питання складної логістики та постійних загроз припинення функціонування «зернового коридору» [2].

Проте є й позитивні тенденції. Війна змусила всіх сучасних гравців аграрного ринку приділити більше уваги моделям ведення бізнесу. Багато підприємців інвестують в інфраструктурні та логістичні об'єкти, створюючи сухі порти на кордонах з ЄС. Фермери почали звертати більше уваги на вирощування нішевих культур. Крім того, спостерігається розвиток галузі тваринництва.

За інформацією Національного інституту стратегічних досліджень, український сектор демонструє високу стійкість та адаптивність до викликів сьогодення, що підтверджується наступними тезами [1]:

- за всіма видами сільськогосподарських культур збір у 1,5–3 рази перевищує потреби споживання на внутрішньому ринку;
- цілком забезпечене виробництво м'яса і м'ясопродуктів на внутрішньому ринку України;
- молочна галузь має тенденцію до відновлення;
- зростає виробництво вітчизняної овочевої продукції;
- попит вітчизняних споживачів на плодово-ягідну продукцію є забезпеченим на достатньому рівні, хоча ще у перший рік війни було втрачено понад 25% площ ягідників і 20% площ садів;
- експорт агропродукції має тенденцію до зростання.

Перед початком військових дій Україна експортувала до Європейського Союзу менше третини своєї аграрної продукції, віддаючи перевагу ринкам Африки та Азії. З початком повномасштабного вторгнення, яке призвело до блокування традиційних експортних маршрутів через Чорне море, ЄС скасував усі наявні торговельні обмеження з Україною [1]. Таким чином, Євросоюз прагнув підтримати українську економіку та запобігти продовольчій

кризі в бідних регіонах Африки та Азії. За 6 місяців 2024 року, за даними аналітичного звіту Європейської комісії, наша держава продовжує утримувати третє місце серед експортерів сільськогосподарської продукції до країн ЄС [17].

При цьому є чинники, що обмежують розвиток аграрного ринку України, а саме [1]:

– обмеженість фінансових ресурсів, що перешкоджає стабільному розвитку сільськогосподарської діяльності виробників, зокрема пов'язана зі зростанням собівартості виробництва аграрної продукції;

– спрощення процесів вирощування аграрної продукції, яке пов'язано з дефіцитом фінансових ресурсів, знижує врожайність сільськогосподарських культур та погіршує якісний склад ґрунтів;

– посилення кризових явищ у тваринництві, хоча на відміну від рослинництва, ферми, які займаються вирощуванням худоби мають змогу релокуватися у безпечні регіони;

– брак кваліфікованих кадрів на аграрних підприємствах;

– руйнування інфраструктури, яка необхідна для виробництва, перероблення та зберігання сільськогосподарської продукції;

– екологічні проблеми (руйнування греблі Каховської ГЕС, мінування полів тощо).

На підставі визначених вище чинників було проведено DESTEP-аналіз для аграрних підприємств України. DESTEP-аналіз – це метод, який використовується для розуміння факторів зовнішнього середовища та проблем, які можуть вплинути на підприємство. DESTEP розшифровується як демографічні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та політичні/правові фактори [15]. Результати аналізу наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**DESTEP-аналіз чинників макросередовища для аграрних підприємств України**

<b>D – Demographic (демографія)</b>	<b>T – Technological (технології)</b>
Висока смертність населення внаслідок військових дій Міграція населення за кордон Різка міграція населення з зони бойових дій та прифронтових регіонів у безпечні регіони Зменшення чисельності чоловіків Зниження народжуваності	Недостатній рівень інноваційної активності Недостатнє застосування біотехнологій для виведення високоврожайних та стійких до хвороб сортів Наявність аграрних платформ та додатків для управління господарством та продажу продукції Низький рівень роботизації процесів для підвищення ефективності та зменшення залежності від робочої сили Неможливість у повному обсязі проводити дослідження та розробляти нові методи ведення господарства
<b>E – Economic (економіка)</b>	<b>E – Ecological (екологія)</b>
Підвищена залежність від державного фінансування Низька інвестиційна привабливість аграрного сектору Грантові програми (вітчизняні та міжнародні) Високий рівень інфляції та коливання курсу валют Високі відсоткові ставки за банківськими кредитами	Нестабільні погодні умови, посухи, повені, що впливають на врожайність Поширення шкідників та хвороб через зміну клімату Виснаження ґрунтів, необхідність впровадження сталих практик землеробства Доступність водних ресурсів для іригації Обмеження на використання хімікатів та вимоги щодо екологічних стандартів Відповідальна утилізація аграрних відходів та побічних продуктів
<b>S – Social-cultural (соціум)</b>	<b>P – Political (політика)</b>
Дефіцит кваліфікованих кадрів Зростання попиту на органічні продукти Підвищення інтересу до локальних продуктів та підтримки місцевих виробників Урбанізація змінює патерни споживання продовольства Зростання чисельності осіб, що ведуть здоровий спосіб життя	Військові дії Неадаптованість законодавства до вимог ЄС Обмеження імпорту продукції аграрних підприємств до Польщі Державне регулювання цін на деякі види продукції Державні дотації та субсидії аграрним підприємствам Стимулювання купівлі української продукції за допомогою програми «Національний кешбек»

*Джерело:* складено автором на основі [1; 2; 6; 7; 12]

З табл. 1 можна зробити висновки, що аграрні підприємства нині функціонують у складних умовах. При цьому їх підтримка урядом є досить суттєвою. Також діють міжнародні грантові програми, які дозволяють розпочати нову підприємницьку діяльність або розвивати вже існуючий бізнес.

Важливо також дослідити регіональні відмінності аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Підприємства, розташовані у південних, східних та деяких північних областях зазнали значних втрат за 2,5 роки війни. За даними Київської школи економіки, найбільш постраждалими областями на початок 2024 р. вважались Донецька, Харківська, Луганська, Миколаївська, Запорізька, Київська та Чернігівська [7]. Така ж тенденція спостерігається й станом на жовтень 2024 р. Про масштаби збитків свідчить табл. 2, у якій відображена оцінка прямих збитків АПК та земельних ресурсів станом на 01.01.2024р.

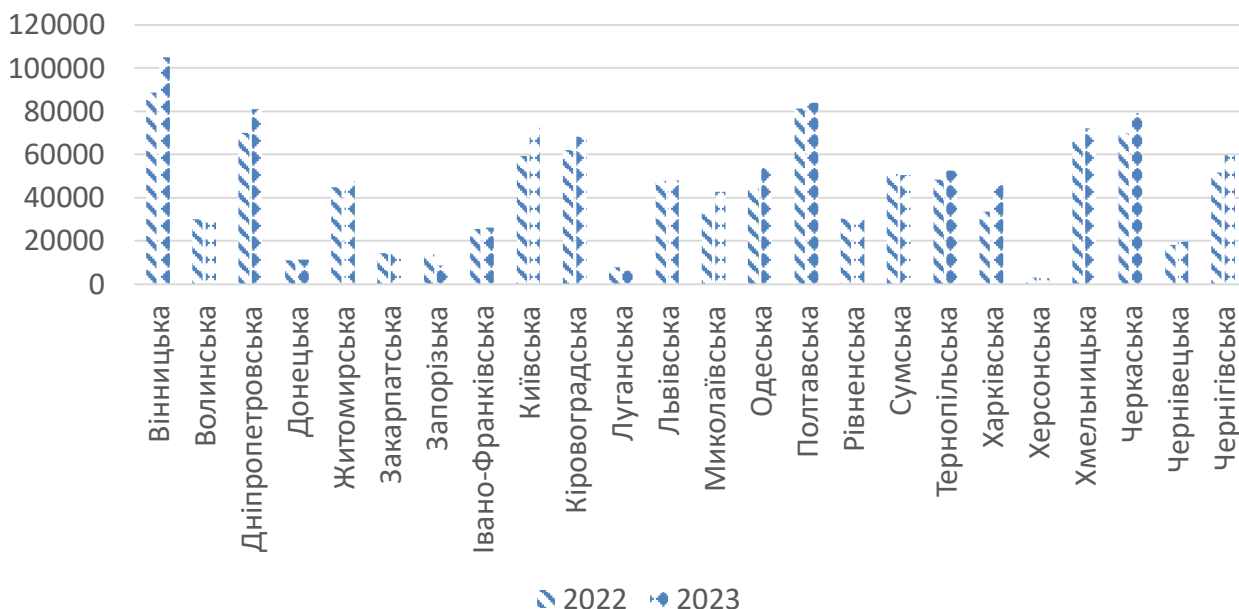
Таблиця 2

**Оцінка прямих збитків АПК та земельних ресурсів станом на 01.01.2024р.**

Види втрат	Одиниця кількості	Первісна кількість об'єктів	Кількість пошкоджених об'єктів	Оцінка втрат, \$ млрд
Зруйновано:				
Сільськогосподарська техніка	од.	764 323	130 603	5,43
Зерносховища	ємність, тис. т.	75 084	11 351	1,7
Загиблі тварини (включаючи птахівництво і рибне господарство)	тис. голів	203 292	1 899	0,1
Зруйновані пасіки	бджолосім'ї	2 272 740	86 902	0,01
Багаторічні культури	га	197 100	16 364	0,4
Знищені та вкрадені фактори виробництва	т.	962 951	135 993	0,1
Знищена та вкрадена готова сільськогосподарська продукція	т.	25 486 613	4 037 542	1,9
Об'єкти аквакультури та рибальства	од.	2102	228	0,03
Пошкоджено:				
Забій тварин внаслідок неможливості їх утримання	тис. голів	203 292	11 963	0,1
Загиблі та зниклі бджоли	бджолосім'ї	2 272 740	192 526	0,01
Сільськогосподарська техніка	од.	764 323	50 521	0,4
Зерносховища	ємність, тис. т.	75 084	3 341	0,1
Загальні прямі збитки інфраструктури	х	х	х	10,3

Джерело: [7]

З табл. 2 бачимо, що найбільше шкоди було завдано сільськогосподарській техніці, яку було або знищено, або пошкоджено. Також було знищено або викрадено понад 4 млн т готової продукції. Окрім військових дій, на ефективність функціонування аграрних підприємств впливають кліматичні чинники. Оскільки кліматичні умови для вирощування сільськогосподарської продукції у різних регіонах країни не є однаковими, обсяги виробленої аграрної продукції різняться за областями. На підставі даних Державної служби статистики України було побудовано діаграму, що відображає динаміку зміни обсягу виробництва продукції сільського господарства у господарствах усіх категорій за регіонами за період воєнного стану (2022–2023рр.) у постійних цінах 2021р. (рис. 1).



**Рис. 1. Динаміка зміни обсягу продукції сільського господарства у господарствах усіх категорій за регіонами за період воєнного стану (2022–2023 рр.) у постійних цінах 2021 р., млн грн**

*Джерело: складено автором на основі [13]*

Дані з рис. 1 дозволяють зробити висновки стосовно того, що найменші обсяги виробництва сільськогосподарської продукції спостерігаються у прифронтових Донецькій, Закарпатській, Чернівецькій, Луганській, Херсонській областях, а також у деяких західних регіонах – Житомирській, Тернопільській, Рівненській, Сумській, Львівській, Миколаївській, Одеській, Київській, Івано-Франківській, Хмельницькій, Черкаській областях. У прифронтових областях низький обсяг виробництва продукції пов'язаний з бойовими діями, мінуванням полів. Щодо західних областей, то низькі показники пояснюються гірським ландшафтом, який несприятливий для ведення сільського господарства, а також надмірними опадами в цій місцевості. Таким чином, можна констатувати, що якщо до війни диференціація між регіонами України в процесі ведення сільського господарства ґрунтувалась на ландшафтних та кліматичних відмінностях, то зараз з'явився новий критерій – близькість до лінії фронту.

Неоднорідність умов функціонування аграрних підприємств в різних регіонах дає підстави стверджувати, що маркетингові стратегії також будуть диференційовані залежно від регіону і особливостей його функціонування в сучасних умовах. В таких областях як Вінницька, Дніпропетровська, Київська, Кіровоградська, Хмельницька і Черкаська можуть бути застосовані маркетингові інноваційні стратегії, що дозволить збільшити ефективність діяльності аграрних підприємств цих регіонів. Для аграрних підприємств Волинської, Житомирської, Львівської, Миколаївської, Одеської, Рівненської, Сумської, Тернопільської, Харківської, Чернігівської областей слід обирати стратегію «наздоганяючого розвитку». Для підприємств аграрної галузі Закарпатської, Івано-Франківської, Чернівецької областей рекомендуємо обирати стратегію диференціації, спрямовану на пошук ніші ринку, яка ще не зайнята конкурентами. У найбільш постраждалих від війни Донецькій, Луганській, Закарпатській та Херсонській областях для сільськогосподарських підприємств можна запропонувати лише використання стратегії виживання.

Що стосується особливостей самого процесу формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану, то їх можна визначити наступним чином:

1. Аналіз ризиків і невизначеності. Воєнний стан підвищує рівень ризиків у всіх аспектах діяльності підприємства. Необхідно проводити детальний аналіз можливих загроз та розробляти плани дій для їх мінімізації.

2. Гнучкість і адаптація стратегії. Маркетингова стратегія повинна бути гнучкою, щоб швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Це включає в себе можливість оперативного зміщення акцентів у продукції, каналах збуту та комунікації з клієнтами.

3. Диверсифікація каналів збуту. Через можливі перебої в логістиці та постачанні важливо мати альтернативні канали збуту, включаючи онлайн-продажі та місцеві ринки.

4. Фокус на безпеці. Забезпечення безпеки працівників, продукції та активів стає пріоритетом. Це може впливати на вибір постачальників, партнерів та логістичних маршрутів.

5. Комунікація зі споживачами та партнерами. Важливо підтримувати прозору та своєчасну комунікацію, інформуючи про можливі зміни у постачанні продукції, цінній політиці чи умовах співпраці.

6. Соціальна відповідальність. Активна участь у підтримці місцевих громад та ініціатив може підвищити репутацію підприємства та зміцнити довіру споживачів.

7. Оптимізація витрат. Перегляд бюджету та оптимізація витрат на маркетинг з урахуванням нових реалій, при цьому зберігаючи ефективність маркетингових заходів.

8. Інновації та технології. Впровадження нових технологій у виробництво та маркетинг може підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Зокрема, користуючись досвідом корейських і західних фермерів, необхідно використовувати штучний інтелект у сільськогосподарській діяльності, що дасть змогу зменшити потребу в дефіцитних трудових ресурсах.

9. Правове регулювання. Дотримання всіх законодавчих вимог, пов'язаних з воєнним станом та оперативне реагування на їх зміни.

**Висновки.** Отже, можна підсумувати, що сучасні умови функціонування вітчизняних аграрних підприємств є надзвичайно складними. Про це свідчать дані оцінки прямих витрат АПК, які наведені у статті. При цьому уряд та міжнародні організації намагаються підтримувати українських підприємців, надаючи їм різні види фінансової допомоги. Проведений DESTEP-аналіз для аграрних підприємств України показав, що війна негативно відобразилася на факторах зовнішнього маркетингового середовища. Виявлено, що прямі збитки від військових дій в АПК є досить вагомими. Проаналізовано обсяги виробництва сільськогосподарської продукції за регіонами України і зроблено висновки, що найменші обсяги виробництва у регіонах, які найбільше постраждали від війни. Запропоновано різні маркетингові стратегії для окремих груп областей України. Сформульовано основні особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в період дії воєнного стану.

#### Список використаних джерел:

1. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahramnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (дата звернення 11.10.2024).
2. Аналіз агросектору. URL: <https://blog.youcontrol.market/analiz-aghrosiektoru/> (дата звернення 11.10.2024).
3. Багорка М.О., Устік Т.В., Юрченко Н.І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. С. 4–10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10>
4. Гарастовська А.В., Петухова О.В. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 56–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>
5. Гарматюк О.В., Логінова О.А. Організаційні аспекти процесу формування маркетингової стратегії в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 58–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-58>
6. Збитки агросектору України внаслідок війни досягли 11 млрд доларів. URL: <https://agro-business.com.ua/agrobusiness/item/30471-zbytku-ahrosektoru-ukrainy-vnaslidok-viiny-dosiahly-11-mlrd-dolariv.html> (дата звернення 11.10.2024).
7. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf) (дата звернення 11.10.2024).
8. Коваль О.В. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-81>

9. Логоша Р.В., Кричковський В.Ю., Белкін І.В. Маркетингові стратегії розвитку підприємств овочепродуктового підкомплексу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-10>
10. Мазур К.В., Мухіна О.В. Розробка маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства агропродовольчого комплексу. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.87>
11. Мигаль О.Ф., Квасовський Д.О. Формування маркетингового комплексу підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-80>
12. Названо суму збитків, завданих війною виробничим об'єктам АПК України. URL: <https://agroportal.ua/news/finansy/nazvano-sumu-zbitkiv-zavdanih-viynou-virobnichim-ob-yektam-apk-ukrajini> (дата звернення 11.10.2024).
13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 11.10.2024).
14. Deng H. Formulation of Agricultural Product Marketing Strategies Based on The Analysis of Customer Value Perception and Demand. *Journal of System and Management Sciences*. 2024. Vol. 14. No. 4. P. 363–379. DOI: <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0424>
15. DESTEP Analysis: Your Guide to External Environment Analysis. URL: <https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-destep-analysis/> (дата звернення 11.10.2024).
16. Hongbing W., Jing G., Bohan K., Peng L., Yuxian S. Analysis and Research on the Marketing Strategy of Agricultural Products Based on Artificial Intelligence. *Mathematical Problems in Engineering*. 2022. Vol. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/7798640>
17. Monitoring EU Agri-Food Trade Developments in June 2024. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/b891b544-471a-4fbf-ab9fd979564b4492\\_en?filename=monitoring-agri-food-trade\\_sep2024\\_en.pdf](https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/b891b544-471a-4fbf-ab9fd979564b4492_en?filename=monitoring-agri-food-trade_sep2024_en.pdf) (дата звернення 11.10.2024).
18. Nurakhova B. Formation of an Effective Marketing Strategy to Increase the Competitiveness of Enterprises in the Milk and Dairy Products Market (On the Example of the Republic of Kazakhstan). *World Applied Sciences Journal*. 2018. № 36(2). P. 231–239. DOI: <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2018.231.239>
26. Raja R., Vikraman M.R.A Study on Marketing Strategies Among Agricultural Entrepreneurs with Special References to Salem District. *International Journal of Aquatic Science*. 2021. Vol. 12(03). URL: [https://www.journal-aquaticscience.com/article\\_149886\\_f4fb5e8a6c3e4ac65e060621b8a959f5.pdf](https://www.journal-aquaticscience.com/article_149886_f4fb5e8a6c3e4ac65e060621b8a959f5.pdf) (дата звернення 11.10.2024).

#### References:

1. National Institute for Strategic Studies. (2023). *Ahrarnyi sektor Ukrainy u 2023 rotsi: skladovi stiikosti, problemy ta perspektyvni zavdannia* [Agricultural sector of Ukraine in 2023: Components of resilience, problems, and prospective tasks]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiikosti-problemy-ta> (in Ukrainian)
2. You Control Market. (n.d.). *Analiz ahrosektoru* [Analysis of the agricultural sector]. Available at: <https://blog.youcontrol.market/analiz-aghrosiektoru/> (in Ukrainian)
3. Bahorka M. O., Ustik T. V., & Yurchenko N. I. (2023) Formuvannia marketynhovoї stratehii ta shliakhy yii implementatsii v systemu upravlinnia ahrarnykh pidpriemstv [Formation of marketing strategy and ways of its implementation in the management system of agricultural enterprises]. *Problemy Suchasnykh Transformatsii. Seriya: Ekonomika ta Upravlinnia*, no. 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10> (in Ukrainian)
4. Harastovska A. V., & Pietukhova O. V. (2023) Formuvannia marketynhovykh stratehii rozvytku pidpriemstv molochnoi haluzi za dopomohoiu SWOT-analizu ta PEST-analizu [Formation of marketing strategies for dairy industry enterprises using SWOT and PEST analyses]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56> (in Ukrainian)
5. Harmatiuk O. V., & Lohinova O. A. (2024) Orhanizatsiini aspekty protsesu formuvannia marketynhovoї stratehii v umovakh siohodennia [Organizational aspects of the process of forming marketing strategy in today's conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-58> (in Ukrainian)
6. Zbytky ahrosektoru Ukrainy vnaslidok viiny dosiahnuly 11 mlrd dolariv [Losses of Ukraine's agricultural sector due to the war reached \$11 billion]. (2023) *AgroBusiness*. Available at: <https://agro-business.com.ua/agrobusiness/item/30471-zbytky-ahrosektoru-ukrainy-vnaslidok-viiny-dosiahly-11-mlrd-dolariv.html> (in Ukrainian)
7. Kyiv School of Economics (2024) *Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuван vnaslidok viiskovoї ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku* [Report on direct infrastructure losses from destruction due to Russia's military aggression against Ukraine as of early 2024]. Available at: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf) (in Ukrainian)
8. Koval O. V. (2022) Kontseptsiiia formuvannia marketynhovoї stratehii ahrarnykh pidpriemstv [Concept of forming marketing strategy of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-81> (in Ukrainian)
9. Lohosha R. V., Krychkiivskiy V. Yu., & Bielkin I. V. (2022) Marketynhovi stratehii rozvytku pidpriemstv ovocheproduktovoho pidkompleksu [Marketing strategies for the development of enterprises in the vegetable product subcomplex]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-10> (in Ukrainian)

10. Mazur K. V., & Mukhina O. V. (2020) Rozrobka marketynhovoї stratehii silskohospodarskoho pidpriemstva ahroprodovolchoho kompleksu [Development of a marketing strategy for an agricultural enterprise of the agri-food complex]. *Efektivna Ekonomika*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.87> (in Ukrainian)
11. Myhal O. F., & Kvasovskiy D. O. (2024) Formuvannia marketynhovoho kompleksu pidpriemstv v umovakh viiny [Formation of the marketing mix of enterprises under war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-80> (in Ukrainian)
12. Nazvano sumu zbytkiv, zavdanykh viinoiu vyrobnychym ob'ektam APK Ukrainy [Named the amount of losses caused by the war to the production facilities of Ukraine's agro-industrial complex]. (2023) *AgroPortal.ua*. Available at: <https://agroportal.ua/news/finansy/nazvano-sumu-zbitkiv-zavdanih-viynoyu-virobnichim-ob-yektam-apk-ukrajini> (in Ukrainian)
13. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
14. Deng H. (2024) Formulation of Agricultural Product Marketing Strategies Based on The Analysis of Customer Value Perception and Demand. *Journal of System and Management Sciences*, no. 14(4), pp. 363–379. DOI: <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0424>.
15. DESTEP Analysis: Your Guide to External Environment Analysis. Available at: <https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-destep-analysis/>.
16. Hongbing W., Jing G., Bohan K., Peng L., Yuxian S. (2022) Analysis and Research on the Marketing Strategy of Agricultural Products Based on Artificial Intelligence. *Mathematical Problems in Engineering*. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/7798640>.
17. Monitoring EU Agri-Food Trade Developments in June 2024. Available at: [https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/b891b544-471a-4fbf-ab9fd979564b4492\\_en?filename=monitoring-agri-food-trade\\_sep2024\\_en.pdf](https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/b891b544-471a-4fbf-ab9fd979564b4492_en?filename=monitoring-agri-food-trade_sep2024_en.pdf)
18. Nurakhova B. (2018) Formation of an Effective Marketing Strategy to Increase the Competitiveness of Enterprises in the Milk and Dairy Products Market (On the Example of the Republic of Kazakhstan) *World Applied Sciences Journal*, no. 36 (2), pp. 231–239. DOI: <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2018.231.239>.
27. Raja R., Vikraman M. R. (2021) A Study on Marketing Strategies Among Agricultural Entrepreneurs with Special References to Salem District. *International Journal of Aquatic Science*, no. 12(3). Available at: [https://www.journal-aquaticscience.com/article\\_149886\\_f4fb5e8a6c3e4ac65e060621b8a959f5.pdf](https://www.journal-aquaticscience.com/article_149886_f4fb5e8a6c3e4ac65e060621b8a959f5.pdf).

**Venherova O. V., PhD, Associate Professor**  
*Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*  
*olena.venherova@tsatu.edu.ua*  
*ORCID: 0009-0004-3048-4226*

## **FEATURES OF DEVELOPING MARKETING STRATEGIES FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER WARTIME CONDITIONS**

**Abstract.** *Task statement. The purpose of the article is to determine the peculiarities of forming a marketing strategy of agricultural enterprises under martial law. The method of analysis was used to assess the direct losses of the agro-industrial complex and land resources. With the help of a critical analysis, the scientific literature on the issues mentioned in the topic of the article was reviewed. Using the DESTEP analysis, the main factors of the macro-environment for agricultural enterprises of Ukraine are identified. Using the graphical method, the dynamics of changes in the volume of agricultural production in farms of all categories by region during the period of martial law is analyzed. Research results. The current conditions for the functioning of domestic agricultural enterprises are extremely difficult. This is evidenced by the estimates of direct costs of the agricultural sector presented in the article. At the same time, the government and international organizations are trying to support Ukrainian entrepreneurs by providing them with various types of financial assistance. The DESTEP analysis for Ukrainian agricultural enterprises showed that the war had a negative impact on the factors of the external marketing environment. It was found that direct losses from military operations in the agricultural sector are quite significant. The article analyzes the volumes of agricultural production by regions of Ukraine and concludes that the lowest production volumes are in the regions that suffered the most from the war. Conclusion. Different marketing strategies for certain groups of regions of Ukraine are proposed. The main features of the formation of the marketing strategy of agricultural enterprises during the period of martial law are formulated.*

**Keywords:** *marketing strategy, agricultural enterprises, DESTEP analysis, agricultural products, infrastructure, agro-industrial complex.*