

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ АДАПТИВНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЕТАП ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

**Лищенко Маргарита Олександрівна**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу та логістики,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID ID: 0000-0002-6321-5178  
[margarita.lyshenko@snau.edu.ua](mailto:margarita.lyshenko@snau.edu.ua)

**Ус Юрій Анатолійович**

здобувач ОНС «Доктор філософії»,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID ID: 0009-0000-1058-4239  
[Uirus7@ukr.net](mailto:Uirus7@ukr.net)

*У статті обґрунтовано організаційно-економічні засади впровадження адаптивного маркетинг-управління в аграрному підприємстві в умовах воєнної нестабільності, логістичних обмежень, цифрової трансформації та підвищеної контрактної невизначеності. Метою дослідження є систематизація підходів до імплементації адаптивного маркетинг-управління через визначення етапів впровадження, регламентів, ролей, координаційних механізмів, умов практичного функціонування та інструментів організаційного аудиту. Доведено, що результативність сучасної концепції маркетингу в аграрному підприємстві залежить не лише від наявності окремих інструментів, а насамперед від якості їх організаційно-економічного оформлення в системі управління. Обґрунтовано, що впровадження адаптивного маркетинг-управління має розглядатися як поетапний процес трансформації управлінської моделі підприємства, що охоплює діагностику чинної системи, проектування архітектури механізму, регламентне закріплення процедур, цифрове налаштування інструментів, кадрово-координаційну підготовку, пілотне тестування, масштабування та подальший моніторинг. Визначено, що практична реалізація адаптивного маркетинг-управління потребує чіткої фіксації ролей, формування кросфункціональної взаємодії між маркетингом, логістикою, фінансами й виробництвом, впровадження короткого управлінського циклу, цифрової фіксації управлінських рішень і післяконтрактного аналізу. Особливу увагу приділено дорожній карті впровадження, яка поєднує універсальну послідовність етапів із можливістю адаптації до масштабу підприємства, рівня цифрової зрілості та ступеня ризиковості зовнішнього середовища. Доведено доцільність використання організаційного аудиту як інструменту перевірки фактичної дієздатності впровадженого механізму. Встановлено, що практичний ефект впровадження адаптивного маркетинг-управління проявляється у скороченні часу реакції на відхилення, посиленні координації між підрозділами, зниженні ризику касових розривів, зміцненні контрактної бази та підвищенні загальної керованості ринкової діяльності аграрного підприємства.*

**Ключові слова:** адаптивне маркетинг-управління, аграрне підприємство, впровадження, організаційно-економічні засади, дорожня карта, короткий управлінський цикл, координація, регламенти, організаційний аудит, маркетингова система, стратегічний план, управління.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Функціонування аграрних підприємств у сучасних умовах характеризується поєднанням високої ринкової невизначеності, воєнних ризиків, нестабільності логістичних маршрутів, коливань витрат і підвищеної контрактної вразливості. За таких умов маркетинг не може залишатися лише збутовою функцією, оскільки ефективність реалізації продукції безпосередньо залежить від узгодження ринкових, логістичних, фінансових, інформаційних та партнерських рішень. Саме тому сучасна концепція маркетингу в аграрному підприємстві потребує не декларативного визнання, а належного організаційно-економічного оформлення в системі управління [2, с. 101].

Водночас у практиці аграрних підприємств однією з головних проблем залишається не стільки відсутність окремих маркетингових інструментів, скільки недостатня здатність інтегрувати їх у повсякденну управлінську діяльність. Реєстри каналів, CRM, аналітичні панелі, правила перегляду умов контракту чи показники ефективності самі по собі не забезпечують результату, якщо не визначено порядок їх застосування, відповідальних осіб, строки перегляду, механізми погодження і контролю. Це актуалізує потребу у формуванні організаційно-економічних засад впровадження адаптивного маркетинг-управління як цілісного процесу трансформації управлінської системи підприємства [7, с. 105].



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі проблематика маркетингового управління аграрних підприємств, цифровізації бізнес-процесів, адаптації до нестабільного ринкового середовища, організації збуту та логістичного забезпечення розглядається в різних аспектах. Значна увага приділяється питанням формування маркетингової стратегії, підвищення конкурентоспроможності, використання цифрових технологій, управління каналами реалізації та вдосконалення внутрішньої координації між функціональними підрозділами. Саме ці питання досліджувалися такими вченими науковцями як Багорка М.О. [3], Білошапка Ю [4], Макаренко Н.О. [8], Коваль О.В. [6] Маргасова В.Г., Сахацький М.М., Орлова-Курилова О.В. [9], Сафронська І.М., Турчін Л.Я. [10], Янчук Т.В., Боєнко О.Ю. [11] та інші.

Разом з тим у більшості досліджень основний акцент робиться або на загальних засадах маркетингу, або на характеристиці окремих інструментів і напрямів управлінського вдосконалення. Недостатньо розкритими залишаються саме організаційно-економічні засади впровадження адаптивного маркетинг-управління, зокрема логіка переходу від існуючої реактивної моделі до регламентованої системи короткого управлінського циклу, розподіл ролей у межах нової маркетингової архітектури, дорожня карта імплементації, організаційний аудит та умови підтримання життєздатності впровадженого механізму.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є обґрунтування організаційно-економічних засад впровадження адаптивного маркетинг-управління в аграрному підприємстві з акцентом на дорожній карті імплементації, регламентному забезпеченні, розподілі ролей, міжфункціональній координації, організаційному аудиту та умовах практичної реалізації.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження організаційно-економічних засад впровадження адаптивного маркетингу на підприємстві, зокрема в контексті його розгляду як ключового етапу визначення стратегічних цілей, використано комплекс взаємопов'язаних методів наукового пізнання. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи, зокрема аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до сутності адаптивного маркетингу та визначення його ролі у стратегічному управлінні підприємством; індукція та дедукція – для формування логічної послідовності дослідження від загальних концептуальних положень до прикладних аспектів їх реалізації; метод порівняння – для зіставлення традиційних і адаптивних підходів до маркетингового управління. Застосування системного підходу, зокрема системно-структурного методу та методу декомпозиції, дало змогу розглядати адаптивний маркетинг як цілісну систему, інтегровану в загальну систему управління підприємством, а також виокремити ключові етапи його впровадження. Для формування стратегічних альтернатив і визначення перспектив розвитку використано метод сценарного прогнозування, що забезпечило підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Сукупність застосованих методів дозволила комплексно дослідити

процес впровадження адаптивного маркетингу та обґрунтувати його значення як ефективного інструменту формування стратегічних цілей підприємства в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища.

**Результати дослідження.** Адаптивне маркетинг-управління в аграрному підприємстві доцільно розглядати як таку форму організації ринкової діяльності, за якої маркетингові рішення приймаються не ізольовано, а в тісному зв'язку з логістикою, фінансами, виробництвом, цифровими даними та партнерською взаємодією. Його практична реалізація передбачає здатність підприємства не лише аналізувати ринок, а й оперативно змінювати конфігурацію каналів реалізації, режими контрагування, порядок відвантаження, умови оплати та правила співпраці з контрагентами залежно від зміни зовнішніх і внутрішніх параметрів.

Проте впровадження такої моделі не зводиться до формального використання окремих інструментів. Воно потребує побудови цілісного організаційно-економічного механізму, який визначає, як саме інструменти маркетинг-управління інтегруються в систему прийняття рішень, хто відповідає за їх застосування, як координуються різні функціональні блоки, за якими регламентами діє підприємство і яким чином контролюється результативність такої системи. Саме тому основою впровадження адаптивного маркетинг-управління є не тільки методичне обґрунтування окремих управлінських рішень, а й створення умов їх відтворюваного і стабільного функціонування [9].

Упровадження адаптивного маркетинг-управління доцільно трактувати як поетапний процес організаційно-економічної трансформації. Його стартовою точкою є діагностика чинної системи маркетингового управління. На цьому етапі підприємство має оцінити структуру каналів реалізації, ступінь залежності від окремих контрагентів, рівень цифрової фіксації умов контракту, швидкість реагування на відхилення, стан міжфункціональної координації та характер взаємодії з партнерами. Значення цього етапу полягає в тому, що він дозволяє зафіксувати вихідний стан системи та визначити, які саме організаційні, інформаційні чи економічні слабкі місця потребують першочергового втручання.

Наступним етапом є проектування внутрішньої архітектури адаптивного маркетинг-управління. Йдеться про визначення того, які саме контури, інструменти, правила реагування, показники, ліміти, регламенти та процедури повинні бути закріплені в системі управління конкретного підприємства. На цьому рівні адаптивне маркетинг-управління набуває форми локальної управлінської моделі, а не загальної концепції.

Подальший етап пов'язаний із регламентним оформленням механізму. Саме тут закріплюється короткий управлінський цикл, порядок перегляду умов реалізації, механізм погодження рішень, правила ескалації, формат протоколів, стандарт цифрової фіксації домовленостей, порядок післяконтрактного аналізу та зміни статусів контрагентів. Якщо цей етап пропущено, навіть якісно підібрані інструменти залишаються на рівні розрізаних практик і не утворюють системи.

Після цього механізм потребує цифрово-інформаційного налаштування. Ідеться про формування електронних реєстрів, CRM-записів, аналітичних панелей, шаблонів повідомлень, протоколів рішень, чек-листів і форм післяконтрактного аналізу. Для підприємств із різним рівнем цифрової зрілості цей етап може реалізовуватися по-різному: від простих табличних рішень до інтегрованих ERP/CRM-модулів [11].

Ключовим є також кадрово-координаційний етап. Його суть полягає в тому, що персонал має не лише формально отримати нові інструменти, а й адаптуватися до нової логіки роботи. Маркетингова служба повинна працювати з даними, ризиками та сегментацією контрагентів; фінансовий блок – з оцінкою ліквідності, дебіторських лімітів і вартості затримки; логістика – із вразливістю маршруту та альтернативними сценаріями; виробництво – з параметрами якості, строками готовності та допустимими межами зберігання. Саме на цьому етапі формується міжфункціональна готовність до адаптивного управління.

Завершальні етапи передбачають пілотне тестування, масштабування та постійний моніторинг. Пілотне впровадження дозволяє перевірити працездатність механізму на окремих каналах або групах контрагентів. Масштабування поширює відпрацьовану логіку на весь портфель реалізації. Постійний моніторинг забезпечує коригування параметрів системи відповідно до фактичного досвіду її функціонування [1, с. 109].

Однією з головних організаційних передумов впровадження адаптивного маркетинг-управління є регламент короткого управлінського циклу. Його призначення полягає у тому, щоб забезпечити переведення сигналу про відхилення у формалізоване, своєчасне та узгоджене рішення. В аграрному підприємстві це особливо важливо, оскільки затримка у зміні умов продажу, маршруту, партії чи режиму оплати може безпосередньо вплинути на маржу, ліквідність та виконання контракту.

Регламент короткого циклу має визначати: хто ініціює перегляд рішення, які дані є підставою для такого перегляду, хто здійснює економічну верифікацію, хто

проводить логістичну перевірку, хто погоджує рішення та в який спосіб воно документується. Крім того, регламент має встановлювати різні режими роботи – стандартний та напружений. У стандартному режимі перегляд може здійснюватися за тижневим циклом, тоді як у напруженому, наприклад у період пікових відвантажень, логістичних обмежень чи різкої зміни умов ринку, строк реакції має скорочуватися до однієї доби або кількох годин залежно від рівня ризику [2, с. 100].

Запровадження регламенту дозволяє усунути хаотичність у прийнятті рішень і перейти від індивідуальної ініціативи окремих працівників до системної управлінської процедури. Саме тому короткий цикл слід розглядати не як технічний інструмент, а як організаційне ядро адаптивного маркетинг-управління.

Адаптивне маркетинг-управління не може функціонувати в межах одного підрозділу, оскільки його зміст передбачає узгодження ринкових, логістичних, фінансових та виробничих рішень. Тому однією з ключових організаційно-економічних засад запровадження є чіткий розподіл ролей і створення механізму кросфункціональної координації. Маркетинг у цій системі відповідає за ринкові параметри, конфігурацію портфеля каналів, сегментацію контрагентів, зміну умов продажу і підтримання взаємодії з покупцями. Фінансовий блок забезпечує оцінку впливу рішення на ліквідність, дебіторську заборгованість, строк оплати та загальну економічну стійкість каналу. Логістика верифікує маршрут, доступність транспорту, ризик затримки, резервні сценарії і пропускну здатність інфраструктури. Виробництво визначає готовність продукції, параметри якості, допустимі строки зберігання та ризик втрати класу продукції. Для узгодження дій доцільно створювати постійно діючу кросфункціональну команду, яка працює в режимі регулярних нарад і позачергових засідань за тригером. Така команда не лише погоджує окремі рішення, а й виступає інституційною основою нової маркетингової моделі. Саме вона забезпечує перехід від функціональної роз'єднаності до спільної відповідальності за результат реалізації.

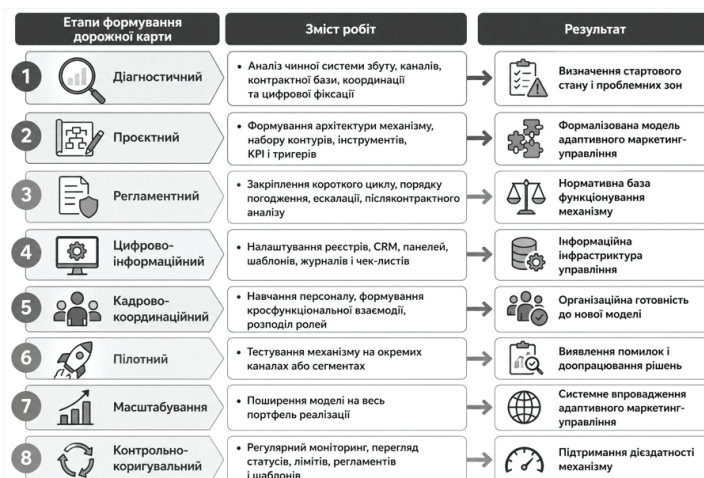


Рис. 1. Дорожня карта впровадження адаптивного маркетинг-управління в аграрному підприємстві

Джерело: сформовано автором

Матриця ролей у впровадженні адаптивного маркетинг-управління

Тип функції	Маркетинг	Фінанси	Логістика	Виробництво	Керівництво / команда
Ініціювання перегляду рішення	+	+	+	±	±
Економічна верифікація		+			±
Логістична перевірка			+		±
Оцінка готовності продукції				+	
Погодження рішення					+
Виконання рішення	+	±	+	±	контроль
Післяконтрактний аналіз	+	+	+	±	узагальнення

Джерело: сформовано автором

Результативне впровадження адаптивного маркетинг-управління залежить від низки умов, без яких навіть добре спроектований механізм не працюватиме належним чином. Першою умовою є підтримка з боку керівництва. Саме управлінська воля визначає, чи буде перехід до нової моделі сприйматися як системна зміна, чи залишиться локальною ініціативою окремих працівників. Без такої підтримки неможливо забезпечити дотримання регламентів, міжфункціональну координацію та дисципліну цифрової фіксації рішень.

Другою умовою виступає інформаційна дисципліна. Якщо дані про строки оплати, зміни умов контракту, логістичні відхилення, претензії чи результати виконання угод не фіксуються системно, адаптивне маркетинг-управління втрачає доказову основу. За таких умов рішення знову починають прийматися інтуїтивно, а система повертається до реактивної логіки [8, с. 137].

Третьою умовою є кадрова готовність. Працівники повинні бути готовими не лише користуватися окремими цифровими інструментами, а й працювати в логіці спільного короткого циклу, де маркетингове рішення має одночасно ринковий, логістичний і фінансовий вимір. Четвертою умовою є економічна масштабованість моделі. Для малих і середніх підприємств важливо, щоб система могла впроваджуватися поетапно – від базових електронних таблиць і простих CRM-рішень до розширених аналітичних модулів [11]. П'ятою умовою є наявність постійного механізму коригування, оскільки адаптивне маркетинг-управління не може бути статичним у нестабільному середовищі.

Запровадження адаптивного маркетинг-управління не завершується на етапі масштабування. Для підтримання його дієздатності потрібен регулярний організаційний аудит. Його завдання полягає у перевірці того, наскільки фактично працюють регламенти, чи дотримується короткий цикл, чи повно фіксуються рішення, чи своєчасно передаються сигнали на вищий рівень погодження, чи оновлюються статуси контрагентів і чи використовується післяконтрактний аналіз для коригування правил.

Особливість такого аудиту полягає в тому, що він має оцінювати не лише наявність документів або цифрових модулів, а реальне функціонування системи [4, с.112]. Якщо CRM існує, але не оновлюється; якщо протоколи формуються, але не впливають на подальші рішення; якщо кросфункціональна команда формально створена, але не забезпечує скорочення часу реакції, то механізм

не можна вважати впровадженим належним чином. Саме тому організаційний аудит є одночасно контрольним і коригувальним інструментом.

Організаційно-економічне оформлення адаптивного маркетинг-управління дає можливість перетворити маркетингову діяльність із фрагментарного набору дій на відтворену управлінську практику. На організаційному рівні це проявляється у скороченні часу реакції, посиленні дисципліни короткого циклу, підвищенні узгодженості між підрозділами та зростанні доказовості рішень. На економічному рівні впровадження сприяє зниженню ризику касових розривів, кращому контролю за дебіторською заборгованістю, зменшенню втрат від затримок і підвищенню стійкості портфеля каналів реалізації [5, 6]. На партнерському рівні очікується зміцнення контрактної бази, підвищення частки повторних контрактів та стабілізація взаємодії з ключовими контрагентами. Отже, впровадження адаптивного маркетинг-управління слід розглядати не як точкове оновлення маркетингових процедур, а як системний процес організаційно-економічної трансформації управління аграрним підприємством.

**Висновки.** У статті обґрунтовано, що впровадження адаптивного маркетинг-управління в аграрному підприємстві потребує цілісного організаційно-економічного забезпечення, яке охоплює дорожню карту імплементації, регламентне закріплення процедур, чіткий розподіл ролей, міжфункціональну координацію, цифрову фіксацію рішень та постійний аудит функціонування системи. Доведено, що результативність сучасної концепції маркетингу визначається не наявністю окремих інструментів, а якістю їх інтеграції в систему управління підприємства. У цьому контексті короткий управлінський цикл, кросфункціональна команда, дорожня карта впровадження та організаційний аудит виступають базовими елементами практичної імплементації адаптивного маркетинг-управління. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу як основи для переходу аграрних підприємств від реактивної моделі збуту до регламентованої системи маркетинг-управління, здатної забезпечувати вищу адаптивність, економічну стійкість і партнерську передбачуваність у нестабільному середовищі. Перспективи подальших досліджень пов'язані з деталізацією моделей аудиту впровадження, розробленням прикладних шаблонів регламентів і апробацією дорожньої карти на матеріалах конкретних аграрних підприємств.



Рис. 2. Логіка впровадження адаптивного маркетинг-управління

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Напрями організаційного аудиту впровадження адаптивного маркетинг-управління

Напрямок аудиту	Що перевіряється	Можливе коригувальне рішення
Регламент короткого циклу	Дотримання строків перегляду і погодження	Уточнення строків, перерозподіл ролей
Цифрова фіксація	Повнота CRM-записів, журналів рішень, історії змін	Посилення дисципліни запису, доопрацювання шаблонів
Кросфункціональна координація	Регулярність взаємодії та повнота участі підрозділів	Перегляд складу команди, уточнення повноважень
Післяконтрактний аналіз	Наявність акт-логів, висновків і змін статусів	Посилення зворотного зв'язку, оновлення правил
Актуальність інструментів	Використання шаблонів, чек-листів, панелей і реєстрів	Коригування форм, спрощення або деталізація процедур

Джерело: розроблено автором

Список використаної літератури:

- Bondarenko V., Alekseeva K., Barylovych O., Riabchuk A., Havryliuk Y., Tsikhanovska V., Chornenka L., Karpenko L., Lazebnyk V. Development of marketing at agricultural and processing enterprises Vol. 2 Monograph. – Primedia eLaunch, Boston. USA. 2025. 370 p. DOI: <https://doi.org/10.46299/979-8-89692-722-8>
- Kuzmynchuk N., Kutsenko T., Pysarevska H. Organizational and economic mechanism for adapting a company's marketing strategy in the digital environment. Law and Innovative Society. 2025. № 1(24). С. 99-109. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1\(24\)-9](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1(24)-9)
- Багорка М.О., Варварова А.С. Напрями підвищення ефективності комплексу маркетингу аграрних підприємств. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Випуск 43. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-1>
- Білошапка Ю. Маркетингова діяльність суб'єктів аграрного бізнесу: особливості управління та напрями вдосконалення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 23. С. 111-117. URL: <https://apie.org.ua/uk/marketingova-d%D1%96yaln%D1%96st-sub%D1%94kt%D1%96v/>
- Каліна І., Мазур Ю. Організаційно-економічний механізм реалізації засад маркетингу на підприємстві в адаптаційний період. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 73-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-10>
- 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>
- Лищенко М.О., Макаренко Н.О., Кулик А.А., Паливода В.В. Управління економічною безпекою інноваційно орієнтованого підприємства умовах діджиталізації, глобалізації та активізації системи адаптивного маркетингу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 1 (260). С. 105-112.
- Макаренко Н.О., Лищенко М.О., Моїсеєнко В.С., Жук Р.І. Особливості використання інформаційних маркетингових систем в збутовій діяльності аграрних підприємств. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2024. № 1 (42). С. 137-143. URL: [https://journals.pdu.khmelnytskyi.ua/index.php/podilian\\_bulletin/article/view/328/290](https://journals.pdu.khmelnytskyi.ua/index.php/podilian_bulletin/article/view/328/290)
- Орлова-Курилова О.В., Сафронська І.М., Турчіна С.Г., Мартин О.М. Адаптивний розвиток маркетингової підсистеми інноваційно орієнтованих підприємств агропродовольчої сфери в контексті глобалізації, управління змінами та проектами. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-8>

10. Турчин Л. Я. Методологія формування маркетингової стратегії підприємства в нестабільних ринкових умовах на основі процесного підходу. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 385 – 391. ISSN 2415–8453. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-46>

11. Янчук Т.В. Боєнко О.Ю. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка і суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>

#### References:

1. Bondarenko V., Alekseeva K., Barylovych O., Riabchuk A., Havryliuk Y., Tsikhanovska V., Chornenka L., Karpenko L., Lazebnyk V. (2025). Development of marketing at agricultural and processing enterprises [Rozvytok marketynhu na sil's'kohospodars'kykh ta pererobnykh pidpryyemstvakh]. Vol. 2 Monograph. Primedia eLaunch, Boston. USA. 370 p. DOI: <https://doi.org/10.46299/979-8-89692-722-8>

2. Kuzmynchuk N., Kutsenko T., Pysarevska H. (2025). Organizational and economic mechanism for adapting a company's marketing strategy in the digital environment [Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm adaptatsiyi marketynhovoyi stratehiyi kompaniyi v tsyfrovomu seredovshchi.]. *Law and Innovative Society*. No. 1(24). p. 99-109. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1\(24\)-9](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1(24)-9).

3. Bagorka M.O., Varvarova A.S. (2022). Directions for increasing the effectiveness of the marketing complex of agricultural enterprises [Napryamky pidvyshchennya efektyvnosti marketynhovoho kompleksu sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv]. *International Economic Relations and the World Economy*. No. 43. p. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-1>

4. Biloshapka Yu. (2023). Marketing activities of agricultural business entities: management features and areas for improvement [Marketynhova diyal'nist' sub'yektiv sil's'kohospodars'koho biznesu: osoblyvosti upravlinnya ta napryamky vdoskonalennya]. *Current problems of innovative economics and law*. no. 23. p. 111-117. Available at: <https://apie.org.ua/uk/marketingova-d%D1%96yaln%D1%96st-sub%D1%94kt%D1%96v/>

5. Kalina I., Mazur Yu. (2022) Organizational and economic mechanism for implementing the principles of marketing at an enterprise during the adaptation period [Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm realizatsiyi pryntsyviv marketynhu na pidpryyemstvi v adaptatsiynnyy period]. *Economic space*. No. 182. p. 73-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-10>

6. Koval O.V. (2022). Concept of forming a marketing strategy for agricultural enterprises [Kontseptsiya formuvannya marketynhovoyi stratehiyi sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv]. *Economy and Society*. No. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-81>

7. Lyshenko M.O., Makarenko N.O., Kulyk A.A., Palyvoda V.V. (2023). Management of economic security of an innovation-oriented enterprise in the conditions of digitalization, globalization and activation of the adaptive marketing system. [Upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu innovatsiyno oriyentovanoho pidpryyemstva v umovakh tsyfrovizatsiyi, hlobalizatsiyi ta aktyvatsiyi adaptivnoyi marketynhovoyi systemy]. *Formation of market relations in Ukraine*. No. 1 (260). p. 105-112.

8. Makarenko N.O., Lyshenko M.O., Moiseenko V.S., Zhuk R.I. (2024). Features of using information marketing systems in the sales activities of agricultural enterprises. [Osoblyvosti vykorystannya informatsiynykh marketynhovoykh system u zbutoviy diyal'nosti sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv]. *Podilskyi visnyk: silskhozstvo, tekhnika, ekonomika*. no. 1 (42). p. 137-143. Available at: [https://journals.pdu.khmelnytskyi.ua/index.php/podilian\\_bulletin/article/view/328/290](https://journals.pdu.khmelnytskyi.ua/index.php/podilian_bulletin/article/view/328/290)

9. Orlova-Kurylova O.V., Safronska I.M., Turchina S.G., Martyn O.M. (2023). Adaptive development of the marketing subsystem of innovatively oriented agri-food enterprises in the context of globalization, change management and projects [Adaptivnyy rozvytok marketynhovoyi pidsystemy innovatsiyno oriyentovanykh ahroproduktivnykh pidpryyemstv v umovakh hlobalizatsiyi, upravlinnya zminamy ta proektamy]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-8>

10. Turchyn L. Ya. (2021). Methodology for forming an enterprise's marketing strategy in unstable market conditions based on a process approach [Metodolohiya formuvannya marketynhovoyi stratehiyi pidpryyemstva v nestabil'nykh rynkovykh umovakh na osnovi protsesnoho pidkhodu]. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. Vol. 6. No. 1. p. 385–391. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-46>

11. Yanchuk T.V. Boenko O.Yu. (2023). Implementation of CRM systems as a means of increasing the effectiveness of marketing activities [Vprovadzhennya CRM-system yak zasib pidvyshchennya efektyvnosti marketynhovoyi diyal'nosti]. *Economy and Society*. No. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>

**Marharyta Lyshenko**, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Marketing and Logistics, Vice-Rector for Scientific-Pedagogical and Educational Work, Sumy National Agrarian University. *Us Iurii*, Ph.D. Degree Applicant, Sumy National Agrarian University.

#### **ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF IMPLEMENTING ADAPTIVE MARKETING AT AN ENTERPRISE AS A STAGE OF DETERMINING STRATEGIC GOALS**

*The article substantiates the organizational and economic principles of implementing adaptive marketing management in an agricultural enterprise in conditions of military instability, logistical constraints, digital transformation and increased contractual uncertainty. The research method is the systematization of approaches to implementing adaptive marketing management through the definition of implementation stages, regulations, roles, coordination mechanisms, conditions of practical functioning and organizational audit tools. It is proven that the effectiveness of the modern concept of marketing in an agricultural enterprise depends not only on the availability of individual tools, but primarily on the quality of their organizational and economic design in the management system. It is substantiated that the implementation of adaptive marketing management should be considered as a phased process of transforming the enterprise's management*

*model, which includes diagnostics of the current system, design mechanism, regulatory consolidation procedures, digital configuration tools, personnel and coordination training, pilot testing, scaling and further monitoring of the architecture. It was determined that the practical implementation of adaptive marketing management requires a clear fixation of roles, the formation of cross-functional interaction between marketing, logistics, finance and production, the introduction of a short management cycle, digital fixation of management decisions and post-contractual analysis. Particular attention was paid to the implementation of a roadmap that provides a universal sequence of stages with the possibility of adaptation to the scale of the enterprise, the level of digital maturity and the degree of riskiness of the external environment. The feasibility of using organizational audit as a tool for checking the actual effectiveness of the implemented mechanism has been proven. It was established that the practical effect of implementing adaptive time adaptive marketing management is manifested in reducing the reaction to deviations, strengthening coordination between units, reducing the risk of cash gaps, strengthening the contract base and increasing the overall manageability of the market activities of an agricultural enterprise.*

**Keywords:** *adaptive marketing management, agricultural enterprise, implementation, organizational and economic principles, roadmap, short management cycle, coordination, regulations, organizational audit, marketing system, strategic plan, management.*

*Дата надходження статті: 15.04.2026*

*Дата прийняття статті: 06.05.2026*

*Дата публікації статті: 29.05.2026*