

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Проректор з наукової роботи
та інноваційної діяльності**

**Національного університету біоресурсів
і природокористування України
доктор сільськогосподарських наук,
професор**



**Оксана ТОНХА
2026 р.**

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації
Чена Гаоцзяна

на тему: **«Маркетингове управління стратегічним розвитком
сільськогосподарських підприємств»**,
поданої на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності **075 «Маркетинг»**
галузі знань **07 «Управління та адміністрування»**

Витяг з протоколу №2 фахового семінару кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі факультету аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України від «08» квітня 2026 року.

Присутні члени фахового семінару кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі факультету аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України: І. В. Левицька, в.о. завідувача кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, доктор економічних наук, професор, головуєча на засіданні фахового семінару; В. М. Бондаренко, декан факультету аграрного менеджменту, професор кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, доктор економічних наук, професор, гарант освітньо-наукової програми, науковий керівник; К. А. Алексеєва, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, доктор економічних наук, доцент; М. М. Деліні, професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, доктор економічних наук, професор; О. М. Барилевич, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, кандидат економічних наук, доцент; В. Л. Вакуленко, доцент кафедри менеджменту імені професора Й. С. Завадського, кандидат економічних наук, доцент; В. Л. Гераймович, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, кандидат економічних наук, доцент; О. П. Луцій, професор кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, кандидат економічних наук, професор; О. С. Москвічова, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, кандидат економічних наук, доцент; О. В. Нагорна, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, кандидат економічних наук, доцент, експертка; О. В. Омеляненко, асистент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, доктор філософії зі спеціальності «Маркетинг»; А. В. Рябчик, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, кандидат економічних наук, доцент, експертка; М. П. Талавирия, завідувач кафедри економічної теорії, доктор економічних наук, професор.

Інші присутні на засіданні фахового семінару кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі факультету аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України: Лі Цзехао, здобувач ступеня доктора філософії; Чен Гаоцзян, здобувач ступеня доктора філософії.

Порядок денний: обговорення основних наукових результатів дисертації **Чена Гаоцзяна** на тему: **«Маркетингове управління стратегічним розвитком сільсько-**

господарських підприємств», поданої на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Тему дисертації затверджено науковою радою факультету аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України (протокол № 6 від 20 лютого 2023 року).

Дисертацію виконано на кафедрі маркетингу та міжнародної торгівлі факультету аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор **Бондаренко Валерій Михайлович**, декан факультету аграрного менеджменту, професор кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі Національного університету біоресурсів і природокористування України.

Слухали: доповідь здобувача Чена Гаоцзяна про основні положення дисертації. Здобувачем було представлено основні положення дисертації, її зміст, мету та результати дослідження. У доповіді приділено увагу розробленню та обґрунтуванню теоретико-методичних засад маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. З цією метою досліджено передумови та особливості інтеграції маркетингового управління в стратегічний розвиток підприємств. Сформовано взаємозв'язок маркетингових функцій та напрямів стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Зокрема, маркетингові функції – це інструмент реалізації стратегічних цілей підприємства, а також джерело інформації та ідей для формування нових стратегічних напрямів. В умовах сучасного ринку маркетинг стає не підтримувальною, а формуючою складовою стратегічного управління.

У дисертації досліджено та систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. Дослідження методичних підходів до оцінки ефективності маркетингового управління є необхідною умовою для об'єктивного вимірювання його впливу на загальні показники діяльності підприємства, його ринкову позицію, рівень конкурентоспроможності та стабільність у довгостроковій перспективі. У свою чергу, обґрунтований вибір і використання сучасних маркетингових інструментів дозволяє формувати адаптивну, клієнтоорієнтовану та інноваційну модель управління стратегічним розвитком.

На основі аналізу наукових джерел та особливостей функціонування сільськогосподарського підприємства заслуговує на увагу сформульоване авторське визначення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком, що відображає взаємозв'язок між маркетинговою діяльністю, стратегічною орієнтацією підприємства та галузевими умовами його функціонування.

У роботі групи показників ефективності доповнені стратегічними та інноваційними компонентами, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку результативності маркетингу не лише за поточними результатами, а й з точки зору перспектив розвитку.

У ході дослідження було визначено основні чинники, що впливають на маркетингову діяльність сільськогосподарських підприємств. Виявлено ключові причини низького рівня впровадження маркетингу у діяльність сільськогосподарських підприємств України. Серед них – орієнтація на виробничу, а не ринкову модель управління, обмеженість фінансування маркетингових заходів, відсутність спеціалізованих відділів або кваліфікованих фахівців, низька обізнаність керівників у питаннях сучасних маркетингових інструментів, а також недооцінка важливості брендингу, цифрової комунікації та роботи з клієнтською базою.

Окрему увагу приділено впливу війни на розвиток маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. Воєнні дії призвели до руйнування логістики, блокади портів, втрати традиційних ринків збуту, що змусило аграріїв адаптуватися через пошук нових торговельних партнерів, активізацію участі в електронних біржах, використання цифрових платформ для комунікації та укладання контрактів. Водночас обмеження ресурсів призвели до ще більшого скорочення витрат на маркетинг.

Проведено порівняльну характеристику особливостей маркетингу сільськогосподарських підприємств у довоєнний період та в умовах воєнного стану. Якщо до 2022 р. основна увага приділялася стабільності експортних каналів, контрактам із міжнародними

трейдерами та обмеженим локальним інструментам просування, то у воєнний час пріоритетами стали диверсифікація ринків, активізація онлайн-комунікацій, впровадження елементів цифрового маркетингу та участь у нових схемах логістики, що значно змінило саму структуру маркетингової діяльності.

Доведено, що вплив трейдерів на маркетингову діяльність сільськогосподарських підприємств залишається визначальним. Трейдери фактично виступають посередниками між агровиробниками та світовими ринками, диктуючи умови цін, контрактів і стандартів якості. Це зменшує можливості підприємств будувати власні маркетингові стратегії та бренди, але водночас створює стимул до розвитку цифрових платформ і коопераційних форм, які можуть зменшити залежність від трейдерського диктату.

Проведено дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Жорняки», яке показало, що маркетингове управління підприємства перебуває на початковому рівні: відсутність спеціалізованого відділу, стратегічного планування та цілеспрямованих маркетингових заходів обмежує можливості підприємства у формуванні стійких ринкових позицій.

У роботі запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, адаптований до цифрових реалій, та розроблено диференційовані шляхи вдосконалення маркетингового управління залежно від розміру сільськогосподарського підприємства, що дозволяє реалізовувати адресні стратегічні рішення.

Сформовано механізми реалізації інтегрованої моделі маркетингового управління, адаптовані до різних організаційних типів сільськогосподарських підприємств (малі, середні, великі). Також запроваджено поняття «агроцифрова маркетингова адаптивність» як характеристику здатності підприємства до цифрової гнучкості, персоналізації, довіри та швидкої реакції на ринок в умовах нестабільності. Досліджено вплив агроцифрової маркетингової адаптивності на зростання конкурентоспроможності підприємства. Оцінено ефективність цифрових технологій та інновацій у контексті трансформації маркетингових функцій у стратегічному управлінні

Здобувачу було поставлено 16 запитань, на які він надав обґрунтовані відповіді та пояснення.

Виступили:

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор В. М. Бондаренко, який відзначив основні наукові досягнення здобувача ступеня доктора філософії Чена Гаоцзяна, зокрема наголосив на високій актуальності теми дисертації для маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств.

Він відзначив, що здобувач продемонстрував глибоке розуміння теоретичних основ питання та застосував сучасні методи аналізу для отримання обґрунтованих результатів. Професор В. М. Бондаренко підкреслив наукову новизну роботи, зокрема розроблення теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо визначення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком, що відображає взаємозв'язок між маркетинговою діяльністю, стратегічною орієнтацією підприємства та галузевими умовами його функціонування; механізми реалізації інтегрованої моделі маркетингового управління, адаптовані до різних організаційних типів сільськогосподарських підприємств, що дає змогу впроваджувати комплексні рішення, які поєднують виробництво, збут і цифрову комунікацію та розроблено модель впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління, яка відображає послідовність цифрової трансформації на рівні стратегічного управління та є орієнтиром для цифрової трансформації маркетингової діяльності агропідприємств

У виступі наукового керівника було зазначено, що отримані дисертантом результати є оригінальними і відповідають вимогам до дисертацій, а також дано позитивну оцінку сумлінності й самостійності здобувача. Також, науковий керівник зазначив, що здобувач зарекомендував себе як сумлінний, наполегливий й відповідальний дослідник, який демонструє високий рівень наукової підготовки та аналітичного мислення. Він вміє формулювати складні наукові проблеми, аргументовано їх вирішувати, застосовуючи сучасні методи дослідження, володіє розвиненими комунікаційними навичками та академічними компетентностями, що дозволяють йому послідовно і переконливо представляти результати

своєї роботи, публікувати їх у фахових українських та міжнародних виданнях, брати участь у наукових дискусіях і гідно відстоювати власну наукову позицію.

Експертки:

Нагорна О. В., кандидат економічних наук, доцент, у своєму виступі відзначила логічність і чітку структуру дисертації. Вона підкреслила, що поставлені у дослідженні завдання повністю відповідають меті роботи і всі вони вирішені здобувачем. До позитивних аспектів експертка віднесла розроблення та обґрунтування теоретико-методичних засад маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. Зупинилася на актуальності сформованого взаємозв'язку маркетингових функцій та напрямів стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Зокрема, маркетингові функції – це інструмент реалізації стратегічних цілей підприємства, а також джерело інформації та ідей для формування нових стратегічних напрямів. В умовах сучасного ринку маркетинг стає не підтримувальною, а формуючою складовою стратегічного управління.

Акцентувала увагу на дослідженні та систематизації методичних підходів до оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. Дослідження методичних підходів до оцінки ефективності маркетингового управління є необхідною умовою для об'єктивного вимірювання його впливу на загальні показники діяльності підприємства, його ринкову позицію, рівень конкурентоспроможності та стабільність у довгостроковій перспективі. У свою чергу, обґрунтований вибір і використання сучасних маркетингових інструментів дозволяє формувати адаптивну, клієнтоорієнтовану та інноваційну модель управління стратегічним розвитком.

Нагорна О. В. зазначила про запровадження поняття «агроцифрова маркетингова адаптивність» як характеристику здатності підприємства до цифрової гнучкості, персоналізації, довіри та швидкої реакції на ринок в умовах нестабільності, розроблення моделі впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління, яка відображає послідовність цифрової трансформації на рівні стратегічного управління.

Серед зауважень експертка висловила такі: не чітко представлені методичні підходи до оцінювання маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств які включають елементи маркетингового управління та стратегічного розвитку для забезпечення сталого зростання підприємства; у другому розділі автором проведено сегментацію аграрного ринку України як ключовий інструмент маркетингового аналізу, що дозволяє систематизувати та класифікувати його учасників та їхні взаємозв'язки, але не вказані ознаки сегментування; не досить широко розкрито що охоплює агроцифрова маркетингова адаптивність, хоча вказано що це інтеграційна характеристика підприємства, яка відображає його здатність швидко перебудовувати маркетингові стратегії та канали взаємодії зі споживачами відповідно до нових технологій, змін ринку та споживчих очікувань. Хотілося б більш широко побачити що вона охоплює? Проте висловлені зауваження мають дискусійний характер і не применшують загальної позитивної оцінки роботи.

На думку експертки, дисертація є завершеною науковою працею, яка відзначається актуальністю та науковою новизною. На основі аналізу дисертації експерткою запропоновано дати їй загальну позитивну оцінку, як такої, що відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року, та рекомендувати дисертацію для подання до розгляду та захисту у разовій спеціалізованій вченій раді на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рябчик А. В., кандидат економічних наук, доцент, підтримала виступ кандидата економічних наук, доцента О. В. Нагорної щодо високого рівня виконання дослідження. Вона відмітила що аграрний сектор України забезпечує продовольчу безпеку держави та розвиток переробних та технологічно пов'язаних з сільським господарством галузей національної економіки, утворюючи ринок аграрної продукції та продовольства. Експертка

акцентувала увагу на запропоновану автором інтеграційну модель маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, яка інтегрує елементи стратегічного планування, сталого розвитку, органічного виробництва та цифровізації, які пронизують усі етапи моделі, діючи як каталізatori адаптивності та конкурентних переваг, незалежно від розміру підприємства, забезпечуючи системний підхід до досягнення довгострокових цілей, а цифровізація є наскрізним інструментом, що забезпечує швидкість, точність та охоплення. Розроблений алгоритм оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком, який адаптований до особливостей аграрної галузі і охоплює етапи від формування стратегічних орієнтирів до моніторингу результатів, враховуючи специфіку галузі – сезонність, регуляторну залежність, цифрову нерівномірність, експортну орієнтацію. Це забезпечує структурованість та цілісність процесу аналізу, що є особливо важливим для підприємств з обмеженими ресурсами. Запропонована структурна модель оцінки ефективності, яка охоплює сім ключових складових: економічну, функціональну, стратегічну, клієнтську, організаційно-управлінську, цифрову та інституційну, забезпечує багатовимірну оцінку результатів діяльності підприємства в межах стратегічного бачення.

У роботі окрему увагу приділено впливу війни на розвиток маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. Воєнні дії призвели до руйнування логістики, блокади портів, втрати традиційних ринків збуту, що змусило аграріїв адаптуватися через пошук нових торговельних партнерів, активізацію участі в електронних біржах, використання цифрових платформ для комунікації та укладання контрактів. Водночас обмеження ресурсів призвели до ще більшого скорочення витрат на маркетинг.

Доведено, що вплив трейдерів на маркетингову діяльність сільськогосподарських підприємств залишається визначальним. Трейдери фактично виступають посередниками між агровиробниками та світовими ринками, диктуючи умови цін, контрактів і стандартів якості. Це зменшує можливості підприємств будувати власні маркетингові стратегії та бренди, але водночас створює стимул до розвитку цифрових платформ і коопераційних форм, які можуть зменшити залежність від трейдерського диктату.

Вказуючи на позитивні сторони дослідження експертка зупинилася на дискусійних моментах: показаний взаємозв'язок маркетингових функцій і напрямів стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства не просто підтримує стратегію, а формує її основу, забезпечуючи орієнтацію на ринок, потреби споживачів і змінні зовнішні умови тому хотілося б побачити у роботі більш детальніший опис цього взаємозв'язку; при оцінюванні ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств залежить від комплексу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників і ці фактори впливають на точність, релевантність і об'єктивність результатів аналізу, а також визначають здатність підприємства впроваджувати ефективні управлінські рішення, тому доцільно було більш детально охарактеризувати ці фактори. Рябчик зазначила, що автор відмічає про підвищення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в умовах сучасних викликів, вимагає комплексного підходу та реалізації взаємопов'язаних заходів, але не вказано на що повинні бути спрямовані ці заходи насамперед.

На основі аналізу дисертації експерткою запропоновано дати їй загальну позитивну оцінку, як такої, що відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року, та рекомендувати дисертацію для подання до розгляду та захисту у разовій спеціалізованій вченій раді на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

В обговоренні результатів дисертації взяли участь: доктор економічних наук, професор М. М. Деліні; доктор економічних наук, професор М. П. Талавира; доктор економічних наук, професор І. В. Левицька; кандидат економічних наук, доцент О. В. Нагорна; доктор економічних наук, доцент К. А. Алексєєва; кандидат економічних

наук, доцент В. Л. Гераймович; кандидат економічних наук, доцент О. М. Барілович; кандидат економічних наук, доцент В. Л. Вакуленко.

Виступаючи зазначили, що дисертацію Чена Гаоцзяна виконано на важливу тему, робота містить значну кількість нових наукових даних, має наукову новизну, актуальність, важливе теоретичне та практичне значення, відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року.

Було підтримано пропозицію експертів про рекомендацію дисертації Чена Гаоцзяна для подання до розгляду та захисту у разовій спеціалізованій вченій раді на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Постановили: заслухавши та обговоривши дисертацію Чена Гаоцзяна на тему: «Маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств», члени фахового семінару кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі факультету аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України ухвалили:

1. Актуальність теми дисертації. Дисертація Чена Гаоцзяна полягає у розробленні та обґрунтуванні теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. З цією метою досліджено передумови та особливості інтеграції маркетингового управління в стратегічний розвиток підприємств.

Тема є вкрай актуальною та як сучасний етап становлення ринкових відносин характеризується швидкими темпами глобалізації світової економіки, високим ступенем подібності товарів різних виробників та індивідуальними запитами споживачів. Все це знижує ефективність старих методів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та застосування традиційних інструментів маркетингу. У зв'язку з цим виникає необхідність використання інших, а саме інноваційних методів маркетингу, зокрема, поглиблення глобалізації ринків, зростання конкуренції, швидкі зміни в поведінці споживачів, а також необхідність адаптації до сучасних викликів, таких як кліматичні зміни, економічні кризи та технологічні інновації, вимагають від сільськогосподарських підприємств застосування новітніх підходів до управління та планування свого стратегічного розвитку.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища та високих ринкових ризиків саме маркетингове управління стає ключовим інструментом, що дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни попиту, ефективно позиціонувати свою продукцію на внутрішньому та міжнародному ринках, формувати конкурентні переваги й забезпечувати стійке економічне зростання. Однак сьогодні практика застосування маркетингових інструментів в управлінні стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств характеризується недостатнім рівнем розвитку, відсутністю системного підходу та слабкою адаптацією до специфіки аграрного сектору.

2. Зв'язок теми дисертації з державними програмами, науковими напрямами Університету та кафедри. Тема дисертації здобувача безпосередньо пов'язана з пріоритетним планом науково-дослідної роботи Національного університету біоресурсів і природокористування України за темою «Розвиток маркетингу на підприємствах аграрного сектору та переробних підприємствах» (номер державної реєстрації 0120U100630), в межах якої автором взято участь у зборі та систематизації інформації щодо стану і тенденцій розвитку маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств.

3. Особистий внесок здобувача в отриманні наукових результатів та вирішенні конкретного наукового завдання. Здобувачем самостійно здійснено аналіз наукової літератури, законодавчої бази та статистичних матеріалів, які стосуються маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств.

Здобувачем самостійно проведено порівняльну характеристику особливостей маркетингу сільськогосподарських підприємств у довоєнний період та в умовах воєнного стану, доведено, що вплив трейдерів на маркетингову діяльність сільськогосподарських підприємств залишається визначальним і трейдери фактично виступають посередниками між агровиробниками та світовими ринками, диктуючи умови цін, контрактів і стандартів якості. Це зменшує можливості підприємств будувати власні маркетингові стратегії та бренди, але водночас створює стимул до розвитку цифрових платформ і коопераційних форм, які можуть зменшити залежність від трейдерського диктату. Проведено дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Жорняки», яке показало, що маркетингове управління підприємства перебуває на початковому рівні: відсутність спеціалізованого відділу, стратегічного планування та цілеспрямованих маркетингових заходів обмежує можливості підприємства у формуванні стійких ринкових позицій. У роботі запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, адаптований до цифрових реалій, та розроблено диференційовані шляхи вдосконалення маркетингового управління залежно від розміру сільськогосподарського підприємства, що дозволяє реалізовувати адресні стратегічні рішення. Сформовано механізми реалізації інтегрованої моделі маркетингового управління, адаптовані до різних організаційних типів сільськогосподарських підприємств (малі, середні, великі). Також запроваджено поняття «агроцифрова маркетингова адаптивність» як характеристику здатності підприємства до цифрової гнучкості, персоналізації, довіри та швидкої реакції на ринок в умовах нестабільності. Досліджено вплив агроцифрової маркетингової адаптивності на зростання конкурентоспроможності підприємства. Оцінено ефективність цифрових технологій та інновацій у контексті трансформації маркетингових функцій у стратегічному управлінні.

Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до розроблення теоретичних і практичних положень щодо маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. Наукові результати, представлені в дисертації, розроблено автором особисто. З наукових публікацій, виданих у співавторстві, у роботі використано лише ті положення, які становлять особистий внесок автора, про що зазначено в переліку публікацій.

4. Достовірність і обґрунтованість отриманих результатів і запропонованих автором рішень, висновків, рекомендацій. Результати дисертаційного дослідження здобувача є достовірними та науково обґрунтованими, що забезпечено належним методичним рівнем проведеного аналізу. У процесі роботи застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження, що дозволило комплексно охопити предмет дослідження. Для обробки й візуалізації даних використано сучасне програмне забезпечення, що підвищило точність і репрезентативність результатів. Достовірність отриманих даних підтверджена значним обсягом емпіричної бази, а також застосуванням перевірених статистичних методів. Висновки й практичні рекомендації чітко узгоджуються з поставленою метою й завданнями дослідження, логічно випливають із результатів аналізу, що свідчить про їх аргументованість і практичну цінність.

5. Наукова новизна основних результатів дослідження. Основні нові наукові положення полягають у тому, що автором *удосконалено*: сутність поняття «управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства», яке трактується як динамічна, системна діяльність із формування, реалізації та адаптації стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах невизначеності та зовнішніх викликів та визначено сфери впливу стратегічного розвитку на сільськогосподарське підприємство, яка охоплює економічну, соціальну, технологічну, управлінську, інституційну, екологічну та маркетингову сфери; диференційовані шляхи вдосконалення маркетингового управління залежно від розміру сільськогосподарського підприємства,

що дозволяє реалізовувати адресні стратегічні рішення, зокрема малим та середнім підприємствам впроваджувати адаптовані стратегії без надлишкових витрат; визначення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком, що відображає взаємозв'язок між маркетинговою діяльністю, стратегічною орієнтацією підприємства та галузевими умовами його функціонування; механізми реалізації інтегрованої моделі маркетингового управління, адаптовані до різних організаційних типів сільськогосподарських підприємств (малі, середні, великі), що дає змогу впроваджувати комплексні рішення, що поєднують виробництво, збут і цифрову комунікацію та розроблено модель впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління, яка відображає послідовність цифрової трансформації на рівні стратегічного управління та є орієнтиром для цифрової трансформації маркетингової діяльності агропідприємств; інтеграційну модель маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, яка включає чотири блоки: аналітичний, стратегічного планування, реалізації та контролю і охоплює основні маркетингові функції – аналітичну, планувальну, координаційну, інноваційну, операційну та контрольну, відображаючи взаємозв'язок між функціями, діями та очікуваними результатами; комплекс заходів щодо підвищення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, адаптований до цифрових реалій, який можна використовувати як методичний інструмент для агробізнесу під час розроблення маркетингових стратегій та заходи маркетингового управління, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом активного застосування інновацій і цифрових інструментів, що створюють умови для розширення ринків збуту, покращення позиціонування продукції; *набули подальшого розвитку*: адаптований алгоритм процесу управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства, який враховує специфічні чинники галузі (сезонність, природні ризики, ринкові коливання) і включає механізми ризик-менеджменту, цифровізації, організаційної децентралізації та системи KPI; понятійно-категоріальний апарат дослідження, при цьому маркетингове управління стратегічним розвитком аграрного підприємства визначено як систему довгострокових управлінських рішень, орієнтованих на потреби ринку, внутрішній потенціал підприємства та змінні умови зовнішнього середовища, забезпечуючи стійке зростання та конкурентні переваги; обґрунтування переваг застосування маркетингового управління у стратегічному розвитку сільськогосподарських підприємств, зокрема: орієнтація на споживача, підвищення ефективності ресурсного використання, зростання конкурентоспроможності, адаптивність до змін, підтримка інновацій та брендингу, можливість виходу на нові ринки; оцінювання ефективності маркетингового управління, що потребує комплексного підходу та поєднує класичні та сучасні методичні засади. Визначено, що найбільш релевантними в умовах аграрного сектору є: функціонально-вартісний, клієнтоорієнтований, цифровий/інноваційний та ресурсно-інституційний підходи, які дозволяють оцінити як результативність дій, так і відповідність зовнішнім та внутрішнім вимогам; структурна модель оцінки ефективності, яка охоплює сім ключових складових: економічну, функціональну, стратегічну, клієнтську, організаційно-управлінську, цифрову та інституційну, забезпечуючи при цьому багатовимірну оцінку результатів діяльності підприємства в межах стратегічного бачення; аналіз кращих міжнародних практик маркетингу сільськогосподарських підприємств, який показав ефективність моделей, що базуються на брендингу територій, кооперації виробників, інтеграції в аграрні кластери, використанні великих даних для прогнозування попиту. Ці практики можуть бути адаптовані в Україні за умови розбудови логістичної інфраструктури, підвищення ролі державних програм підтримки та розвитку цифрових платформ; проведення сегментації аграрного ринку України, де виділено експортний сегмент (зернові та олійні культури), внутрішній споживчий сегмент (молочна, м'ясна, овочева продукція), нішеві сегменти (органічна продукція, мед, ягоди), а також сегмент переробки, виділяючи для кожного з них різну інтенсивність маркетингових стратегій та різні бар'єри виходу на ринок; трактування поняття «агроцифрова маркетингова адаптивність» як характеристика здатності підприємства до цифрової гнучкості, персоналізації, довіри та швидкої реакції на ринок в умовах нестабільності. Агроцифрова маркетингова адаптивність служить критерієм оцінки цифрової зрілості підприємства

та орієнтиром у розробленні цифрової стратегії; систематизація цифрових технологій та маркетингових інструментів, визначено їх характеристики, призначення, ефективність і доцільність впровадження за типом сільськогосподарських підприємств, що сприяє обґрунтованому вибору цифрових рішень відповідно до потреб підприємства; дослідження впливу агроцифрової маркетингової адаптивності на зростання конкурентоспроможності та прибутковості підприємства, що дозволяє формувати стратегії розвитку підприємств в умовах нестабільності ринку. Також запропоновано етапи її впровадження.

6. Практична цінність результатів дослідження та їх впровадження. На основі проведеного аналізу дисертантом визначено та представлено положення, що є підґрунтям і методичним базисом для подальшого розвитку наукових підходів, формування висновків та розроблення комплексу механізмів, інструментів, методів розвитку маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. Викладені в дисертації положення стали підґрунтям для подальших досліджень, розвитку теоретичних узагальнень і розроблення комплексу заходів щодо маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. Окрім того, результати дисертації впроваджено у навчальний процес під час викладання дисциплін «Маркетинг за видами діяльності», «Світова економіка і торгівля» і «Маркетингові дослідження» при підготовці здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Маркетинг» спеціальності «Маркетинг» у Національному університеті біоресурсів і природокористування України.

Таким чином, результати дослідження мають значний практичний ефект і можуть бути впроваджені для забезпечення розвитку виробництва та маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств.

7. Перелік наукових праць, які відображають основні результати дисертації. Основні положення виконаного Чен Гаоцзяном дослідження опубліковано у 10 наукових працях, з яких стаття у науковому виданні, включеному до міжнародних наукометричних баз даних Scopus та/або Web of Science Core Collection, 3 статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України, 6 тез наукових доповідей.

**Стаття у науковому виданні,
включених до міжнародних наукометричних баз даних
Scopus та/або Web of Science Core Collection**

1. Rogovskii I., Kotliarov V., Bondarenko V., Zehao Li, **Gaojiang Chen**, Havrylyuk V. Engineering and Security Management of Technology of Agtronics of Crop Production. Green Finance and Energy Transition. 2024. P. 93–103. (*Gaojiang Chen представлено платформу даних, яка включає в себе підходи до аналізу даних моніторингу. Rogovskii I. представлено результати аналітичних досліджень інженерного управління інтелектуальними технологіями агротроніки рослинництва. Kotliarov V. представлено результати аналітичних досліджень безпекового управління інтелектуальними технологіями агротроніки рослинництва. Bondarenko V. запропоновано результати аналітичних досліджень та управління смарт-технологіями агротроніки рослинництва. Li Zehao представлено платформу даних, яка включає в себе інноваційні механізми та підходи до аналізу даних моніторингу, у тому числі штучний інтелект та передові аналітичні алгоритми. Havrylyuk V. представлено управління смарт-технологіями агротроніки рослинництва, яка розроблена в умовах агрегації та моніторингу*).

**Статті у наукових виданнях,
включених до Переліку наукових фахових видань України**

2. Бондаренко В., **Гаоцзян Чен**. Створення стратегії розвитку компанії в конкурентному середовищі. Економіка та суспільство. 2024. № 63. (*Ченом Гаоцзяном представлено етапи стратегічного управління, охарактеризовано типи стратегій виробників. Бондаренком В. здійснено науково-методичний супровід дослідження*).

3. Бондаренко В., **Гаоцзян Чен**. Особливості формування та реалізації інвестиційної стратегії підприємств на регіональному рівні. Modeling the development of the economic

systems. 2025. № 1. (Ченом Гаоцзяном представлено основні типи стратегій для сільськогосподарських підприємств, а також фактори формування інвестиційної стратегії підприємств регіону. Бондаренком В. здійснено науково-методичний супровід дослідження).

4. Бондаренко В., Гаоцзян Чен. Основні напрями маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 81. (Ченом Гаоцзяном представлено напрями маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств та систему напрямів маркетингового управління стратегічним розвитком підприємства. Бондаренком В. здійснено науково-методичний супровід дослідження).

Тези наукових доповідей

5. Чен Гаоцзян, Бондаренко В. М Концепції стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Маркетинг та логістика в агробізнесі: III Міжнародна конференція, м. Київ, 20 квітня 2023 року: тези доповіді. Київ, 2023. С. 109–114. (Ченом Гаоцзяном досліджено концепції стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Бондаренком В. здійснено науково-методичний супровід дослідження).

6. Чен Гаоцзян. Маркетингове стратегічне планування у розвитку сільськогосподарських підприємств. Маркетинг в Україні: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція, м. Київ, 20 жовтня 2023 року: тези доповіді. Київ, 2023. С. 229–232.

7. Чен Гаоцзян. Маркетингова стратегія як складова розвитку сільськогосподарських підприємств. Маркетинг та логістика в агробізнесі: IV Міжнародна конференція, м. Київ, 18–19 квітня 2024 року: тези доповіді. Київ, 2024. С. 106–108.

8. Чен Гаоцзян. Маркетингові дослідження як елемент стратегії розвитку підприємства. Вплив біоекономіки на економічне зростання: Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 25–26 жовтня 2024 року: тези доповіді. Київ, 2024. С. 81–86.

9. Чен Гаоцзян. Проблеми та виклики аграрного сектору України в контексті сталого розвитку. Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції: VIII Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Львів, 4–5 грудня 2024 року: тези доповіді. Львів, 2024. С. 98–100.

10. Chen Gaojiang. Implementation of strategic management principles in the agricultural sector. Маркетинг та логістика в агробізнесі: V Міжнародна конференція, м. Київ, 10–11 квітня 2025 року: тези доповіді. Київ, 2025. С. 159–161

8. Апробація основних результатів дослідження. Основні наукові положення, результати та висновки дисертаційного дослідження здобувача пройшли апробацію на: III Міжнародній конференції «Маркетинг та логістика в агробізнесі» (м. Київ, 2023 р.); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетинг в Україні» (м. Київ, 2023 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг та логістика в агробізнесі» (м. Київ, 2024 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Вплив біоекономіки на економічне зростання» (м. Київ, 2024 р.); VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції» (м. Львів, 2024 р.); V Міжнародній конференції «Маркетинг та логістика в агробізнесі» (м. Київ, 2025 р.).

Ухвалили:

Дисертація здобувача ступеня доктора філософії Чен Гаоцзяна на тему: «Маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств» є завершеною кваліфікаційною науковою працею, у якій вирішено конкретне наукове завдання, що полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення інструментарію, механізмів і методів регулювання маркетинговим управлінням при стратегічному розвитку сільськогосподарських підприємств, що має істотне значення для галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Дисертація відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої

вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року.

З урахуванням наукової зрілості та професійних якостей здобувача Чена Гаоцзяна дисертація на тему: «Маркетингове управління стратегічним розвитком сільсько-господарських підприємств» рекомендується для подання до розгляду та захисту у разовій спеціалізованій вченій раді на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рішення прийнято одностайно.

**Головуюча на засіданні фахового семінару
кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі
факультету аграрного менеджменту
Національного університету біоресурсів
і природокористування України,
доктор економічних наук, професор**

Інна ЛЕВИЦЬКА

**Експертки:
Доцент кафедри
маркетингу та міжнародної торгівлі
Національного університету біоресурсів
і природокористування України,
кандидат економічних наук, доцент**

Олена НАГОРНА

**Доцент кафедри
маркетингу та міжнародної торгівлі
Національного університету біоресурсів
і природокористування України,
кандидат економічних наук, доцент**

Алла РЯБЧИК

**Відповідальний за атестацію здобувачів
вищої освіти ступеня доктора філософії**

Сергій БОЯРЧУК