

УДК 658.8:63:332.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.216.58-67>**Сидоренко О.М.**

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Sydoorenko Oleksii

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

<https://orcid.org/0009-0009-0920-875X>**Пашенко О.В.**

кандидат економічних наук

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Pashchenko Oksana

PhD in Economic Sc.

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-0603-8072>

СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПАРТНЕРСЬКОЮ МЕРЕЖЕЮ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОЇ СФЕРИ

У статті досліджено управління маркетинговою партнерською мережею переробного підприємства аграрної сфери в регіональній агропродовольчій системі. Метою роботи є обґрунтування структурно-функціональної моделі, оскільки сталі договірні зв'язки не забезпечують узгодженості постачання, логістики, збуту та інформаційного обміну. Використано системний підхід, порівняльний аналіз, узагальнення, структурно-функціональне моделювання, декомпозицію та структурно-логічний аналіз. Переробне підприємство визначено координаційним центром шести функціональних контурів, пов'язаних наскрізними складовими управлінської координації. У запропонованій розробці поєднано структурний, функціональний і процесний виміри управління мережею. Модель може застосовуватися для впорядкування взаємодії партнерів і коригування погоджених рішень, а її результативність потребує емпіричної перевірки.

Ключові слова: маркетингова партнерська мережа, структурно-функціональна модель, переробне підприємство аграрної сфери, мережеве управління, координація партнерської взаємодії, функціональні контури, регіональна агропродовольча система.

A STRUCTURAL AND FUNCTIONAL MODEL FOR MANAGING THE MARKETING PARTNERSHIP NETWORK OF AN AGRICULTURAL PROCESSING ENTERPRISE

The study examines how a marketing partnership network formed around an agricultural processing enterprise can be managed within a regional agri-food system. Stable contractual relations and an established set of counterparties do not by themselves coordinate raw material supply, logistics, sales, information exchange and market communication. The aim is to substantiate a structural and functional model that enables legally and organisationally independent participants to align decisions and actions without introducing an additional hierarchy.

The methodological framework combines a systems approach, comparative analysis, scientific generalisation, structural and functional modelling, decomposition of management functions and structural-logical analysis. These methods were used to define the boundaries of the network, establish the coordinating role of the processing enterprise, distribute management tasks among functional domains and trace the sequence from the detection of a problem or market signal to the adjustment of joint actions.

Within the model, the marketing partnership network is treated as a managed system of long-term interaction among participants in the agri-food chain. The processing enterprise serves as a coordination centre that interprets resource and market signals and converts them into agreed partner decisions. Six functional domains are distinguished: raw material supply, logistics, sales, digital and information support, communication and branding, and institutional interaction. Coordination across these domains is maintained through contractual and economic arrangements, allocation of responsibility, control and feedback. The management cycle proceeds from signal identification and

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Сидоренко О.М., Пашенко О.В., 2026

interpretation to the selection of the primary and related domains, development and agreement of a response, implementation of coordinated actions, assessment of results and adjustment of network parameters.

Unlike a static representation of partner links, the proposed model combines the composition of the network, the functional allocation of management tasks and a recurring coordination cycle. It provides an analytical framework for identifying critical relationships, assigning responsibility, selecting coordination instruments, establishing control parameters and adjusting joint decisions to changes in supply and market conditions. Greater predictability of raw material supply, closer coordination of logistics and sales, improved information transparency and stronger network adaptability are treated as potential effects of the model's application rather than empirically verified outcomes. Their actual significance should be assessed through further testing in specific agricultural processing chains.

Keywords: marketing partnership network, structural and functional model, agricultural processing enterprise, network management, inter-organisational coordination, functional domains, regional agri-food system.

JEL Classification: M31, Q13, L66, R11.

Постановка проблеми. Результативність переробних підприємств аграрної сфери формується не лише всередині виробничої системи, а й у взаємодії з поставачальниками сировини, логістичними операторами, торговельними партнерами, закладами HoReCa та інституційними учасниками. Споживчий ринок не входить до партнерської мережі на тих самих організаційних засадах, що й поставачальники або збутові партнери, проте формує попит і генерує сигнали, які впливають на рішення її учасників. Від узгодженості дій партнерів і своєчасного врахування споживчого зворотного зв'язку залежать ритмічність надходження сировини, дотримання якісних параметрів, збереження властивостей продукції, стабільність збуту та швидкість реакції підприємства на зміни ринку [1, 2].

Наявність постійних контрагентів і укладених договорів ще не означає, що партнерська взаємодія є керованою. Коли постачання, логістика, збут та інформаційний обмін координуються окремо, вимоги ринку із запізненням впливають на виробничі рішення, а відхилення в одному процесі поширюються на інші. У такій конфігурації підприємство має сукупність двосторонніх зв'язків, але не цілісну маркетингову партнерську мережу [1, 3].

Наукові підходи до маркетингу відносин, міжорганізаційних мереж, інтеграції ланцюгів постачання та регіональних агропродовольчих систем розкривають окремі складові цієї проблеми, однак недостатньо пояснюють, як на рівні переробного підприємства поєднати учасників, функціональні зони, інструменти координації, відповідальність, контроль і зворотний зв'язок. Тому актуальним є перехід від управління окремими контрактами до управління мережею, у якій переробне підприємство координує незалежних партнерів через погоджені правила, стандарти, інформаційні процедури та спільне планування [1, 3-5].

Предмет дослідження становить управлінська архітектура, за допомогою якої ресурсні та ринкові сигнали перетворюються на погоджені рішення учасників маркетингової партнерської мережі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Управління маркетинговою партнерською мережею потребує поєднання кількох теоретичних підходів. Маркетинг партнерських відносин пояснює довіру, взаємні зобов'язання і довгострокову орієнтацію співпраці [4, 6]. Мережевий підхід розкриває конфігурацію зв'язків, форми управління та координацію організаційно

самостійних учасників [3, 10, 11]. Управління ланцюгами постачання конкретизує інтеграцію процесів і взаємодію партнерів [1], а дослідження коротких агропродовольчих ланцюгів характеризують механізми співпраці та обміну інформацією [2]. Для побудови моделі ці положення необхідно поєднати з формалізацією ролей, процедур і контрольних параметрів.

У працях С. Grönroos, R. Morgan і S. Hunt довгострокову співпрацю пов'язано з довірою, зобов'язаннями сторін і спільним створенням цінності [4, 6]. Українські дослідники конкретизують ці положення для агробізнесу, B2B-комунікацій і сучасних форм бізнес-взаємодії [7-9]. Водночас зазначений підхід переважно характеризує якість окремих відносин. Дослідження Н. Håkansson та I. Snehota, K. Provan і P. Kenis, C. Dhanaraj та A. Parkhe переводять аналіз на рівень мережі, розкриваючи доступ до зовнішніх ресурсів, форми управління та роль фокального підприємства [3, 10, 11]. Аналіз міжфірмових моделей підтверджує значення розподілу ролей і способів координації [12], але не визначає функціональні зони реагування в мережі аграрного переробника.

Напрацювання з управління ланцюгами постачання обґрунтовують спільне планування, інтеграцію процесів, стандартизацію процедур і розподіл відповідальності [1, 13]. Дослідження збуту та цифровізації доповнюють цю логіку питаннями каналів реалізації, простежуваності, прозорості операцій та інформаційної асиметрії [14-17]. Праці про короткі ланцюги й регіональні агропродовольчі системи розкривають значення територіальної близькості, локальних ринків, інституційної підтримки та стійкості зв'язків [2, 5, 18-23]. Проте ці підходи описують переважно середовище і окремі процеси, не встановлюючи меж координаційного впливу конкретного підприємства.

У попередньому дослідженні авторів на матеріалах Закарпатської області обґрунтовано чотириконтурну модель партнерської координації, що охоплює сировинно-заготівельний, логістично-виробничий, збутово-споживчий та інституційно-інформаційний контури [24].

Водночас у проаналізованих наукових працях і попередніх авторських напрацюваннях недостатньо розкрито механізм управління маркетинговою партнерською мережею на рівні окремого переробного підприємства.

Невирішеним залишається питання, як визначити

межі такої мережі, розподілити управлінські завдання і відповідальність між функціональними контурами та забезпечити перетворення ресурсних і ринкових сигналів на погоджені рішення з подальшим контролем їх виконання і коригуванням параметрів взаємодії.

Мета статті - обґрунтувати структурно-функціональну модель управління маркетинговою партнерською мережею переробного підприємства аграрної сфери. Для досягнення поставленої мети передбачено уточнити зміст маркетингової партнерської мережі як об'єкта управління; визначити передумови і принципи побудови моделі; обґрунтувати її структурні елементи та функціональні контури; розкрити координаційну роль переробного підприємства; сформулювати механізм управлінської координації; визначити умови та послідовність практичного впровадження моделі.

Методи дослідження. Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення положень маркетингу партнерських відносин, мережевого управління, управління ланцюгами постачання та досліджень регіональних агропродовольчих систем. За його допомогою визначено, які аспекти управління мережею переробного підприємства розкриває кожний підхід, а які залишаються недостатньо розробленими. Системний підхід використано для розмежування регіональної агропродовольчої системи і керованої мережі підприємства, встановлення складу її учасників, характеру зв'язків та меж координаційного впливу. Метод декомпозиції управлінських функцій застосовано для розподілу завдань за основними напрямками партнерської взаємодії. Структурно-функціональне моделювання використано для виокремлення шести функціональних контурів за однорідністю об'єкта координації, змістом управлінських дій, специфікою інструментів і можливістю встановлення контрольних параметрів, а також для визначення місця переробного підприємства як координаційного центру. Структурно-логічний аналіз застосовано для побудови послідовності перетворення проблемного або ринкового сигналу на погоджене рішення, його виконання, контроль результатів і коригування параметрів партнерської взаємодії. Метод наукового узагальнення використано для систематизації умов упровадження, потенційних ефектів та обмежень застосування запропонованої моделі.

Виклад основних результатів дослідження. Нестабільність постачання сировини не залишається локальною проблемою постачальника: вона змінює виробничі й логістичні графіки, ускладнює виконання замовлень і може позначатися на довірі збутових партнерів та споживачів. Так само зміни попиту, вимог до асортименту, упаковки або строків постачання потребують узгодженого реагування не одного підрозділу, а кількох учасників агропродовольчого ланцюга. Досліджувана мережа охоплює постачальників сировини, логістичних операторів, торговельних партнерів, заклади HoReCa та інституційних учасників. Споживачі не розглядаються як партнери організаційно-договірного типу, проте їхній попит і оцінки продукції формують ринкові сигнали, які мають враховуватися під час погодження рішень у мережі [1, 2, 10].

У запропонованому підході під маркетинговою партнерською мережею розуміємо керовану систему довгострокової взаємодії юридично та організаційно самостійних учасників агропродовольчого ланцюга, координація яких спрямована на узгодження сировинного забезпечення, логістики, збуту, інформаційного обміну, ринкової адаптації та формування споживчої цінності. На відміну від сукупності контрагентів, мережа має спільну управлінську логіку, правила взаємодії, розподіл відповідальності й процедури реагування на відхилення [3, 4].

Координаційна роль переробного підприємства зумовлена його положенням між сировинною базою і ринком готової продукції. Воно інтерпретує вимоги каналів реалізації та споживачів, трансформує їх у продуктові, якісні, логістичні й виробничі параметри, а у зворотному напрямі узагальнює інформацію про ресурси, потужності, строки і обмеження. Такий вплив реалізується не через адміністративне підпорядкування, а через договори, стандарти, регламенти, спільне планування, інформаційний обмін і контроль виконання [1, 11].

Визнання переробного підприємства координаційним центром не означає надання йому ієрархічних повноважень щодо інших учасників. Постачальники, логістичні оператори та збутові партнери зберігають юридичну й організаційну самостійність, тому виконання погоджених рішень залежить від прийнятності запропонованих умов, взаємної зацікавленості та закріплених домовленостей. Координаційний вплив підприємства обмежується тими зв'язками, в межах яких партнери погодили правила обміну інформацією, розподіл відповідальності та порядок реагування на відхилення.

Партнерська мережа є частиною регіональної агропродовольчої системи, але не тотожна їй. До її меж належать учасники, з якими підприємство підтримує повторювані економічні, логістичні, збутові, інформаційні або комунікаційні зв'язки та може застосовувати координаційні інструменти [18, 21]. Мережу можна розглядати як об'єкт управління за умови, що визначено її склад, функціональні зони, відповідальних осіб, порядок обміну даними, контрольні параметри і процедури коригування співпраці.

Передумови та принципи побудови структурно-функціональної моделі. Необхідність координації партнерської мережі визначається тим, що особливості аграрної переробки створюють взаємопов'язані відхилення у роботі організаційно самостійних учасників. Сезонність надходження та неоднорідність сировини спричиняють розбіжності між потребами виробництва, можливостями постачальників і вимогами каналів реалізації. За відсутності погоджених графіків, стандартів приймання та резервних джерел постачання зміни обсягів або якості сировини переносяться на виробничі плани, логістику і виконання замовлень.

Територіальна розосередженість партнерів загострює суперечність між мінімізацією транспортних витрат, дотриманням строків і збереженням якісних характеристик продукції. Додаткове ускладнення створює

неоднорідність каналів збуту, оскільки торговельні мережі, заклади HoReCa та прямі канали висувають різні вимоги до асортименту, розміру партій, упаковки, ціни і сервісу. Зміна вимог в одному каналі може потребувати одночасного коригування рішень у сировинному, логістичному та збутовому контурах. Якщо такі сигнали не передаються між учасниками своєчасно, рішення окремих партнерів залишаються узгодженими [1, 14].

Інформаційна асиметрія в цій системі проявляється не тільки в нестачі даних, а й у затримці їх передавання між функціонально пов'язаними учасниками. Вимоги до сировини можуть несвоєчасно надходити постачальникам, логістичні оператори отримувати неповні відомості про обсяги і строки поставок, а відгуки торгівлі, HoReCa та споживачів залишатися в межах збутового підрозділу [15, 16]. Тому управлінська модель має пов'язувати рух інформації з визначеними зонами відповідальності, процедурами реагування і подальшим коригуванням погоджених рішень.

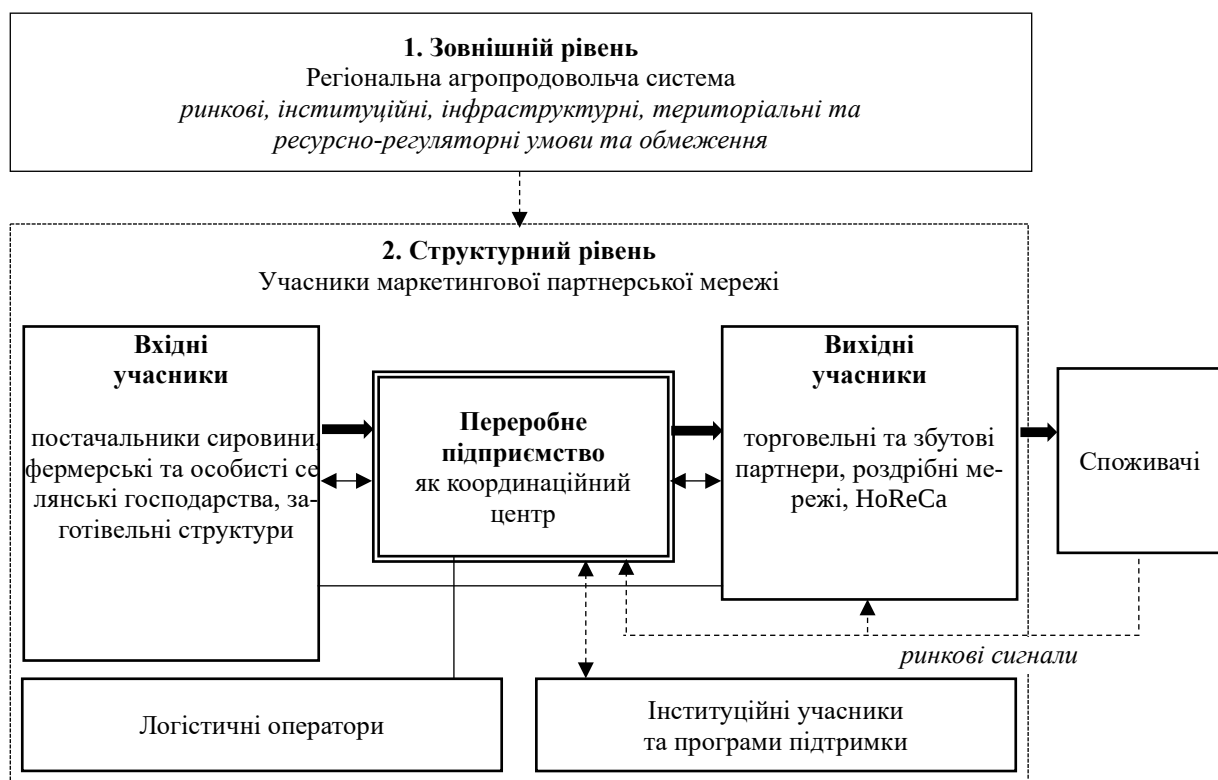
Побудова моделі передбачає чітке розмежування управлінських завдань між функціональними контурами та встановлення параметрів, за якими можна виявляти відхилення. Інформація про такі відхилення має надходити до учасників, спроможних вплинути на причину проблеми, а погоджені дії повинні завершуватися

оцінюванням результатів і переглядом параметрів взаємодії. Узгодження рішень між контурами здійснюється з урахуванням їх впливу на споживчу цінність продукції.

Архітектура структурно-функціональної моделі. Модель поєднує зовнішній, структурний і функціональний рівні та цикл управлінської координації. Зовнішній рівень утворює регіональна агропродовольча система, що визначає ринкові, інституційні, інфраструктурні, територіальні та ресурсні умови, але не входить до керованої мережі підприємства [21, 23, 25].

Структурний рівень охоплює постачальників сировини і заготівельні структури, торговельні та збутові канали, логістичних операторів, а також інституційних учасників. Логістичні оператори виконують наскрізну функцію, оскільки забезпечують доставку, зберігання та відвантаження на різних ділянках ланцюга. Переробне підприємство зіставляє ресурсні можливості з вимогами ринку, організовує обмін даними та контролює виконання погоджених рішень. Функціональний рівень представлено шістьма контурами, пов'язаними договірно-економічним узгодженням, розподілом повноважень, контролем, зворотним зв'язком і коригуванням [1, 11].

Структуру мережі наведено на рис. 1.



Умовні позначення:

- рух сировини та готової продукції
- ↔ узгодження та інформаційний обмін
- логістичне забезпечення
- > ринкові сигнали та інституційна взаємодія

Рис. 1 Структура маркетингової партнерської мережі в регіональній агропродовольчій системі.

Джерело: розроблено авторами.

Матеріальні потоки проходять від постачальників через переробне підприємство до каналів збуту і споживачів, а у зворотному напрямі надходять дані про попит, якість, асортимент, упаковку, строки та сервіс. Вони використовуються для коригування параметрів сировини, виробничих планів, логістики й комунікації,

тоді як договори та регламенти закріплюють умови й відповідальність учасників [1, 15].

Функціональні контури розподіляють управлінські завдання за зонами відповідальності та пов'язують кожне відхилення з інструментом реагування і контрольним параметром. Їх склад наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Функціональні контури управління маркетинговою партнерською мережею

Контур	Призначення	Інструменти	Контрольні параметри
Сировинний	Узгодження обсягів, строків і якості сировини з потребами виробництва та ринку	Реєстр постачальників; стандарти і правила приймання; графіки поставок; резервні джерела	Виконання погоджених обсягів і строків; відхилення за якістю; залежність від ключових постачальників; наявність резервних джерел
Логістичний	Синхронізація доставки, зберігання та відвантаження	Маршрути; графіки доставки; регламенти зберігання; облік втрат	Своєчасність доставки; порушення графіків; транспортно-складські втрати; дотримання умов зберігання
Збутовий	Узгодження виробництва з вимогами каналів збуту	Сегментація каналів; узгодження асортименту; партнерські програми; диверсифікація збуту	Повторні В2В-замовлення; збереження активних партнерів; концентрація продажів за каналами; виконання умов поставки
Цифрово-інформаційний	Повнота, точність і своєчасність даних	Реєстр партнерів; CRM; облік партій; електронні замовлення; реєстр претензій	Повнота й актуальність даних; своєчасність передавання; невідповідності між замовленнями, залишками і поставками; опрацювання претензій
Комунікаційно-брендовий	Узгодження комунікації якості, походження і споживчої цінності	Локальне брендування; робота з відгуками; спільне просування; інформаційна підтримка	Повторні покупки; частота і характер відгуків; впізнаваність; використання ринкових сигналів у рішеннях
Інституційний	Залучення зовнішньої консультаційної, освітньої та коопераційної підтримки	Програми розвитку; навчання і консультації; спільні проекти; професійні платформи	Спільні ініціативи; участь у навчанні; використання консультаційної та програмної підтримки; упровадження рекомендацій

Джерело: розроблено авторами.

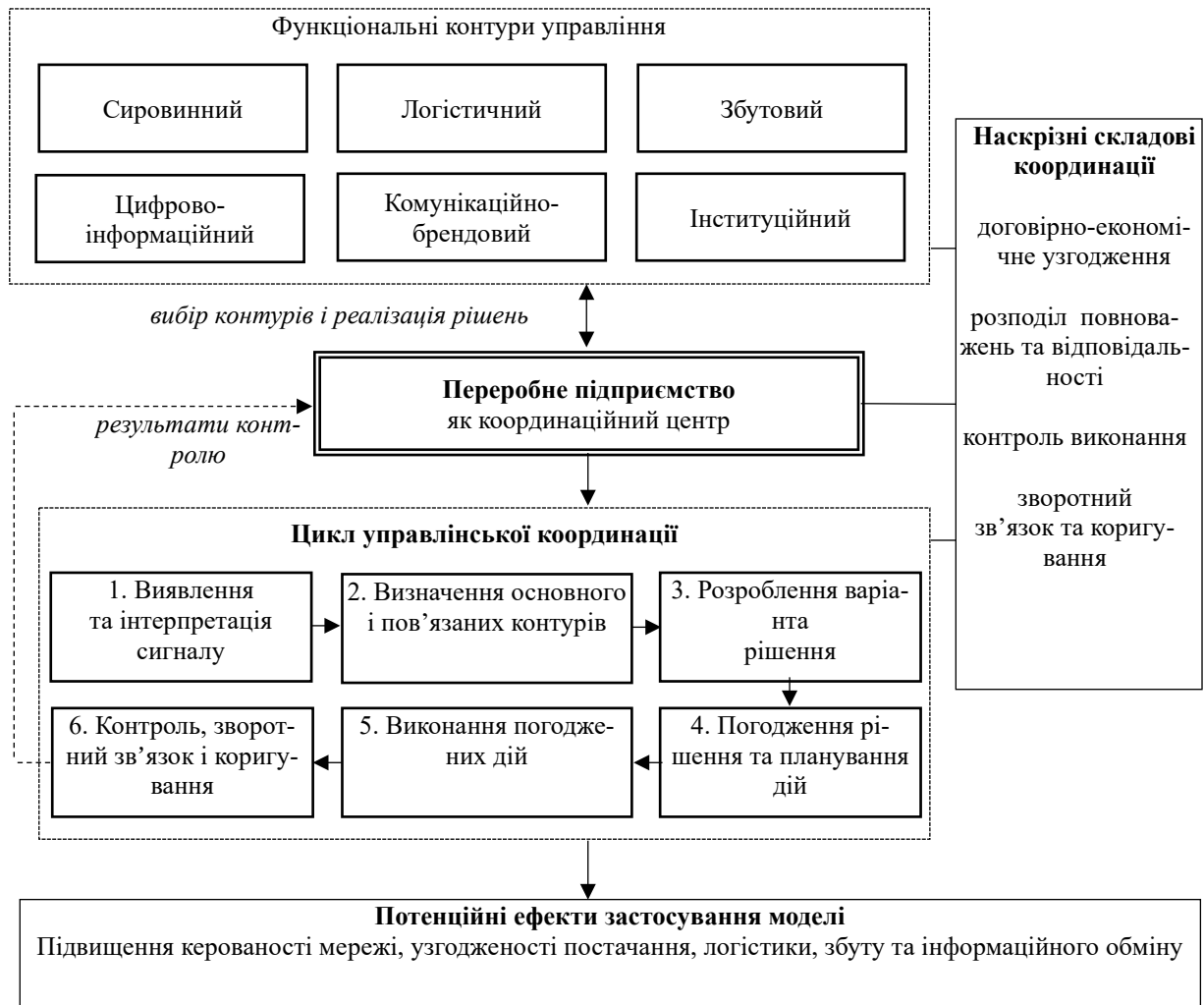
Контрольні параметри в табл. 1 мають діагностичний характер: їх склад, спосіб розрахунку та періодичність визначаються спеціалізацією підприємства, конфігурацією мережі й доступністю даних. Вони призначені для виявлення відхилень і вибору напрямку реагування, а не для встановлення універсальних нормативів.

Цифрово-інформаційний контур виокремлено через специфічні завдання, інструменти та відповідальність, водночас він забезпечує даними всі інші контури. Сировинний і логістичний напрями формують ресурсну й часову узгодженість, збутовий і комунікаційно-брендовий передають ринкові вимоги, а інституційний залучає зовнішню підтримку. Контури не є

відокремленими підсистемами: наскрізні складові координатії поєднують їх через розподіл повноважень, контроль і коригування рішень.

Механізм управлінської координації маркетингової партнерської мережі. Виділення контурів не забезпечує узгодженого реагування без визначеної послідовності дій. Запропонований цикл пов'язує виявлення та інтерпретацію сигналу з вибором відповідальних контурів, підготовкою і погодженням рішення, його виконанням, контролем та коригуванням параметрів взаємодії. Взаємозв'язок цих елементів наведено на рис. 2.

Зміст управлінських дій і результат кожного етапу координації конкретизовано в табл. 2.



Умовні позначення:

- послідовність управлінських дій
- > результати контролю та зворотний зв'язок
- наскрізна дія координаційних складових

Рис. 2 Механізм координації маркетингової партнерської мережі.

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 2

Етапи механізму управлінської координації маркетингової партнерської мережі

Етап	Управлінська дія	Результат
1. Виявлення та інтерпретація сигналу	Фіксація відхилення; визначення його причин, повторюваності, масштабу та впливу на пов'язані процеси	Джерело проблеми та терміновість реагування
2. Визначення основного і пов'язаних контурів	Визначення контуру виникнення проблеми, суміжних напрямів і залучених учасників	Локалізація проблеми і зони відповідальності
3. Розроблення рішення	Добір інструментів з урахуванням причин відхилення, ресурсів підприємства та інтересів партнерів	Обґрунтований варіант реагування
4. Погодження і планування	Узгодження дій, ресурсів, строків, відповідальності та параметрів контролю	План дій із виконавцями, строками і параметрами контролю
5. Виконання погоджених дій	Запровадження або коригування стандартів, графіків, процедур, інформаційних каналів і договірних умов	Усунення причин або зменшення наслідків відхилення
6. Контроль, зворотний зв'язок і коригування	Порівняння фактичних і очікуваних результатів; узгодження оцінок учасників; перегляд параметрів взаємодії	Оцінка результативності та параметри наступного циклу

Джерело: розроблено авторами.

Табл. 2 конкретизує управлінські дії та результати етапів координації. Початковою умовою є встановлення джерела сигналу: затримку замовлення можуть спричинити нестача сировини, порушення логістики, помилка обліку, перевантаження виробництва або неузгодженість із торговельним партнером. Без діагностики коригувальна дія усуває прояв, а не причину проблеми.

Через організаційну самостійність партнерів рішення має фіксувати дії, ресурси, строки, відповідальність і параметри контролю. Результати виконання повертаються до координаційного центру та використовуються для перегляду інструментів, процедур або складу учасників. Потенційними ефектами є краща узгодженість постачання, логістики, збуту й інформаційного обміну, однак їх значущість залежить від ресурсів і конфігурації мережі та потребує емпіричної перевірки.

Умови та послідовність впровадження структурно-функціональної моделі. Практичне використання моделі потребує адаптації до спеціалізації, масштабу, складу партнерів і ресурсів підприємства, тому запропонована послідовність має орієнтовний характер. Передумовами є організаційна спроможність виконувати координаційні функції, систематизована інформація про партнерів і готовність учасників погоджувати правила взаємодії. На малому підприємстві відповідні функції можуть бути зосереджені в одній управлінській посаді, на середньому або великому розподілені між профільними підрозділами за єдиного порядку обміну інформацією і контролю.

Впровадження розпочинається з діагностики фактичної мережі: визначення учасників, функцій, напрямів руху продукції та даних, критичних залежностей і проблемних зв'язків. Далі встановлюють відповідальні контури, виконавців, строки реагування та порядок передавання інформації. Обрані інструменти доцільно апробувати в одному продуктовому ланцюгу або найбільш проблемному контурі, а поширювати після оцінювання їх придатності й готовності партнерів виконувати погоджені дії.

На початковому етапі достатніми можуть бути реєстр партнерів, графіки поставок і журнал відхилень; використання CRM, обліку партій та електронних замовлень розширюється зі зростанням складності мережі [15, 16]. Контрольні параметри формують за критичними зв'язками підприємства і не обов'язково об'єднують в інтегральний показник, оскільки їх основне призначення полягає у виявленні відхилень та запуску коригувальних дій.

Відмінність запропонованого підходу полягає у зміні одиниці аналізу. Маркетинг партнерських відносин характеризує довіру, взаємні зобов'язання і створення цінності між окремими партнерами [4, 6], тоді як об'єктом цієї моделі є координація сукупності функціонально залежних учасників. Мережевий підхід обґрунтовує взаємодію без ієрархічного підпорядкування [3, 11], а запропонована розробка конкретизує її через функціональні контури, регламенти, інформаційні процедури та контроль. Порівняно з підходами, орієнтованими переважно на інтеграцію потоків,

додатково враховано комунікацію походження і споживчої цінності, локальне позиціонування, HoReCa, споживчий зворотний зв'язок та інституційне партнерство [1, 2, 20].

Розмежування регіональної агропродовольчої системи і мережі підприємства уточнює межі управлінського впливу: середовище формує ресурсні, ринкові та інституційні умови [21, 23, 25], але координація поширюється лише на учасників із погодженими механізмами взаємодії. Наукова новизна полягає у поєднанні структурного виміру, що визначає межі й склад мережі, функціонального, що розподіляє завдання між контурами, та процесного, що пов'язує сигнал із рішенням, контролем і коригуванням.

Операційна узгодженість підтримує передбачуваність поведінки партнерів, а контрольні параметри створюють спільну інформаційну основу для переговорів і перегляду зобов'язань [2, 4]. Водночас координаційний вплив послаблюється за короткострокових зв'язків, відмови від обміну даними, нерівності переговорних позицій або наявності альтернативних каналів у ключових партнерів. Тому модель не встановлює універсальних нормативів, а її процедури й параметри потребують апробації у конкретних продуктових ланцюгах.

Висновки. Маркетингову партнерську мережу обґрунтовано як керовану систему довгострокової взаємодії організаційно самостійних учасників агропродовольчого ланцюга. Її відмінність від сукупності контрагентів полягає у спільних правилах, розподілі відповідальності та процедурах реагування на ресурсні й ринкові сигнали.

Координаційна роль переробного підприємства реалізується без адміністративного підпорядкування партнерів через погоджені правила, інформаційні процедури та контроль виконання.

Структурно-функціональна модель розмежовує регіональне середовище і керовану мережу підприємства, поєднуючи координаційний центр, шість функціональних контурів, наскрізні складові координації та цикл управлінського реагування. Вона дає змогу визначити відповідальний контур, погоджувати рішення, контролювати виконання і коригувати параметри взаємодії.

Практичне застосування доцільно розпочинати з діагностики критичних зв'язків і пілотної апробації в окремому продуктовому ланцюгу. Потенційний вплив моделі на стабільність постачання, узгодженість логістики і збуту, прозорість інформаційного обміну та ринкову адаптивність потребує емпіричної перевірки.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. Під час підготовки статті використано ChatGPT (моделі GPT-5.5 та GPT-5.6) Thinking (OpenAI, 2026), для допоміжної редакторської перевірки структури, логіки викладу, мовної узгодженості, бібліографічного оформлення та відповідності рукопису вимогам журналу. Наукові положення, джерела, висновки та інтерпретації перевірено авторами. Автори несуть повну відповідальність за зміст і наукову достовірність статті.

Список використаних джерел:

1. Lambert D. M., Emmelhainz M. A., Gardner J. T. Developing and implementing supply chain partnerships. *The International Journal of Logistics Management*. 1996. Vol. 7, No. 2. Pp. 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1108/09574099610805485>
2. Stoeva S., Van Gompel R., Van den Bossche L., Rogge E., Slavova P., Grivins M., Mileiko I. Understanding collaboration in short food supply chains: a focus on collaborative relationships, interaction mechanisms and relational benefits. *Agricultural and Food Economics*. 2024. Vol. 12. Art. 49. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40100-024-00344-4>
3. Provan K. G., Kenis P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, No. 2. Pp. 229-252. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
4. Morgan R. M., Hunt S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, No. 3. Pp. 20-38. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
5. Food and Agriculture Organization of the United Nations. *The State of Food and Agriculture 2021: Making Agrifood Systems More Resilient to Shocks and Stresses*. Rome : FAO, 2021. 182 p. DOI: <https://doi.org/10.4060/cb4476en>
6. Grönroos C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*. 1994. Vol. 32, No. 2. Pp. 4-20. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
7. Дудар Т. Маркетинг відносин в системі агробізнесу у контексті викликів євроінтеграційних процесів. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. Вип. 1. С. 22-34. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/672> (дата звернення: 29.05.2026).
8. Бондаренко В. М., Мостенська Т. Л., Рябчик А. В. Маркетинг партнерських відносин у розвитку бізнес-взаємодій в Україні: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. С. 191-196. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-27>
9. Ярош-Дмитренко Л. О. Роль маркетингу у повоєнному відновленні партнерських відносин на ринку B2B. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. С. 281-287. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-44>
10. Håkansson H., Snehota I. (Eds.). *Developing Relationships in Business Networks*. London ; New York : Routledge, 1995. 418 p.
11. Dhanaraj C., Parkhe A. Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31, No. 3. Pp. 659-669. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318923>
12. Благун І., Кукурудз Р. Аналіз моделей партнерських відносин між підприємствами. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 445-451. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-67>
13. Flynn B. B., Huo B., Zhao X. The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*. 2010. Vol. 28, No. 1. Pp. 58-71. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>
14. Волик С. В. Процедурні аспекти генерування та імплементації стратегій управління збутовою діяльністю переробних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. С. 202-208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-99>
15. Wang S., Ghadge A., Aktas E. Digital transformation in food supply chains: an implementation framework. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2024. Vol. 29, No. 2. Pp. 328-350. DOI: <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2023-0463>
16. Bekkouche S., de-Magistris T. Digitalization in the European agri-food supply chain: a scoping review of traceability, transparency, and sustainability. *Frontiers in Blockchain*. 2025. Vol. 8. Art. 1701872. DOI: <https://doi.org/10.3389/fbloc.2025.1701872>
17. Bosona T., Gebresenbet G. The role of blockchain technology in promoting traceability systems in agri-food production and supply chains. *Sensors*. 2023. Vol. 23, No. 11. Art. 5342. DOI: <https://doi.org/10.3390/s23115342>
18. Renting H., Marsden T. K., Banks J. Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning A*. 2003. Vol. 35, No. 3. Pp. 393-411. DOI: <https://doi.org/10.1068/a3510>
19. Kneafsey M., Venn L., Schmutz U., Balázs B., Trenchard L., Eyden-Wood T., Bos E., Sutton G., Blackett M., Santini F., Gomez y Paloma S. *Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU: A State of Play of Their Socio-Economic Characteristics*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2013. 123 p. DOI: <https://doi.org/10.2791/88784>
20. Ossowska L., Janiszewska D., Beba P., Wojcieszak-Zbierska M. M., Kwiatkowski G. The contribution of regional products to short agri-food supply chains. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 24. Art. 10934. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172410934>
21. Газуда С. М. Розвиток партнерських відносин суб'єктів аграрних регіонів в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. С. 264-269. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-136>
22. Zurek M., Ingram J., Bellamy A. S., Goold C., Lyon C., Alexander P. Food system resilience: concepts, issues, and challenges. *Annual Review of Environment and Resources*. 2022. Vol. 47. Pp. 511-534. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-enviro-112320-050744>

23. Jia F., Shahzadi G., Bourlakis M., John A. Promoting resilient and sustainable food systems: a systematic literature review on short food supply chains. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 435. Art. 140364. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140364>
24. Сидоренко О. М., Пащенко О. В. Маркетингові партнерські відносини переробних підприємств аграрної сфери Закарпаття: можливості та виклики. *Економічний простір*. 2026. № 214. С. 398-407. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.214.398-407>
25. Schneider K. R., Fanzo J., Haddad L., Herrero M., Rosero Moncayo J., Herforth A., Remans R., Guarin A., Resnick D., Covic N., Béné C., Cattaneo A., Aburto N., Ambikapathi R., Aytekin D., Barquera S., Battersby J., Beal T., Bizzoto Molina P., ... Wiebe K. The state of food systems worldwide in the countdown to 2030. *Nature Food*. 2023. Vol. 4, No. 12. Pp. 1090-1110. DOI: <https://doi.org/10.1038/s43016-023-00885-9>

References:

1. Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, 7(2), 1-18. <https://doi.org/10.1108/09574099610805485> [in English].
2. Stoeva, S., Van Gompel, R., Van den Bossche, L., Rogge, E., Slavova, P., Grivins, M., & Mileiko, I. (2024). Understanding collaboration in short food supply chains: A focus on collaborative relationships, interaction mechanisms and relational benefits. *Agricultural and Food Economics*, (12), Art. 49. <https://doi.org/10.1186/s40100-024-00344-4> [in English].
3. Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015> [in English].
4. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302> [in English].
5. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2021). The state of food and agriculture 2021: Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses. <https://doi.org/10.4060/cb4476en> [in English].
6. Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774> [in English].
7. Dudar, T. (2016). Marketynh vidnosyn v systemi ahrobiznesu u konteksti vyklykiv yevrointehratsiinykh protsesiv [Relationship marketing in the agribusiness system in the context of the challenges of European integration processes]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, (1), 22-34. <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/672> [in Ukrainian].
8. Bondarenko, V. M., Mostenska, T. L., & Riabchyk, A. V. (2025). Marketynh partnerskykh vidnosyn u rozvytku biznes-vzaємодії v Ukraini: Vyklyky ta mozhlyvosti [Marketing partnership relations in the development of business interactions in Ukraine: Challenges and opportunities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (79), 191-196. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-27> [in Ukrainian].
9. Yarosh-Dmytrenko, L. O. (2023). Rol marketynhu u povoiennomu vidnovlenni partnerskykh vidnosyn na rynku B2B [The role of marketing in the post-war restoration of partnerships in the B2B market]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (49), 281-287. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-44> [in Ukrainian].
10. Håkansson, H., & Snehota, I. (Eds.). (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge. [in English].
11. Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659-669. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318923> [in English].
12. Blahun, I., & Kukurudz, R. (2024). Analiz modelei partnerskykh vidnosyn mizh pidpriemstvamy [Analysis of models of partnership relations between enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(50), 445-451. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-67> [in Ukrainian].
13. Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001> [in English].
14. Volyk, S. V. (2024). Protsedurni aspekty heneruvannia ta implementatsii stratehii upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pererobnykh pidpriemstv [Procedural aspects of generation and implementation of strategies for managing sales activities of processing enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59), 202-208. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-99> [in Ukrainian].
15. Wang, S., Ghadge, A., & Aktas, E. (2024). Digital transformation in food supply chains: An implementation framework. *Supply Chain Management: An International Journal*, 29(2), 328-350. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2023-0463> [in English].
16. Bekkouché, S., & de-Magistris, T. (2025). Digitalization in the European agri-food supply chain: A scoping review of traceability, transparency, and sustainability. *Frontiers in Blockchain*, (8), Art. 1701872. <https://doi.org/10.3389/fbloc.2025.1701872> [in English].
17. Bosona, T., & Gebresenbet, G. (2023). The role of blockchain technology in promoting traceability systems in

agri-food production and supply chains. *Sensors*, 23(11), Art. 5342. <https://doi.org/10.3390/s23115342> [in English].

18. Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: Exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning A*, 35(3), 393-411. <https://doi.org/10.1068/a3510> [in English].

19. Kneafsey, M., Venn, L., Schmutz, U., Balázs, B., Trenchard, L., Eyden-Wood, T., Bos, E., Sutton, G., Blackett, M., Santini, F., & Gomez y Paloma, S. (2013). Short food supply chains and local food systems in the EU: A state of play of their socio-economic characteristics. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2791/88784> [in English].

20. Ossowska, L., Janiszewska, D., Beba, P., Wojcieszak-Zbierska, M. M., & Kwiatkowski, G. (2025). The contribution of regional products to short agri-food supply chains. *Sustainability*, 17(24), Art. 10934. <https://doi.org/10.3390/su172410934> [in English].

21. Hazuda, S. M. (2024). Rozvytok partnerskykh vidnosyn subiektiv ahrarnykh rehioniv v umovakh yevrointehratsii [Development of partnership relations among actors in agrarian regions under European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (61), 264-269. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-136> [in Ukrainian].

22. Zurek, M., Ingram, J., Bellamy, A. S., Goold, C., Lyon, C., & Alexander, P. (2022). Food system resilience: Concepts, issues, and challenges. *Annual Review of Environment and Resources*, (47), 511-534. <https://doi.org/10.1146/annurev-enviro-112320-050744> [in English].

23. Jia, F., Shahzadi, G., Bourlakis, M., & John, A. (2024). Promoting resilient and sustainable food systems: A systematic literature review on short food supply chains. *Journal of Cleaner Production*, (435), Art. 140364. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140364> [in English].

24. Sydorenko, O. M., & Pashchenko, O. V. (2026). Marketynhovi partnerski vidnosyny pererobnykh pidpriemstv ahrarnoi sfery Zakarpattia: Mozhlyvosti ta vyklyky [Marketing partnership relations of processing enterprises in the agricultural sector of Zakarpattia: Opportunities and challenges]. *Ekonomichnyi prostir*, (214), 398-407. <https://doi.org/10.30838/EP.214.398-407> [in Ukrainian].

25. Schneider, K. R., Fanzo, J., Haddad, L., Herrero, M., Rosero Moncayo, J., Herforth, A., Remans, R., Guarin, A., Resnick, D., Covic, N., Béné, C., Cattaneo, A., Aburto, N., Ambikapathi, R., Aytekin, D., Barquera, S., Battersby, J., Beal, T., Bizzoto Molina, P., . . . Wiebe, K. (2023). The state of food systems worldwide in the countdown to 2030. *Nature Food*, 4(12), 1090-1110. <https://doi.org/10.1038/s43016-023-00885-9> [in English].

Дата надходження статті: 24.06.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 05.08.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 01.09.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.