



Менеджмент

УДК 658.8:631.11:004

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17566131>

**Роль маркетингу у формуванні системного менеджменту агробізнесу в
умовах цифрової трансформації**

Присяжнюк Оксана Федорівна

кандидат економічних наук

доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Поліський національний університет, Житомир, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-0066-9065>

Кравчук Ірина Ігорівна

доктор економічних наук

професор кафедри менеджменту та маркетингу

Поліський національний університет, Житомир, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-3561-6118>

Буднік Ольга Миколаївна

кандидат економічних наук

доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Поліський національний університет, Житомир, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-6611-3310>

Прийнято: 24.10.2025 | Опубліковано: 09.11.2025

Анотація: Метою статті є обґрунтування ролі маркетингу у формуванні системи менеджменту агробізнесу на засадах діджиталізації. **Методи.** При проведенні досліджень застосовано: метод аналізу (здійснена характеристика



окремих підсистем системного менеджменту), моделювання (формування моделі системного менеджменту), монографічний (огляд праць та узагальнення інформації про переваги діджиталізації маркетингу у системному менеджменті). Інформаційну базу дослідження становили аналітичні звіти Спільного дослідницького центру (JRC) Європейської Комісії, наукові праці українських та зарубіжних науковців у сфері системного менеджменту, маркетингу та цифрових технологій. **Результати.** У ході дослідження визначено, що маркетинг є однією з основних підсистем системного менеджменту суб'єктів агробізнесу, що забезпечує аналітичну, стратегічну та комунікаційну функції. Основними перевагами використання маркетингових діджитал-інструментів є: підвищення швидкості збору, аналітики та обміну інформацією між підсистемами менеджменту з урахуванням змін зовнішнього середовища. Недоліки цифровізації – ризик втрати інформації через технічні проблеми, залежність від доступу до мережі Internet, висока вартість використання деяких технологій і платформ та низька забезпеченість підприємств аграрної сфери фахівцями у сфері використання діджитал-технологій. За результатами дослідження розроблено модель системного менеджменту агробізнесу, що зорієнтована на маркетинг, основою якої є п'ять основних блоків (аналітичний, комунікаційний, стратегічний, бізнес-планування та контрольний). Практична орієнтація цієї моделі на створення єдиного інформаційного простору, посилення взаємодії між підсистемами та рівнями управління суб'єктів агробізнесу. **Висновки.** Маркетинг у системному менеджменті агробізнесу виконує інтеграційно-комунікаційну роль, що сприяє ефективній взаємодії всіх підсистем та рівнів управління з адаптацією до змін зовнішнього середовища. Використання переваг цифровізації маркетингової діяльності аграрними підприємствами сприяє підвищенню ефективності управління на засадах комплексності та формування клієнтоорієнтованих стратегій і управлінських рішень. Практичне використання даної моделі пропонується у вигляді інструменту формування ефективної системи



менеджменту агробізнесу на засадах маркетингу в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: системне управління, цифрові технології, маркетингова діяльність, бізнес-менеджмент, аграрні підприємства, управлінські рішення.

The role of marketing in shaping agribusiness management systems in the context of digital transformation

Prysiashniuk Oksana

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissia National University, Zhytomyr
<https://orcid.org/0000-0003-0066-9065>

Kravchuk Iryna

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management and Marketing, Polissia National University, Zhytomyr
<https://orcid.org/0000-0002-3561-6118>

Budnik Olga

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissia National University, Zhytomyr
<https://orcid.org/0000-0002-6611-3310>

Abstract: The **purpose** of the article is to substantiate the role of marketing in the formation of an agribusiness management system based on digitalization.

Methods. The following methods were used in the research: analysis (characteristics of individual subsystems of system management), modeling (formation of a system management model), monographic (review of works and generalization of information about the advantages of marketing digitalization in system management).



The information base of the study consisted of analytical reports of the Joint Research Center (JRC) of the European Commission, scientific works of Ukrainian and foreign scientists in the field of system management, marketing, and digital technologies.

Results. The study found that marketing is one of the main subsystems of system management for agribusiness entities, providing analytical, strategic, and communication functions. The main advantages of using digital marketing tools are: increased speed of collection, analysis, and exchange of information between management subsystems, taking into account changes in the external environment. The disadvantages of digitalization are the risk of information loss due to technical problems, dependence on Internet access, the high cost of using some technologies and platforms, and the low availability of specialists in the use of digital technologies in agricultural enterprises. Based on the research results, a marketing-oriented agribusiness management model has been developed, which is based on five main blocks (analytical, communication, strategic, business planning, and control). The practical orientation of this model towards creating a unified information space and strengthening interaction between subsystems and levels of management of agribusiness entities. **Conclusions.** Marketing in agribusiness system management plays an integrative and communicative role, promoting effective interaction between all subsystems and management levels with adaptation to changes in the external environment. The use of the advantages of digitalization of marketing activities by agricultural enterprises contributes to improving the efficiency of management based on comprehensiveness and the formation of customer-oriented strategies and management decisions. The practical application of this model is proposed as a tool for forming an effective agribusiness management system based on marketing principles in the context of digital transformation.

Keywords: system management, digital technologies, marketing activities, business management, agricultural enterprises, management decisions.



Постановка проблеми. В умовах сучасних викликів, пов'язаних з введенням воєнного стану в країні важливим є розвиток економіки. Сільське господарство – одна з основних галузей, що сприяє забезпеченню економічного розвитку країни та її експортного потенціалу. Зважаючи на це, проблема формування ефективної системи управління підприємствами аграрної сфери набуває особливої актуальності. Сталий розвиток, підвищення ефективності діяльності суб'єктів агробізнесу та її адаптивність до викликів зовнішнього середовища може забезпечити системний менеджмент, що базуються на формуванні ефективної взаємодії всіх підсистем підприємства та орієнтований на максимальне задоволення потреб споживачів при використанні переваг цифрових технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Системний підхід до менеджменту підприємств аграрної сфери є достатньо актуальним напрямом дослідження, про що свідчить зацікавленість ним українських та зарубіжних науковців. Значна частина зарубіжних досліджень пов'язана з поєднанням системного менеджменту у агробізнесі з інноваціями та акцентом уваги на забезпечення сталого розвитку через функції планування і контролю, особливо при розподілі ресурсів, врахуванні впливу ризиків для досягнення найвищого рівня продуктивності [1, 2, 3]. При формуванні системи менеджменту агробізнесу, однією з ключових українські дослідники вважають функцію контролю, оскільки вона забезпечує адаптивність управлінських заходів, дає можливість удосконалити процес управління ризиками. Автоматизація контролю, на їх думку, дозволить швидко реагувати на проблеми та підвищити ефективність системного менеджменту в цілому [4].

Науковці стверджують, що розвиток агробізнесу, особливо у посушливих регіонах світу залежить від забезпечення водними ресурсами. Отже, дослідники розглядають цей вид ресурсу, як одним із ключових, що потрібно враховувати у системному менеджменті аграрних підприємств. Також актуальним у цьому процесі є використання принципу ощадливого виробництва та переваги



застосування цифрових технологій [5, 6]. У контексті формування переваг та досягнення ефектів через системний менеджмент, важливо зосередити увагу на ефективності системних управлінських рішень щодо оптимізації використання земельних ресурсів, що є одним із базових у агробізнесі [7].

Дослідження українських науковців доводять існування деяких проблем, пов'язаних з формуванням системного менеджменту агробізнесу в нашій державі. Вони пов'язані насамперед з недостатнім використанням переваг цифрових інструментів, що в свою чергу зумовлено переважно низькою кваліфікацією їх ефективного застосування працівниками аграрної сфери [8, 9]. Системний підхід до життєвого циклу сільськогосподарської продукції та застосування управлінських інструментів є запорукою підвищення ринкової конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу [10].

Поряд з наведеним вище, досить багатоаспектним є визначення ролі маркетингу у агробізнесі. Так, одним із аспектів маркетингової діяльності аграрних підприємств є оптимальне поєднання трьох факторів – використання переваг діджиталізації у маркетингових комунікаціях, сучасних технологій та оптимізації бізнес-процесів [11, 12].

Сучасні дослідники пропонують удосконалення системи менеджменту агробізнесу на основі формування омніканальних маркетингових стратегій та забезпеченні розвитку локальних систем [13]. У процесі формування системи управління маркетингом доцільно обрати підхід, відповідно до поставлених цілей та врахування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів [14, 15]. На думку науковців агробізнес має активно використовувати комплекс маркетингу, особливо маркетингові комунікації для досягнення конкурентних переваг [16].

Отже, аналіз досліджень українських та зарубіжних науковців дає змогу зробити висновок про потребу подальшого розвитку системного менеджменту агробізнесу через застосування переваг інноваційних методів маркетингу та управління, ефективного поєднання їх з класичними функціями менеджменту, перевагами застосування діджитал-технологій.



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зважаючи на важливість та фундаментальність проведених попередніх досліджень, але, поряд з цим, динамічний розвиток і зростання можливостей та переваг, що надає використання цифрових технологій у аграрній сфері, постійну потребу врахування мінливих вимог споживачів, використання інноваційних технологій для удосконалення взаємодії підсистем менеджменту, важливо акцентувати увагу на ролі маркетингу, як об'єднуючої ланки між всіма підсистемами системного менеджменту при використанні переваг діджиталізації. Саме це питання не у повній мірі досліджене у наукових працях. Вважаємо, що основною причиною не вирішення його у попередніх дослідженнях є постійний розвиток техніки технологій та зміна лояльності споживачів аграрної продукції. Основою проведення досліджень є обґрунтування ролі маркетингу у системному менеджменті суб'єктів агробізнесу. Одним із важливих аспектів даного дослідження – доведення переваг ефективного маркетингу у агробізнесі, що базується на використанні переваг використання цифрових інструментів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) Мета і завдання дослідження – обґрунтування ролі маркетингу у системному менеджменті агробізнесу при використанні переваг та викликів, пов'язаних з використанням цифрових технологій.

Основні завдання дослідження:

- дослідити переваги системного менеджменту, як моделі управління у аграрній сфері;
- обґрунтувати роль маркетингу у структурі системного менеджменту суб'єктів агробізнесу;
- проаналізувати переваги та недоліки використання цифрових технологій для підвищення ефективності системного менеджменту;
- сформувати модель інтеграції маркетингу у систему управління суб'єктів агробізнесу.



Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність підприємств агробізнесу в умовах воєнного стану в країні супроводжується проблемами, що насамперед пов'язані з коливанням цін на ресурси та на аграрну продукцію, ризик втрати урожаю через воєнні дії або погодні фактори, на які керівництво не може вплинути, проблеми з пошуком ефективних ринків збуту низьким рівнем застосування переваг цифровізації та ін.

Системний менеджмент агробізнесу, як модель управління, що базується на комплексному поєднанні всіх підсистем підприємства, формує сприятливі умови для вирішення або пом'якшення впливу наведених вище проблем та досягнення конкурентних переваг. Такий підхід до управління дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсного потенціалу, гнучкість та досягнення синергічного ефекту від прийнятих управлінських рішень.

Маркетингову діяльність вважаємо елементом поєднання всіх підсистем системного менеджменту з зовнішнім середовищем, а використання при цьому переваг цифрових інструментів удосконалює та забезпечує оперативність комунікацій, що сприяє оперативності реакції на проблеми у вигляді прийняття управлінських рішень (рис. 1).

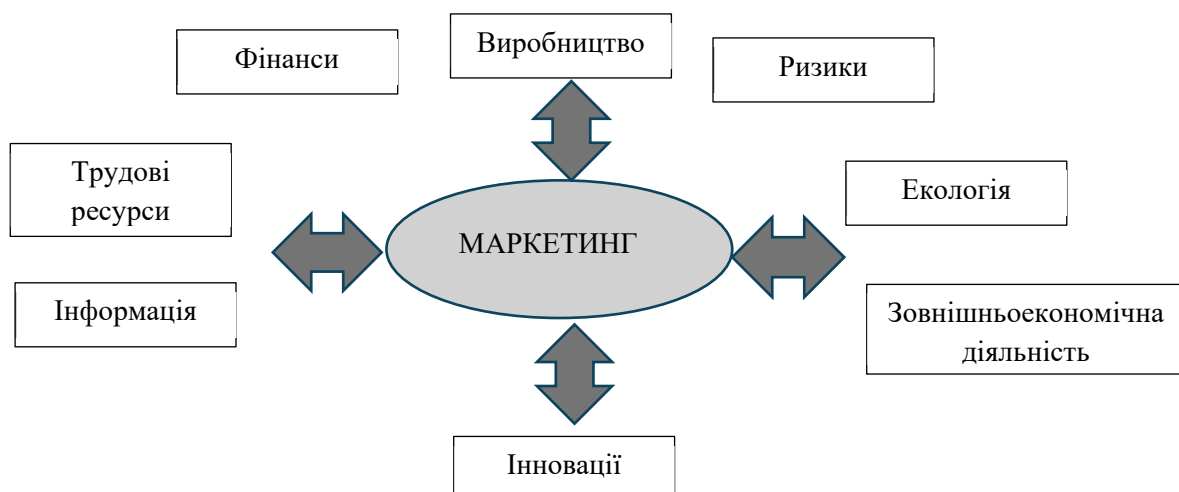


Рис. 1. Маркетинг у системному менеджменті аграрних підприємств

Джерело: складено автором на основі власних досліджень



Вважаємо, що маркетинг у системному менеджменті агробізнесу виконує інтеграційну функцію, оскільки всі підсистеми взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем. Так, взаємозв'язок маркетингу з підсистемою управління виробництвом передбачає надання інформації щодо потреб ринку, особливостей поведінки споживачів і конкурентів та ін. Аналіз цієї інформації є запорукою виробництва тієї продукції, що максимально враховує потреби ринку. Взаємозв'язок маркетингу з підсистемою управління ризиками полягає в тому, що ідентифікація можливих внутрішніх та зовнішніх загроз відбувається через маркетингову інформацію, яка дозволяє приймати ефективні управлінські рішення у сфері антикризового управління. Управління екологічною підсистемою, як складовою системного менеджменту є важливим компонентом забезпечення управління агробізнесом на засадах сталості. Аграрні підприємства, виробництво яких розташоване переважно у сільській місцевості часто є ініціаторами соціальних проєктів, що спрямовані на захист довкілля, створення комфортних умов проживання та відпочинку місцевих мешканців. Маркетинг тут виконує роль створення позитивного іміджу підприємству через соціальні ініціативи, пропагування здорового способу життя та основ сталого розвитку. Взаємодію маркетингу та підсистеми управління зовнішньоекономічною діяльністю насамперед можна пояснити через пошук інформації про потенційних ділових партнерів, можливості співпраці та кооперації зусиль з ними і органами державного управління. Також основою взаємодії з цією підсистемою складають комунікаційні зв'язки для зацікавлення та залучення до співпраці закордонних партнерів. Маркетингова підсистема пов'язана з підсистемою управління інноваціями, оскільки дослідження зовнішнього середовища надає підстави для формування інноваційного мислення та переваг застосування інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності. Взаємозв'язок маркетингу з інформаційно-аналітичною підсистемою агробізнесу передбачає формування інформаційної бази для аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Взаємодія



маркетингу з підсистемою управління персоналом передбачає розвиток та підбір персоналу з використанням реклами, з метою поширення інформації про необхідні компетенції та переваги праці у певному підприємстві. Таким чином, маркетинг у системному менеджменті виконує три основних функції аналітичну (проведення маркетингових досліджень та формування висновків); стратегічну (формування переваг, розробка бренду); комунікаційну (формування партнерських відносин, обмін інформацією з суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища). Через вказані функції маркетинг забезпечує формування цінності продукції для споживача.

Функціональність сучасного маркетингу суб'єктів агробізнесу можна суттєво підсилити за допомогою використання цифрових інструментів. За даними досліджень, наведених у звіті Спільного дослідницького центру (JRC) Європейської Комісії «Стан цифровізації в сільському господарстві ЄС: висновки з опитувань фермерських господарств, 93% фермерів вказали на використання принаймні одного діджитал-інструменту. 76% опитаних висловили позитивні очікування від використання переваг цифровізації; 72% – очікують екологічні переваги, а 67% – соціальні [17]. Прагнення інтеграції України до ЄС та розвиток діджитал-технологій зумовлюють активізацію їх застосування у агробізнесі. Оскільки маркетинг забезпечує механізм взаємодії підприємства з ринковим середовищем, то цифрові інструменти суттєво удосконалюють її. Для прикладу, використання переваг CRM-систем, Інтернету речей, AI-аналітики, Google Analytics, Canva Pro, «Великих даних» та ін. дозволяє точно провести сегментацію ринку, проаналізувати та спрогнозувати попит, зміни уподобань споживачів, оптимізувати цінову та маркетингову комунікаційну політику.

Застосування кожного з цифрових інструментів маркетингу у агробізнесі має переваги використання та недоліки. Так, застосування таргетованої реклами (наприклад, платформи Google Ads та Meta Ads), залежно від мети, може мати переваги (швидке охоплення цільового сегменту, аналітика



ефективності) та недоліки (значний рівень конкуренції, потреба у забезпеченні кваліфікованими фахівцями для ефективного користування цими інструментами). В умовах розвиненого інформаційного середовища, важливим цифровим інструментом маркетингу агробізнесу, який сприяє залученню клієнтів є оптимізація пошуку сайтів аграрних підприємств (SEO). Проте даний інструмент також має недоліки, що насамперед пов'язані з недостатньою швидкістю отримання результату та потребою застосування професійних вмінь та знань щодо ефективного користування ним. У формуванні іміджу та підтримки бренду важливу роль виконує SMM (соціальний медіа маркетинг), тобто використання соціальних мереж (наприклад, Facebook, Instagram, TikTok та ін.). Очевидними його недоліками є ймовірність негативних відгуків, що може негативно відобразитись на бізнесовій діяльності та потреба постійної присутності у мережах за допомогою створення якісного контенту. Серед актуальних та ефективних інструментів діджитал-маркетингу аграрних підприємств є CRM-системи (наприклад, AgroCRM), ERP та аналітичні системи (наприклад, 1С:Агробізнес). Перевагою перших є забезпечення централізованого обліку клієнтів, других – взаємозв'язок всіх підсистем підприємства. Основним їх недоліком є висока ціна впровадження та потреба у фахівцях з відповідними компетенціями. Серед поширених та актуальних цифрових інструментів маркетингу агробізнесу слід назвати: використання чат-ботів та автоматизацію комунікації (Telegram, Messenger) та використання переваг платформ Agro e-commerce та маркетплейсів. Вони забезпечують розширення можливостей пошуку споживачів та комунікацій з ними. Проте існують недоліки їх використання – одноманітність сценаріїв при використанні чат-ботів та залежність від умов, створених відомими маркетплейсами. Загальновідомим основним ризиком використання цифрових інструментів є залежність переважної більшості з них від наявності мережі інтернет та можливість втрати інформації через технічні проблеми.



Таким чином, цифровізація маркетингу суб'єктів агробізнесу сприяє його оперативній взаємодії з іншими підсистемами та створенню сприятливих умов для формування ефективного системного менеджменту. Проте доцільно звернути увагу на недоліки використання кожного з маркетингових цифрових інструментів.

На основі системного підходу до управління агробізнесом запропоновано модель з орієнтиром на визначальну роль маркетингу яка передбачає взаємодію п'яти основних блоків (рис. 2).

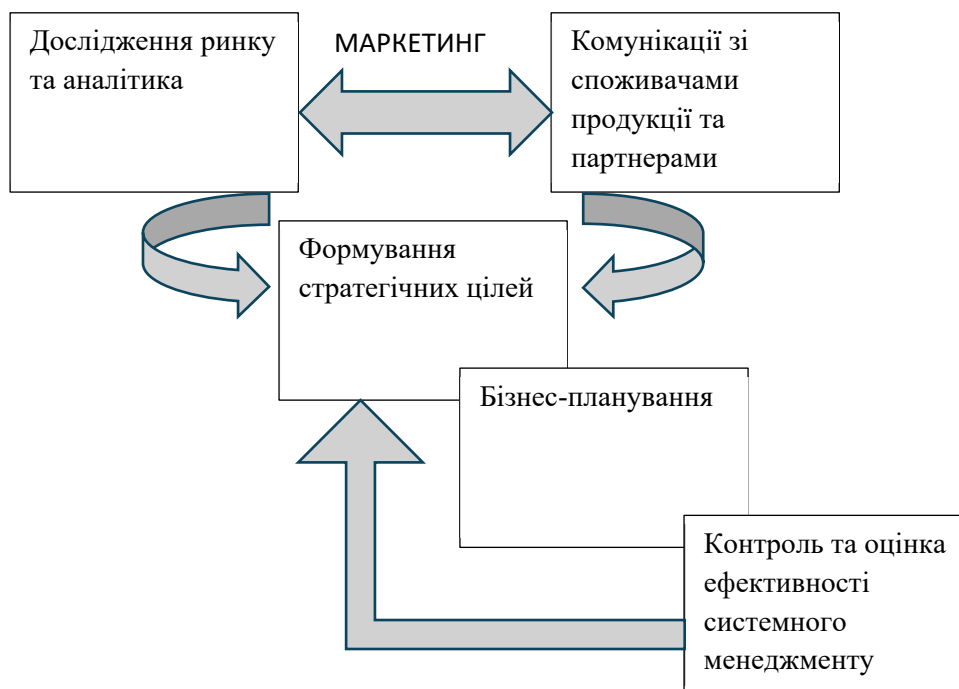


Рис. 2. Маркетинговоорієнтована модель системного менеджменту агробізнесу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Згідно даної моделі маркетинг забезпечує два важливі блоки – аналітичний блок (дослідження ринку, збір та аналітика даних) та комунікаційний (обмін інформацією зі споживачами продукції та діловими партнерами). Інформація, яка сформована на основі цих блоків є основою розробки стратегії та розробки бізнес-плану підприємства. Контрольний блок моделі – оцінка ефективності системного менеджменту за допомогою ключових показників ефективності та забезпечення гнучкості (інформація про виявлені



зміни надходить у стратегічний блок та використовується для коригування стратегічних цілей).

Практичне застосування сформованої моделі полягає у акценті уваги на маркетинг у процесі системного менеджменту та формування єдиного інформаційного середовища, ефективного поєднання всіх підсистем системного менеджменту на основі зворотнього зв'язку та забезпечення адаптивності відповідно до змін зовнішнього середовища.

Висновки. Маркетинг у системному менеджменті виконує роль інтеграційного інструменту, що забезпечує ефективну взаємодію між підсистемами системи управління суб'єктів агробізнесу під впливом змін зовнішнього середовища. Використання маркетингових цифрових інструментів надає ряд переваг, що сприяють ефективності функціонування системи управління – швидкість збору, аналітики інформації, удосконалення рекламних заходів, роботи з клієнтами, оперативність взаємодії всіх підсистем та рівнів управління та ін. Основні ризики, пов'язані з використанням маркетингових діджитал-технологій у системному менеджменті агробізнесу пов'язані насамперед з нестачею кваліфікованих працівників, високою вартістю використання деяких цифрових інструментів, можливістю негативного фідбеку, технічних проблем та залежністю від доступу до мережі інтернет. Запропонована модель системного менеджменту, що зорієнтована на маркетинг може стати практичним орієнтиром прийняття ефективних управлінських рішень у агробізнесі на засадах комплексності та адаптивності до умов макросередовища.

Список використаних джерел

1. Gadanakis, Y. Advancing Farm Entrepreneurship and Agribusiness Management: Innovation, Resilience and Policy Directions. *Agriculture*, 2024. 14(8). 1288; <https://doi.org/10.3390/agriculture14081288>.



2. Boros A., Szólik E., Desalegn G., Tózsér D. A Systematic Review of Opportunities and Limitations in Sustainable Agriculture. *Agronomy*. 2025, 15(1), 76; <https://doi.org/10.3390/agronomy15010076>.
3. Zhang, QF. From Sustainable Agriculture to Sustainable Agrifood Systems. *Sustainability*, 2024, 16(22), 9675; <https://doi.org/10.3390/su16229675>.
4. Носач Н.М., Єгіозар'ян А. Г., Полякова Є. С. Місце контролю в системі менеджменту агропромислових підприємств. *Проблеми економіки*. 2024 № 3 (61). С. 188-193.
5. Sadeghi B., Ahmadpour Borazjani M., Mardani M., Ziaee S., Mohammadi H. Systemic Management of Water Resources with Environmental and Climate Change Considerations. *Water Resources Management*, 2023. vol. 37(6), p. 2543-2574, May. <https://doi.org/10.1007/s11269-022-03388-7>.
6. Peccinelli M.C., Milan M., Romanelli T. L. Integrating Management and Digital Tools to Reduce. *Agronomy*. 2025. 15(10) 2276. <https://doi.org/10.3390/agronomy15102276>.
7. Anarbayev Y., Pentaev T., Rakhimzhanova G. Economic efficiency of using internal land management on the basis of agroindustrial enterprises. *Regional Science Policy & Practice*, 2023;1–13 <https://doi.org/10.1111/rsp3.12674>.
8. Данкевич, В.Є., Іванюк, О.В. Формування системного менеджменту та цифрових стратегій управління в агробізнесі: досвід країн ЄС. *Actual problems of economics*, 8 (290), 2025. С. 92-104. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-290-92-104>
9. Федірець О., Дячков Д., Гечбаія Б. Перспективи застосування систем менеджменту в агропродовольчій сфері, *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси)*. 2024. Випуск 2. С. 52-60. <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.7>.
10. Systemic Approach to the Product Life Cycle for Rural Products / Lourenço F., Gonçalves M. C., Júnior O. C., Izamara Cristina Palheta Dias I. C. P.,



- Benitez G. B., Benitez L. B., Benitez N. E. O. *Sustainability*. 2024. 16(10), 4207; <https://doi.org/10.3390/su16104207>.
11. Ляченко Т. Інноваційні підходи до маркетингової діяльності в агробізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-27>.
12. Кузьменко О. Роль маркетингу в управлінні аграрним підприємством. *Суспільство. Економіка. Цифровізація*. 2024. 2. С. 22-33. <https://doi.org/10.31379.sed.2.2.2024.11>.
13. Кравчук І., Ковальчук В. Теоретико-методичні аспекти системного управління маркетингом в агробізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-87>.
14. Кравченко О.М., Кравченко О.А., Шуба А.А. Формування системи маркетингового менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-36>.
15. Пачева Н. О, Подзігун С. М., Шуба А.А. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>.
16. Білошапка Ю.М. Маркетингова діяльність суб'єктів аграрного бізнесу: особливості управління та напрями вдосконалення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. 1. С. 111-117. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-24>.
17. European commission. New Study Highlights State of play in Digitalisation in EU Agriculture. URL: <https://surl.li/fmvcig>.