

ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТОМ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

FORMATION OF AN INTEGRATED SYSTEM FOR MANAGING MARKETING ACTIVITIES AND RISK MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

УДК 005.21:005.52:658.8(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.18-35>

Вакуленко В.Д.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
ім. проф. Й.С. Завадського,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Лю Юнтао²

доцент Школи бізнесу,
Новий Західний Університет, США

Прокопенко Р.А.³

аспірант освітньо-наукової програми
«Маркетинг»,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Vakulenko Vitalii

National University of Life
and Environmental Sciences of Ukraine

Liu Yuntao

New Western University, USA

Prokopenko Roman

National University of Life
and Environmental Sciences of Ukraine

У статті обґрунтовано теоретичні підходи формування інтегрованої системи управління маркетинговою діяльністю та ризик-менеджментом у сільськогосподарських підприємствах в умовах воєнного стану та підвищеної ринкової нестабільності. Визначено актуальність проблеми інтеграції маркетингової та функцій ризик-менеджменту, зумовлену системними викликами для аграрного сектору. Зазначено ключові принципи взаємодії між маркетинговою та ризиковою підсистемами управління, описано їх функціональну взаємозалежність і обґрунтовано необхідність переходу до системного підходу. Розглянуто рівні інтегрованого управління. Особливу увагу приділено ролі інформаційної інтеграції, окреслено потенціал цифрових рішень, маркетингової аналітики та децентралізованих моделей управління у формуванні стійкої архітектури агробізнесу.

Ключові слова: аграрний сектор, сільськогосподарські підприємства, ризик-менеджмент, сільське господарство, система управління маркетинговою діяльністю, стратегічне управління.

The article is devoted the theoretical substantiation of approaches to the formation of an integrated system of marketing and risk management in agricultural enterprises under conditions of martial law and increased market instability. The relevance of the problem of integrating marketing and risk management functions is substantiated, due to systemic challenges for the agricultural sector: destruction of infrastructure, logistical gaps, exchange rate fluctuations, resource shortages and limited sales opportunities. The purpose of the study is to develop conceptual foundations and a structural model of an integrated system that is able to ensure the effective functioning of agricultural enterprises in conditions of high uncertainty. The article identifies key principles of interaction between marketing and risk management subsystems, describes their functional interdependence and justifies the need to transition to a systemic. Three levels of integrated management are considered: strategic, tactical and operational, each of which includes specific tools for planning, forecasting, making management decisions and responding to risks. Particular attention is paid to the role of information integration, which involves building a single database for marketing and risk-oriented analytics. It is noted that the effectiveness of such a system largely depends on the organizational flexibility of the enterprise, cross-functional coordination and professional training of personnel. The potential of digital solutions, marketing analytics and decentralized management models in forming a sustainable agribusiness architecture is outlined. It is concluded that the integration of marketing activities and risk management is a necessary condition for increasing the adaptability, profitability and competitiveness of agricultural enterprises in martial law. Such system can become the basis for building an effective model of agricultural development, capable of resisting external threats and ensuring the sustainable functioning of the agricultural sector of Ukraine.

Key words: agricultural sector, agricultural enterprises, risk management, agriculture, marketing management system, strategic management.

Постановка проблеми. У контексті системних викликів, що постають перед аграрним сектором України в умовах війни, питання ефективного управління маркетинговою діяльністю та ризиками набуває особливої ваги. Сільськогосподарські підприємства, які традиційно функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, сьогодні змушені адаптуватися до радикально нових умов: руйнування виробничої інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, дефіцит трудових ресурсів, коливання валютного курсу, обмеження ринків збуту та зростання собівартості продукції. За таких умов класичні моделі управління втрачають ефективність, оскільки не враховують взаємозалежність між зовнішніми загрозами та внутрішніми стратегічними функціями підприємства, зокрема маркетингом. Маркетингова діяльність у сільському господарстві є не лише засобом

просування продукції на ринок, але й інструментом формування попиту, оптимізації збутових стратегій, управління брендом і забезпечення рентабельності. Проте в умовах високого ризику ці процеси мають ґрунтуватися на чіткій інтеграції з системою управління ризиками. Недостатня координація між цими двома складовими управління призводить до неефективного розподілу ресурсів, втрати конкурентних переваг та нездатності адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Водночас впровадження інтегрованих управлінських рішень, які поєднують маркетингову стратегію з ризик-менеджментом, створює передумови для більш адаптивного, гнучкого й стратегічно орієнтованого управління. Такі підходи дозволяють не лише знизити рівень виробничих та фінансових загроз, а й посилити ринкову позицію підприємства завдяки проактивній поведінці на аграрному ринку.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7019-1832>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2141-9041>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5615-9959>

Інтеграція функцій маркетингу та ризик-менеджменту повинна спиратися на системне бачення підприємства, враховувати специфіку сільськогосподарської діяльності та бути адаптованою до умов воєнного та поствоєнного періоду. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба в теоретичному обґрунтуванні підходів до формування інтегрованої системи управління маркетингом і ризиками у сільськогосподарських підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання інтегрованої системи управління маркетинговою діяльністю та ризик-менеджментом аграрних підприємств та її формування не є належним чином вивченим вітчизняними науковцями. Окремі аспекти цієї теми розглядали низка вітчизняних авторів. Зокрема, А. В. Тарасюк у своїй статті досліджує особливості управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств в Україні [1]. Також варто зазначити статтю Л. М. Малюга, у якій визначено теоретичні та практичні засади управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарського підприємства [2]. У свою чергу, Г. М. Запша розглядає організаційні форми управління маркетинговою діяльністю аграрних господарюючих суб'єктів [3]. Важливим є дослідження А. Мовчанюк, у якому визначено особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану [4]. Окрім цього, питання формування системи ризик-менеджменту аграрних підприємств дослідили науковці на чолі з І. В. Свиновус [5]. Теоретичні засади механізму управління ризиками аграрних підприємств окреслені у статті О. О. Рудич [6]. Однак, обране питання потребує більш детального розгляду, враховуючи його комплексний характер.

Мета статті. Метою статті є здійснення теоретичного обґрунтування підходів до формування інтегрованої системи управління маркетинговою діяльністю та ризик-менеджментом у сільськогосподарських підприємствах в умовах підвищеної економічної, соціальної та ринкової невизначеності. У рамках дослідження передбачається визначити основні принципи, структурні елементи та логіку взаємодії між маркетинговою підсистемою та системою управління ризиками, а також окреслити можливі напрямки їх синхронізації на стратегічному та тактичному рівнях з урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Спираючись на вітчизняні дослідження, зазначимо сутність системи управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств та системи ризик-менеджменту. Так, згідно з дослідженням Г. О. Коваленко та І. В. Чукіної, система управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств є такою складовою загальної системи менеджменту, яка охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль маркетингових заходів,

спрямованих на задоволення потреб споживачів та досягнення цілей підприємства. Складовими цієї системи також є дослідження ринку, розробка продуктів, ціноутворення, просування та розподіл [7]. Система ризик-менеджменту аграрного підприємства, відповідно до статті Н. В. Кириченко та Л. О. Алещенко, представляє собою комплекс заходів та процесів, спрямованих на виявлення, оцінку, контроль та мінімізацію можливих ризиків, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. Така система здатна забезпечити ефективне управління ризиками сільськогосподарського підприємства, враховуючи усі особливості його діяльності у сучасних умовах [8].

З метою забезпечення успішного функціонування сільськогосподарських підприємств у сучасних нестабільних умовах, важливим є застосування не лише адаптивних управлінських рішень, але й переосмислення концептуальних підходів до інтеграції ключових управлінських функцій. Зокрема, йдеться про поєднання маркетингової діяльності – як стратегічного механізму позиціонування продукції на ринку – з інструментами ризик-менеджменту, що забезпечують стійкість аграрного виробництва до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. В умовах воєнного стану потреба в такій інтеграції стає критичною, адже ринкова кон'юнктура змінюється під впливом форс-мажорних обставин, а традиційні моделі управління втрачають здатність адекватно реагувати на динаміку ризиків. Тобто, для аграрних підприємств важливо поєднати управління маркетинговою діяльністю та управління ризиками у єдиній системі, що дозволить підвищити ефективність їх діяльності, враховуючи негативні зовнішні фактори.

У такому випадку інтегровану систему управління маркетингом та ризиками варто розглядати не як суму окремих управлінських процедур, а як цілісну функціональну модель, яка здатна забезпечити стратегічну взаємодію між оцінкою ринкової ситуації, прийняттям маркетингових рішень та попередженням або мінімізацією ризиків. У такій системі маркетинг виступає не лише як канал реалізації продукції, а й джерело аналітичних даних щодо поведінки споживачів, коливань попиту, цінових тенденцій та змін у конкурентному середовищі. Ці дані, у свою чергу, стають основою для формування сценаріїв ризиків, розробки запобіжних заходів та побудови стратегій адаптації до змін зовнішнього середовища.

Сучасний аграрний сектор України характеризується низкою особливостей, які зумовлюють необхідність створення такої системи. Зокрема, це висока чутливість до як екзогенних (природно-кліматичних, політичних, соціальних), так і ендогенних (технологічних, фінансових, організаційних) ризиків. У цьому контексті доцільним є виокремлення таких ключових напрямів взаємодії маркетингу та ризик-менеджменту, як: формування

стратегій ринкової поведінки з урахуванням ризикових чинників; розробка адаптивних моделей ціноутворення; управління каналами збуту в умовах порушених логістичних ланцюгів; позиціонування продукції на основі оцінки споживчих переважень в умовах кризи [9].

Крім того, інтеграція маркетингових та ризик-орієнтованих рішень вимагає перегляду підходів до планування, організації та контролю діяльності підприємства. Застосування стратегічного маркетингового планування, побудованого на основі ризик-аналізу, надає можливість підвищити прогнозованість результатів діяльності, ефективніше управляти ресурсами та скоротити втрати від непередбачуваних обставин [4; 5]. З огляду на це, формування інтегрованої системи управління маркетинговою діяльністю та ризик-менеджментом потребує чіткого визначення її функціональної структури. Таку систему доцільно розглядати як багаторівневу модель, яка включає стратегічний, тактичний і операційний рівні управління, кожен з яких має власний набір завдань, інструментів та механізмів координації.

Зазначимо детальніше особливості кожного з рівнів цієї системи:

– стратегічний рівень: ключовим завданням є поєднання цілей маркетингової політики підприємства із ризик-орієнтованим підходом до довгострокового планування. Це передбачає прогнозування ринкових тенденцій із урахуванням можливих дестабілізуючих чинників, формування гнучких стратегій просування продукції, а також розробку сценарних моделей реагування на кризові ситуації.

– тактичний рівень: основною метою є адаптація маркетингових інструментів до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Тут йдеться про розподіл рекламного бюджету з урахуванням імовірності збоїв у каналах комунікації, управління збутом із опорою на географічну структуру ризиків, а також розробку антикризових комунікаційних стратегій. Тактичні рішення повинні враховувати не лише дані маркетингового аналізу, але й інформацію з системи внутрішнього ризик-менеджменту, що дозволяє виявити «вузькі місця» у взаємодії з контрагентами, посередниками, логістичними операторами.

– операційний рівень: охоплює повсякденне управління маркетинговою діяльністю та реагування на поточні ризики. Це включає моніторинг цін, відгуків споживачів, ефективності рекламних кампаній, а також контроль ризиків у постачанні, зберіганні та реалізації продукції. Впровадження відповідних цифрових інструментів (CRM-систем, модулів для управління запасами, індикаторів ринкової чутливості) дозволяє підвищити якість управлінських рішень та оперативність реагування на нестабільність ринку.

Окрім цього, ключовим принципом побудови такої системи є інтеграція інформаційних потоків.

Всі управлінські рішення мають ґрунтуватися на єдиній базі даних, що об'єднує маркетингову аналітику, дані внутрішнього аудиту, прогнозування ризиків і зворотний зв'язок від зовнішнього середовища. Завдяки цьому забезпечується прозорість, узгодженість і швидкість у прийнятті рішень, а також дозволяє уникати дублювання функцій або суперечностей між маркетинговими цілями та ризик-стратегією. Варто додати, що у процесі формування інтегрованої системи особливо важливим є належне кадрове забезпечення. Так, від фахівців вимагається не лише компетентність у сфері аграрного маркетингу, але й здатність працювати з інструментами ідентифікації ризиків, аналізу сценаріїв, математичного моделювання та бізнес-аналітики. У цьому контексті необхідною є трансформація підходів до підготовки управлінських кадрів у сільському господарстві, зокрема шляхом міждисциплінарного навчання.

Окремо слід зазначити, що ефективність інтеграції маркетингу і ризик-менеджменту залежить від гнучкості організаційної структури сільськогосподарського підприємства. Успішні приклади демонструють перевагу децентралізованих моделей управління, які передбачають делегування повноважень на рівень функціональних підрозділів, підвищення автономності відповідальних осіб та розвиток горизонтальних зв'язків між відділами маркетингу, планування, фінансів і логістики [10]. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на локальні ризики, не втрачаючи при цьому цілісності загальної стратегії підприємства.

Висновки. За результатами проведеного теоретичного дослідження встановлено, що в умовах високої економічної, соціальної та ринкової невизначеності сільськогосподарські підприємства потребують переходу до нових моделей управління, що ґрунтуються на інтеграції ключових функціональних підсистем. Зокрема, йдеться про необхідність об'єднання маркетингової діяльності та ризик-менеджменту в єдину системну структуру, яка дозволяє не лише просувати продукцію на ринку, але й мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз на стабільність підприємства. Інтегрована система може бути основою для проактивного управлінського підходу, в межах якого всі маркетингові рішення прийматимуться з урахуванням імовірних сценаріїв ризиків. Така система сприятиме підвищенню адаптивності, зменшенню втрат, посиленню конкурентоспроможності підприємства та більш ефективному розподілу ресурсів.

Особливе значення в межах цієї системи мають інструменти маркетингової аналітики, цифрові технології управління ризиками, а також зміна організаційної структури підприємства в бік децентралізації та гнучкості. Упровадження єдиної інформаційної платформи для збору, аналізу та обміну даними між маркетинговими та

антикризовими підрозділами дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення на основі актуальної ситуації як на ринку, так і всередині підприємства. Таким чином, формування інтегрованої системи управління маркетинговою діяльністю та ризик-менеджментом є не лише інноваційним підходом, але й необхідною умовою забезпечення стійкості функціонування сільськогосподарських підприємств у кризових умовах. У довгостроковій перспективі така система може стати основою для формування більш ефективної моделі агробізнесу, орієнтованої на стійкий розвиток, екологічну відповідальність та стратегічну стабільність.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Тарасюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*. 2019. №17. С. 70–78. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2950&i=9>
2. Малюга Л. М. Управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарського підприємства. URL: <https://pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.1/149.pdf> (дата звернення: 05.07.2025)
3. Запша Г. М. Організаційні форми управління маркетинговою діяльністю аграрних господарюючих суб'єктів. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4274>
4. Мовчанюк А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2740>
5. Свиноус І. В., Радько В. І., Присяжнюк Н. М., Іванько В. М., Костюк О. М. Формування системи ризик-менеджменту сільськогосподарських підприємств в повоєнний період. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 72–78.
6. Рудич О. О. Теоретичні засади механізму управління ризиками сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. №24. С. 15–19. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2017/4.pdf
7. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8517>
8. Кириченко Н. В., Алещенко Л. О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9–10. С. 46–52. URL: <http://agrosvit.info/?op=1&z=3435&i=6>
9. Пасько С. М. Стан та перспективи розвитку аграрного сектору економіки України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 42 С. 171–176. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/32.pdf
10. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №3 (54). С. 296–300. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1348>

REFERENCES:

1. Tarasiuk A. V. (2019). Osoblyvosti upravlinnia marketingovoi diialnosti ahrarynogo pidpriemstva Ukrainy

[Features of marketing management of Ukrainian agricultural enterprises]. *Ahrosvit – Agrosvit*. vol. 17, pp. 70–78. Available at: <http://agrosvit.info/?op=1&z=2950&i=9>

2. Maliuha L. M. (n.d.). Upravlinnia marketynhovoii diialnistiu silskohospodarskoho pidpriemstva [Management of marketing activities of an agricultural enterprise]. Available at: <https://pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.1/149.pdf> (accessed on: 05.07.2025)

3. Zapscha H. M. (2015). Orhanizatsiini formy upravlinnia marketynhovoii diialnistiu ahrarynykh hospodariuiuchykh subiektiv [Organizational forms of marketing management in agricultural business entities]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*. vol. 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4274>

4. Movchaniuk A. (2023). Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoii diialnistiu pidpriemstv ahrarynogo sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of marketing management in Ukrainian agricultural enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. vol. 54. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2740>

5. Svyynous I. V., Radko V. I., Prysiazhniuk N. M., Ivanko V. M., Kostyuk O. M. (2024). Formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu silskohospodarskykh pidpriemstv v povojenyi period [Formation of a risk management system for agricultural enterprises in the post-war period]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*. vol. 12, pp. 72–78.

6. Rudych O. O. (2017). Teoretychni zasady mekhanizmu upravlinnia ryzykamy silskohospodarskykh pidpriemstv [Theoretical principles of the risk management mechanism of agricultural enterprises]. *Ahrosvit – Agrosvit*. vol. 24, pp. 15–19. Available at: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2017/4.pdf

7. Kovalenko H. O., Chukina I. V. (2021). Vdoskonalennia upravlinnia marketynhovoii diialnistiu ahrarynykh pidpriemstv [Improvement of marketing management of agricultural enterprises]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*. vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8517>

8. Kyrychenko N. V., Aleshchenko L. O. (2021). Metodychni osnovy formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu ahrarynykh pidpriemstv [Methodological foundations for the formation of a risk management system of agricultural enterprises]. *Ahrosvit – Agrosvit*. vol. 9–10, pp. 46–52. Available at: <http://agrosvit.info/?op=1&z=3435&i=6>

9. Pasko S. M. (2022). Stan ta perspektyvy rozvytku ahrarynogo sektoru ekonomiky Ukrainy [State and prospects of development of the agricultural sector of Ukraine's economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. vol. 42, pp. 171–176. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/32.pdf

10. Vakulenko V., Liu Y. & Liu S. (2025). Systema ryzyk-menedzhmentu lohystychnykh system v umovakh voiennoho stanu Ukrainy [System of risk management in logistics systems under martial law in Ukraine]. *Staliy rozvitok ekonomiki – Sustainable Development of the Economy*. Vol. 3 (54). Pp. 296–300. Available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1348>