

## Стратегічні напрями розвитку цифрового маркетингу у формуванні конкурентоспроможності агровиробників

*Суходольський Олексій Станіславович<sup>1</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Маркетинг	339.138:631.1

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18903648>

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню стратегічних напрямів розвитку цифрового маркетингу як інструменту формування конкурентних переваг підприємств агропромислового сектору України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації вітчизняних агровиробників до умов цифрової економіки та посилення конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках. Мета статті – систематизація стратегічних напрямів цифрової трансформації маркетингу агровиробників та розробка практичних рекомендацій щодо їх імплементації. Застосовано методи стратегічного аналізу, SWOT-аналізу цифрового потенціалу, експертного опитування керівників маркетингових служб 38 агропідприємств, компаративного аналізу міжнародних практик. Розроблено матрицю стратегічних напрямів розвитку цифрового маркетингу за двома вимірами: рівень технологічної зрілості та конкурентний потенціал. Виділено чотири ключові стратегії: базова диджиталізація, прогресивна адаптація, експериментальна фаза, цифрове лідерство. Побудовано поетапну модель впровадження цифрового маркетингу.

Результати дослідження показують, що лише 23% українських агровиробників досягли високого рівня цифрової зрілості, тоді як 54% перебувають на початковому етапі диджиталізації. Встановлено п'ять критичних бар'єрів цифрової трансформації: обмежені фінансові ресурси, брак цифрових компетенцій команди, технологічна фрагментація, опір організаційним змінам, відсутність комплексної стратегії. Обґрунтовано систему з 12 ключових показників ефективності для моніторингу прогресу цифрової трансформації маркетингу. Доведено, що комплексне впровадження цифрових інструментів підвищує ефективність маркетингових інвестицій на 68%, скорочує вартість залучення клієнта на 43% та збільшує частку онлайн-продажів до 34% загального обороту протягом 18 місяців.

**Ключові слова:** цифровий маркетинг, конкурентоспроможність, агровиробники, стратегічні напрями, цифрова трансформація, маркетингові стратегії, споживча лояльність, цифрові інструменти, конкурентні переваги, маркетингові комунікації.

---

<sup>1</sup> Суходольський Олексій Станіславович — аспірант кафедри маркетингу, Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет". ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5216-8702>

## Strategic directions for digital marketing development in forming competitiveness of agricultural producers

**Анотація.** The article investigates strategic directions for digital marketing development as a tool for building competitive advantages of agricultural enterprises in Ukraine. The research relevance is determined by the necessity for domestic agricultural producers to adapt to the digital economy conditions and intensifying market competition. Ukrainian agribusiness accounts for over 40% of exports and 18% of GDP, yet faces challenges in digital transformation amid resource constraints and technological gaps. The article aims to systematize strategic directions of digital transformation in agricultural marketing and develop practical implementation recommendations. The research employs strategic analysis methods, SWOT analysis of digital potential, expert survey of marketing department heads from 38 agricultural enterprises, and comparative analysis of international practices. A strategic directions matrix is developed based on technological maturity level and competitive potential dimensions, comprising four strategies: basic digitalization for small farms with limited resources, progressive adaptation for ambitious medium and large producers, experimental phase for enterprises with high potential but limited current capabilities, and digital leadership for innovative market leaders. A five-stage implementation model is constructed: audit and diagnostics (1-2 months), strategic planning (1-2 months), technological infrastructure (2-4 months), activation and scaling (3-6 months), optimization and innovations (ongoing). The study reveals that only 23% of Ukrainian agricultural producers have achieved high digital maturity level, while 54% remain at the initial digitalization stage.

Five critical transformation barriers are identified: limited financial resources (67% of respondents), lack of digital competencies (58%), technological fragmentation (52%), resistance to organizational changes (47%), absence of comprehensive strategy (61%). A system of 12 key performance indicators for monitoring transformation progress is substantiated. Comprehensive implementation of digital tools increases marketing investment efficiency by 68%, reduces customer acquisition cost by 43%, and boosts online sales share to 34% within 18 months. Priority directions include content marketing for organic products, email marketing automation, predictive analytics implementation, omnichannel development, and artificial intelligence integration. Critical success factors encompass clear strategy with defined KPIs, top management support, cross-functional team formation, investment in personnel training and external expertise engagement at initial stages, phased approach with quick wins for value demonstration, and systematic results measurement with data-driven strategy optimization. The research provides actionable recommendations for agricultural producers of various scales regarding optimal digital transformation strategy selection depending on available resources, market positioning, and strategic enterprise objectives, enabling informed decision-making in digital marketing development.

**Keywords:** digital marketing, competitiveness, agricultural producers, strategic directions, digital transformation, marketing strategies, consumer loyalty, digital tools, competitive advantages, marketing communications.

### Вступ

Агропромисловий комплекс України, забезпечуючи понад 40% експорту та 18% ВВП країни, стикається з необхідністю фундаментальної трансформації підходів до маркетингу в умовах цифровізації економіки [1]. Традиційні маркетингові стратегії, що домінували в галузі протягом останніх десятиліть, поступово втрачають ефективність під тиском змін споживчої поведінки, зростання конкуренції та технологічних інновацій.

Цифровий маркетинг перетворюється з опціонального інструменту на критичний фактор конкурентоспроможності агровиробників. Дослідження McKinsey показує, що компанії агросектору з високим рівнем цифрової зрілості демонструють на 26% вищу рентабельність та на 45% швидше зростання порівняно з конкурентами, що

покладаються виключно на традиційні канали [2]. Водночас цифрова трансформація маркетингу в українському АПК відбувається нерівномірно: провідні експортно-орієнтовані компанії активно інвестують у цифрові інструменти, тоді як малі та середні виробники стикаються з численними бар'єрами впровадження [3].

Стратегічний підхід до розвитку цифрового маркетингу передбачає не просто впровадження окремих цифрових інструментів, але системну трансформацію маркетингових процесів, організаційної культури та бізнес-моделей. Агровиробникам необхідно визначити оптимальний вектор цифровізації залежно від наявних ресурсів, ринкового позиціонування, специфіки продукції та стратегічних цілей підприємства [4].

Теоретичні засади стратегічного маркетингу закладено у працях М. Портера [5], Ф. Котлера [6]. Питання цифрової трансформації бізнесу досліджують Дж. Вестерман та ін. [7], Д. Роджерс [8]. Специфіку цифрового маркетингу в агросекторі розглядають К. Бейкер [9], серед вітчизняних авторів – І. Решетнікова [10], Н. Куденко [11], М. Йохна [12]. Проте комплексне дослідження стратегічних напрямів розвитку цифрового маркетингу саме для агровиробників з урахуванням їх специфіки, рівня технологічної зрілості та ресурсних обмежень залишається актуальним науковим завданням.

Метою статті є систематизація стратегічних напрямів розвитку цифрового маркетингу та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг агровиробників в умовах цифровізації економіки.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: провести стратегічний аналіз стану цифрового маркетингу в українському АПК; розробити матрицю стратегічних напрямів розвитку цифрового маркетингу; ідентифікувати бар'єри цифрової трансформації та шляхи їх подолання; побудувати поетапну модель впровадження цифрового маркетингу; обґрунтувати систему КРІ для моніторингу ефективності.

#### МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження ґрунтується на комплексі загальнонаукових та спеціальних методів. Стратегічний аналіз застосовано для оцінювання конкурентного середовища та можливостей цифровізації. SWOT-аналіз використано для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз цифрової трансформації маркетингу агровиробників. Метод експертного опитування застосовано для з'ясування пріоритетів та бар'єрів впровадження: опитано 38 керівників маркетингових служб агропідприємств різного масштабу у період вересень-листопад 2024 року. Компаративний аналіз використано для вивчення міжнародних практик цифрового маркетингу в агросекторі.

Емпіричну базу становлять: дані Державної служби статистики України за 2020–2024 рр.; результати власного експертного опитування; звіти аналітичних компаній Deloitte, PwC, McKinsey щодо цифрової трансформації АПК; дані платформ SimilarWeb, SEMrush про цифрова активність українських агробрендів; кейси успішного впровадження цифрового маркетингу провідними вітчизняними та міжнародними агрокомпаніями. Об'єктами детального аналізу обрано шість українських агровиробників різних сегментів: дві великі експортно-орієнтовані компанії (зернові культури, олія), два середніх виробники молочної та м'ясної продукції, дві малі фермерські господарства (органічна продукція).

#### Результати

Проведений стратегічний аналіз виявив значну диференціацію рівня цифрової зрілості серед українських агровиробників. Лише 23% респондентів досягли високого рівня, що характеризується комплексним використанням цифрових інструментів, інтегрованими CRM-системами, предиктивною аналітикою та автоматизацією маркетингових процесів. 23% підприємств перебувають на середньому рівні з базовою e-commerce платформою та активною присутністю в соціальних мережах. Водночас 54%

агровиробників залишаються на початковому етапі диджиталізації з обмеженою диджитал-присутністю (лише веб-сайт або сторінка в Facebook) [13].

На основі аналізу розроблено матрицю стратегічних напрямів розвитку цифрового маркетингу (рис. 1), що враховує два ключові виміри: рівень технологічної зрілості підприємства (низький, середній, високий) та конкурентний потенціал цифровізації маркетингу (низький, середній, високий). Матриця виділяє чотири стратегічні позиції з відповідними пріоритетами.

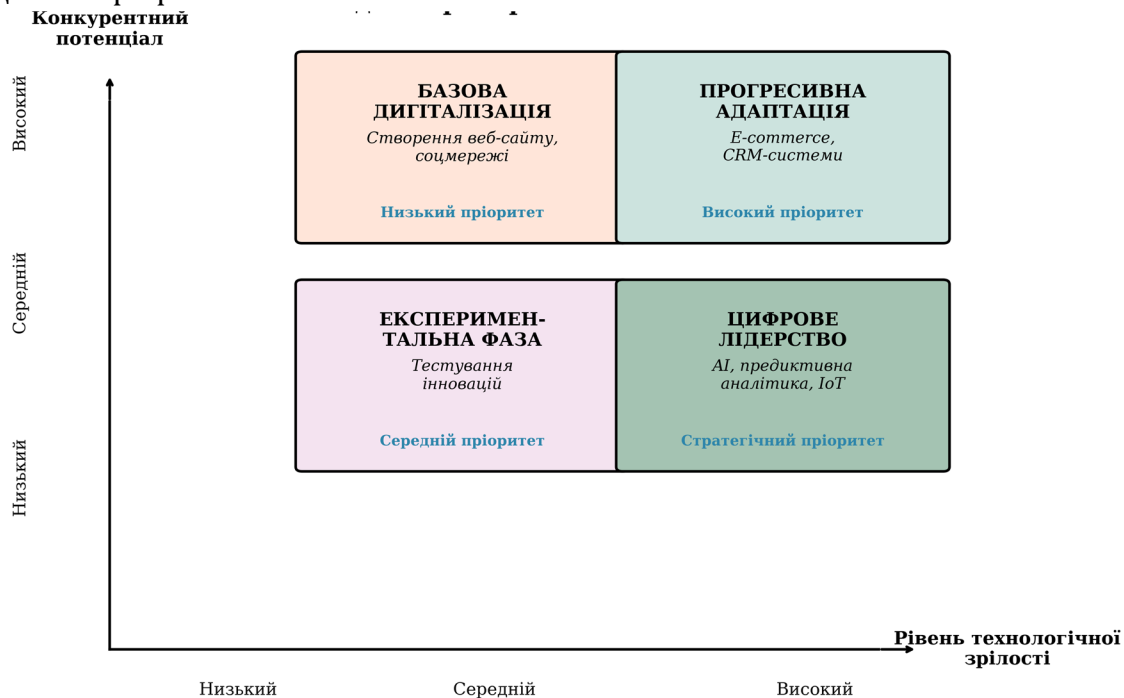


Рисунок 1. Матриця стратегічних напрямів розвитку цифрового маркетингу для агровиробників

*Джерело: розроблено автором*

Базова диджиталізація (низька технологічна зрілість, низький конкурентний потенціал) – стратегія для малих фермерських господарств з обмеженими ресурсами. Пріоритет: створення базової цифрової присутності через веб-сайт, профілі в соціальних мережах, Google My Business для локального пошуку. Ключові інструменти: безкоштовні платформи, органічний контент-маркетинг, локальне SEO. Інвестиції: мінімальні (до 50 тис. грн на рік).

Прогресивна адаптація (висока технологічна зрілість, високий конкурентний потенціал) – стратегія для середніх і великих виробників з амбітними цілями зростання. Високий пріоритет впровадження комплексної e-commerce платформи, CRM-систем для управління клієнтською базою, автоматизації маркетингу електронною поштою, результативного маркетингу (Google Ads, Facebook Ads). Ключовий фокус: масштабування онлайн-продажів, оптимізація конверсій, заснованих на даних рішення [14].

Експериментальна фаза (низька технологічна зрілість, високий конкурентний потенціал) – стратегія для підприємств, що мають потенціал для цифровізації, але обмежені поточні можливості. Середній пріоритет: поступове нарощування компетенцій через пілотні проекти, тестування окремих цифрових інструментів (чат-боти, кампанії електронною поштою), навчання команди, залучення зовнішніх консультантів.

Цифрове лідерство (висока технологічна зрілість, високий конкурентний потенціал) – стратегія для інноваційних лідерів ринку. Стратегічний пріоритет:

впровадження передових технологій (штучний інтелект для персоналізації, предиктивна аналітика попиту, IoT для відстеження ланцюга постачань, блокчейн для прозорості походження продукції). Диференціація через технологічне лідерство [15].

Для практичної імплементації стратегій розроблено поетапну модель впровадження цифрового маркетингу (рис. 2), що включає п'ять послідовних етапів з чітко визначеними цілями, активностями та термінами реалізації.



Рисунок 2. Поетапна модель впровадження цифрового маркетингу у агровиробничих підприємствах

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу кращих практик впровадження*

Етап 1 (Аудит та діагностика, 1-2 місяці) передбачає комплексний аналіз поточного стану цифрової присутності підприємства, бенчмаркінг конкурентів, визначення цільової аудиторії та їх цифрової поведінки, оцінку наявних ресурсів та компетенцій. Ключовий результат – SWOT-аналіз цифрового потенціалу та аналіз розривів між поточним та бажаним станом.

Етап 2 (Стратегічне планування, 1-2 місяці) включає вибір стратегічної позиції згідно з матрицею, визначення пріоритетних цифрових каналів, розробку контент-стратегії, встановлення SMART-цілей та KPI, складання дорожньої карти впровадження з розподілом бюджету. Критично важливим є забезпечення підтримки топ-менеджменту та формування кросфункціональної команди [16].

Етап 3 (Технологічна інфраструктура, 2-4 місяці) фокусується на створенні або оновленні веб-сайту з mobile-first підходом, впровадженні CRM-системи та інтеграції з іншими бізнес-системами, налаштуванні e-commerce платформи (якщо передбачено стратегією), впровадженні інструментів аналітики (Google Analytics, Facebook Pixel), налагодженні процесів збору та обробки клієнтських даних відповідно до GDPR.

Етап 4 (Активізація та масштабування, 3-6 місяців) включає запуск цифрових кампаній по обраних каналах, розвиток контент-маркетингу (блог, відео, соціальні мережі), впровадження SEO та SEM стратегій, активацію маркетингу електронною

поштою з сегментацією аудиторії, безперервного тестування та оптимізації підходу для оптимізації конверсій, ROI та інших метрик.

Етап 5 (Оптимізація та інновації, постійно) передбачає систематичний аналіз результатів та A/B тестування, впровадження маркетингової автоматизації та AI-інструментів, розвиток предиктивної аналітики для прогнозування поведінки клієнтів, безперервного вдосконалення процесів, моніторинг нових технологій та трендів для підтримки конкурентної переваги [17].

Експертне опитування виявило п'ять критичних бар'єрів цифрової трансформації маркетингу українських агровиробників (табл. 1). Найбільш поширеним є бар'єр обмежених фінансових ресурсів (67% респондентів), що особливо гостро стоїть для малих і середніх підприємств. Брак цифрових компетенцій команди відзначили 58% опитаних – в агросекторі традиційно бракує спеціалістів з цифрового маркетингу, аналітики даних, e-commerce.

Таблиця 1

Бар'єри цифрової трансформації маркетингу агровиробників та шляхи їх подолання

Бар'єр	Частота прояву	Наслідки	Шляхи подолання
Обмежені фінансові ресурси	67% респондентів	Неможливість інвестицій у технології та навчання	Поетапний підхід, використання безкоштовних інструментів, пошук грантів
Брак цифрових компетенцій	58% підприємств	Низька якість диджитал-активностей, помилкові рішення	Навчання команди, залучення консультантів
Технологічна фрагментація	52% компаній	Неінтегровані системи, дублювання даних, втрата інформації	Вибір платформ з API, централізована CRM-система
Опір організаційним змінам	47% організацій	Повільне впровадження, саботаж ініціатив	Управління змінами, комунікація переваг, залучення команди
Відсутність комплексної стратегії	61% виробників	Хаотичні дії, неузгодженість, низька ефективність інвестицій	Розробка цифрової стратегії з чіткими KPI, дорожньої карти

Джерело: складено автором на основі експертного опитування

Результати дослідження демонструють, що комплексне впровадження цифрових інструментів маркетингу приносить суттєві конкурентні переваги. Агровиробники, що досягли високого рівня цифрової зрілості, показують на 68% вищу ефективність маркетингових інвестицій (ROMI), на 43% нижчу вартість залучення клієнта (CAC) та

збільшення частки онлайн-продажів до 34% загального обороту протягом 18 місяців після початку трансформації. Критично важливими факторами успіху є наявність чіткої стратегії, підтримка топ-менеджменту, інвестиції в навчання команди та поетапний підхід до впровадження.

### Висновки

Проведене дослідження підтверджує, що стратегічний підхід до розвитку цифрового маркетингу є критичним фактором формування конкурентних переваг агровиробників в умовах цифровізації економіки. Розроблена матриця стратегічних напрямів дозволяє агропідприємствам різного масштабу та рівня технологічної зрілості обрати оптимальний вектор цифрової трансформації маркетингу.

Виділено чотири ключові стратегічні позиції: базова диджиталізація для малих господарств з обмеженими ресурсами, прогресивна адаптація для амбітних середніх і великих виробників, експериментальна фаза для підприємств з високим потенціалом але обмеженими поточними можливостями, цифрове лідерство для інноваційних лідерів ринку. Кожна стратегія передбачає специфічний набір пріоритетів, інструментів та рівень інвестицій.

Встановлено, що лише 23% українських агровиробників досягли високого рівня цифрової зрілості, тоді як 54% перебувають на початковому етапі диджиталізації. Виявлено п'ять критичних бар'єрів трансформації: обмежені фінансові ресурси (67%), брак цифрових компетенцій (58%), технологічна фрагментація (52%), опір організаційним змінам (47%), відсутність комплексної стратегії (61%). Для кожного бар'єру обґрунтовано конкретні шляхи подолання.

Розроблена п'ятиетапна модель впровадження (аудит та діагностика → стратегічне планування → технологічна інфраструктура → активація та масштабування → оптимізація та інновації) забезпечує структурований підхід до цифрової трансформації з чітким розподілом часу та ресурсів. Загальна тривалість трансформації становить 8-15 місяців до досягнення повної операційної зрілості.

Для практичної імплементації рекомендовано: почати зі стратегічного аудиту поточного стану та вибору позиції у матриці; розробити комплексну цифрову стратегію з чіткими KPI та дорожньою картою; забезпечити підтримку топ-менеджменту та сформуванню кросфункціональну команду; інвестувати в навчання персоналу та залучення зовнішньої експертизи на початкових етапах; застосовувати поетапний підхід зі швидких перемог для демонстрації цінності; систематично вимірювати результати та оптимізувати стратегію на основі даних.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою галузево-специфічних цифрових стратегій для різних категорій агропродукції (зернові, молочна, м'ясна, органічна), вивчення впливу нових технологій (AI, blockchain, IoT) на конкурентоспроможність агровиробників, а також з побудовою економетричних моделей для прогнозування ROI цифрової трансформації маркетингу.

### Література

1. Державна служба статистики України. Сільське господарство України за 2024 рік: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/cg.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm) (Дата звернення: 24.07.25)
2. Бугін Дж., Хаверманс Я., Селлес П. Цифрова Європа: реалізація регіонального потенціалу. McKinsey Global Institute. 2016. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-диджитал>
3. Мармуль Л. О., Романюк І. А. Цифровізація агропромислового комплексу України: стан та перспективи. Економіка АПК. 2022. № 3. С. 49–58.
4. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Диджитал: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.

5. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 2004. 396 p.
6. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022. 720 p.
7. Westerman G., Tannou M., Bonnet D., Ferraris P., McAfee A. The Диджитал Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. MIT Sloan Management and Capgemini Consulting, 2012. 31 p.
8. Rogers D. L. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Диджитал Age. Columbia University Press, 2016. 267 p.
9. Baker M. J., Sims F. T. Digital Marketing Strategies for Agricultural Enterprises. Journal of Agribusiness Marketing. 2021. Vol. 13. № 2. P. 78–95.
10. Решетнікова І. Л. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 268 с.
11. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 523 с.
12. Йохна М. А., Стадник В. В. Маркетинг: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2020. 400 с.
13. Deloitte. Digital Transformation in Agriculture: Global Trends 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/agriculture.html>
14. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Pearson, 2022. 704 p.
15. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Crown Business, 2017. 192 p.