

Дишлюк Олег. Стратегічне управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економічний дискурс*. 2026. Випуск 1. С. 295-304.
DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2026-1-28>

УДК 338.43 : 658.8 : 339.13
JEL Classification Q13, M31, L14, L81, D21



Дишлюк Олег
аспірант
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква, Україна
E-mail: dyshliuk@faringeit.kiev.ua
ORCID: 0009-0008-2299-1454

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація

Вступ. Збутова діяльність виступає одним із ключових елементів системи управління аграрним підприємством, оскільки саме вона забезпечує трансформацію виробничих у фінансові ресурси та формує передумови для підтримання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Водночас традиційні підходи до організації збуту дедалі більше втрачають ефективність через нестабільність ринкового середовища, логістичні обмеження, зміну структури попиту та посилення вимог до якості й безпечності продукції. У цих умовах стратегічне управління збутовою діяльністю стає важливим інструментом адаптації сільськогосподарських підприємств до сучасних економічних викликів.

Методи. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи системного аналізу, наукової абстракції, порівняння та теоретичного узагальнення для обґрунтування сутності стратегічного управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Для оцінювання впливу цифровізації, логістичних ризиків та трансформації ринкового середовища на ефективність збутової діяльності застосовано монографічний, статистико-економічний та аналітичний методи. Метод системного підходу використано для визначення пріоритетних напрямів удосконалення стратегічного управління збутом на засадах цифровізації, диверсифікації каналів реалізації продукції та ризик-орієнтованого управління.

Результати. У результаті дослідження встановлено, що стратегічне управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах воєнної економіки повинно базуватися на принципах адаптивності, диверсифікації каналів реалізації продукції, цифровізації та ризик-орієнтованого управління. Обґрунтовано, що інтеграція CRM- та ERP-систем, цифрових платформ електронної комерції, Big Data-аналітики й сучасних логістичних сервісів сприяє скороченню транзакційних витрат, підвищенню швидкості товароруку та зміцненню конкурентних позицій аграрних підприємств. Визначено, що перспективними напрямками вдосконалення стратегічного управління збутом є розвиток інтегрованих ланцюгів доданої вартості, кооперативних моделей реалізації продукції, цифрової логістики та систем стратегічного моніторингу ризиків.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні адаптивних моделей стратегічного управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням воєнних ризиків, цифровізації аграрного ринку та євроінтеграційних процесів. Особливої актуальності набувають дослідження ефективності використання CRM- та ERP-систем, електронної комерції, Big Data-аналітики й цифрової логістики у формуванні конкурентних переваг аграрних підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, збутова діяльність, сільськогосподарські підприємства, логістика, канали збуту, електронна комерція, ланцюги доданої вартості.

Вступ.

Сучасний розвиток аграрного сектору України супроводжується поглибленням ринкової конкуренції, трансформацією логістичних ланцюгів, зростанням ролі цифрових технологій та посиленням інтеграції до європейського економічного простору. В умовах воєнної економіки особливої актуальності набувають питання забезпечення стабільного збуту продукції сільськогосподарських підприємств, диверсифікації ринків реалізації та підвищення ефективності управлінських рішень у сфері товароруху.

Збутова діяльність виступає одним із ключових елементів системи управління аграрним підприємством, оскільки саме вона забезпечує трансформацію виробничих результатів у фінансові ресурси та формує передумови для підтримання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Водночас традиційні підходи до організації збуту дедалі більше втрачають ефективність через нестабільність ринкового середовища, логістичні обмеження, зміну структури попиту та посилення вимог до якості й безпечності продукції.

У цих умовах стратегічне управління збутовою діяльністю стає важливим інструментом адаптації сільськогосподарських підприємств до сучасних економічних викликів. Воно передбачає довгострокове планування збутової політики, формування стійких каналів реалізації, розвиток партнерських відносин із контрагентами та інтеграцію цифрових технологій у систему управління товарними потоками.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

У наукових працях В. М. Герзанича, В. І. Дурана, М. О. Форкоша, Н. В. Терент'євої, І. В. Свиноуса, Н. В. Хомяк, О. Ю. Гаврик, Н. М. Стручок, О. М. Замрій, О. Гарматюк та І. В. Макалюк розглянуто теоретичні й методичні засади управління збутовою діяльністю підприємств, формування маркетингової політики, оцінювання ефективності збуту та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. У дослідженнях З. Шацької, О. Дубас, В. Радька, І. Свиноуса, С. Сегеди, І. Закрижевської, Т. Кашульської, А. Котвицького, а також у матеріалах Deloitte, FAO та Дія.Бізнес акцентовано увагу на цифровізації збутових процесів, розвитку електронної торгівлі, цифрових платформ, логістики та нових моделей взаємодії аграрних підприємств із ринком.

Водночас недостатньо вирішеними залишаються питання адаптації збутової діяльності сільськогосподарських підприємств до умов воєнної економіки, зокрема щодо диверсифікації каналів реалізації продукції, мінімізації логістичних і контрактних ризиків, використання цифрових інструментів у кризових умовах та формування стійких збутових систем для малих і середніх аграрних виробників. Це зумовлює потребу в подальшому обґрунтуванні адаптивної моделі управління збутовою діяльністю аграрних підприємств, яка поєднує стратегічне планування, цифровізацію, ризик-орієнтований підхід і розвиток партнерських форм взаємодії на агропродовольчому ринку.

Мета.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад стратегічного управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств та визначення пріоритетних напрямів її вдосконалення в сучасних умовах.

Методологія дослідження.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи системного аналізу, наукової абстракції, порівняння та теоретичного узагальнення для обґрунтування сутності стратегічного управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Для оцінювання впливу цифровізації, логістичних ризиків та трансформації ринкового середовища на ефективність збутової діяльності застосовано монографічний, статистико-економічний та аналітичний методи. Метод системного підходу використано для визначення пріоритетних напрямів удосконалення стратегічного управління збутом на засадах цифровізації, диверсифікації каналів реалізації продукції та ризик-орієнтованого управління.

Результати. Стратегічне управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств доцільно розглядати як систему довгострокового планування, організації та координації процесів реалізації продукції, спрямовану на забезпечення стабільності товароруку, адаптацію до ринкових змін і досягнення конкурентних переваг. У сучасних умовах збутова діяльність виходить за межі традиційної функції реалізації продукції та перетворюється на один із ключових елементів стратегічного управління підприємством. Ефективність збутової політики визначає рівень фінансової стійкості аграрного підприємства, швидкість обороту капіталу, здатність реагувати на зміни ринкового середовища та рівень інтеграції у внутрішні й міжнародні ланцюги постачання.

Науковці підкреслюють, що стратегічне управління збутом повинно базуватися на поєднанні маркетингового, логістичного та ризик-орієнтованого підходів [1]. І. Свиноус, Н. Хомяк та О. Гаврик наголошують, що конкурентоспроможність аграрних підприємств значною мірою залежить від здатності формувати ефективні канали реалізації продукції, мінімізувати трансакційні витрати та забезпечувати адаптивність до змін ринкової кон'юнктури [2]. Водночас дослідники зазначають, що сучасна система управління збутом повинна орієнтуватися не лише на максимізацію обсягів реалізації продукції, а й на формування довгострокових партнерських відносин із контрагентами, розвиток цифрових каналів продажу та підвищення рівня сервісного обслуговування клієнтів [3].

Особливістю збутової діяльності аграрних підприємств є залежність від значної кількості зовнішніх чинників, серед яких коливання цін на аграрну продукцію, зміни кон'юнктури ринку, транспортні обмеження, валютні ризики та державне регулювання зовнішньої торгівлі. Значний вплив на систему збуту мають також сезонність виробництва, обмежені строки зберігання окремих видів продукції та високий рівень залежності від функціонування логістичної інфраструктури.

У період воєнного стану додатковими викликами стали руйнування логістичної інфраструктури, ускладнення експортних операцій і зростання витрат на транспортування продукції. У 2022–2024 рр. частка логістичних витрат у структурі собівартості аграрної продукції в окремі періоди зростала до 30–40%, що суттєво вплинуло на рівень рентабельності збутової діяльності.

На думку науковців, сучасні умови функціонування аграрного ринку потребують переходу до цифрово інтегрованих моделей управління збутом, які поєднують логістичні, маркетингові та інформаційно-аналітичні функції в єдину систему управління товарними потоками [4]. Дослідники підкреслюють, що використання електронної комерції, CRM-систем, платформ цифрової логістики та big data-аналітики дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, скоротити трансакційні витрати та забезпечити більш ефективну координацію між учасниками ринку [5]. Одночасно цифровізація збутової діяльності сприяє розширенню ринків реалізації продукції, підвищенню прозорості торговельних операцій та зміцненню конкурентних позицій аграрних підприємств в умовах воєнної економіки.

За цих умов стратегічне управління збутом повинно базуватися на принципах адаптивності, диверсифікації, цифровізації та ризик-орієнтованого управління. Нестабільність ринкового середовища, високий рівень логістичних ризиків і трансформація міжнародної торгівлі формують потребу у створенні гнучких систем управління реалізацією продукції, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливим елементом є формування багатоканальної

системи реалізації продукції, яка поєднує прями продажі, співпрацю з торговельними мережами, біржову торгівлю, електронні торговельні платформи та експортні канали.

Такий підхід дозволяє знизити залежність від окремих ринків збуту, мінімізувати ризики переривання поставок та забезпечити стабільність фінансових надходжень аграрних підприємств. За оцінками профільних аграрних асоціацій, після 2022 р. частка альтернативних логістичних маршрутів у структурі аграрного експорту України перевищила 55%, тоді як логістичні витрати для окремих видів продукції зросли у 2–2,5 рази, порівняно з довоєнним періодом.

У результаті багатоканальна система збуту перетворюється не лише на інструмент реалізації продукції, а й на важливий чинник забезпечення економічної стійкості аграрного бізнесу. Поєднання різних каналів реалізації дозволяє підприємствам оперативного перерозподіляти товарні потоки залежно від кон'юнктури ринку, зміни цінової ситуації, транспортних обмежень або коливань попиту.

Так, у періоди ускладнення експортних операцій підприємства можуть переорієнтувати частину продукції на внутрішній ринок, переробні підприємства чи електронні торговельні майданчики, що забезпечує безперервність збутового процесу та підтримання ліквідності господарської діяльності. У 2024 р. понад 35% аграрних підприємств використовували одночасно три і більше каналів реалізації продукції, тоді як до початку повномасштабної війни цей показник не перевищував 20–22%.

Водночас ефективність функціонування багатоканальної системи збуту значною мірою залежить від якості аналітичного забезпечення управлінських рішень. Саме тому стратегічне управління збутом потребує системного аналізу ринкової кон'юнктури та постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі. Це передбачає оцінювання рівня попиту на окремі види аграрної продукції, аналіз цінових тенденцій, дослідження конкурентного середовища та прогнозування потенційних ризиків.

У таких умовах важливого значення набуває використання сучасних аналітичних інструментів, цифрових платформ моніторингу ринку та систем підтримки управлінських рішень, які дозволяють оперативного адаптувати збутову політику підприємства до змін ринкової ситуації. За оцінками міжнародних консалтингових компаній, використання цифрових аналітичних платформ дозволяє скоротити час прийняття управлінських рішень у сфері збуту на 25–30% та знизити втрати від неефективного планування реалізації продукції до 15% [6].

Крім аналітичної підтримки, важливим чинником підвищення ефективності збутової діяльності виступає цифровізація управлінських процесів. Використання CRM-систем, електронного документообігу, платформ електронної комерції та цифрових логістичних сервісів забезпечує прискорення процесів реалізації продукції, зниження транзакційних витрат і підвищення прозорості взаємодії між учасниками ринку.

Крім того, цифрові інструменти дозволяють формувати персоналізовані комерційні пропозиції, аналізувати поведінку споживачів та підвищувати рівень клієнтоорієнтованості аграрних підприємств. За експертними оцінками, впровадження CRM-систем і цифрового документообігу дозволяє скоротити адміністративні витрати збутової діяльності на 10–18%, а швидкість обробки замовлень зростає в середньому на 20–25% [7].

Поряд із цифровою трансформацією вагомим значення набуває розвиток партнерських відносин між виробниками, логістичними операторами, переробними підприємствами та торговельними мережами. Формування довгострокових контрактних відносин сприяє стабілізації каналів реалізації продукції, зниженню комерційних ризиків і забезпеченню прогнозованості фінансових потоків.

Одночасно інтеграція аграрних підприємств у ланцюги доданої вартості дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності продукції та розширити можливості виходу на міжнародні ринки. Зокрема, у 2024 р. частка аграрної продукції з високою доданою вартістю в структурі експорту України перевищила 22%, що свідчить про поступову трансформацію експортної моделі аграрного

сектору.

За таких умов особливої актуальності набуває ризик-орієнтований підхід до управління збутовою діяльністю. Підприємства повинні враховувати не лише ринкові та цінові ризики, а й ризики логістичних обмежень, порушення контрактних зобов'язань, валютних коливань та змін у державному регулюванні зовнішньої торгівлі. Для мінімізації негативного впливу таких чинників доцільним є формування резервних каналів постачання, диверсифікація ринків збуту, використання страхових механізмів і впровадження систем стратегічного моніторингу ризиків.

За оцінками науковців, використання диверсифікованих каналів реалізації дозволяє знизити ризик втрати доходів у кризових умовах на 20–30%, а застосування страхових інструментів скорочує потенційні фінансові втрати підприємств у середньому на 15–20% [8].

У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція маркетингових, логістичних та цифрових інструментів у єдину систему стратегічного управління збутовою діяльністю. Науковці підкреслюють, що сучасне стратегічне управління збутом має орієнтуватися не лише на реалізацію продукції, а й на формування довгострокових конкурентних переваг через поєднання аналітичних, організаційних і цифрових механізмів управління [9].

О. Гарматюк наголошує, що ефективність збутової діяльності значною мірою залежить від здатності підприємств адаптувати канали реалізації продукції до змін ринкової кон'юнктури та мінімізувати транзакційні витрати [10]. І. Макалюк акцентує увагу на тому, що використання цифрового маркетингу, big data-аналітики та CRM-систем забезпечує підвищення ефективності комунікації з клієнтами та створює передумови для формування клієнтоорієнтованих стратегій збуту [11]. Водночас Т. Кашульська, А. Котвицький підкреслюють, що розвиток електронної торгівлі агропродовольчою продукцією формує нову модель організації збутової діяльності, засновану на інтеграції логістичних і цифрових сервісів у єдине інформаційне середовище [12].

З огляду на це сучасна система стратегічного управління збутовою діяльністю має включати комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективність реалізації продукції та стійкість функціонування підприємства в умовах воєнної економіки. Одним із ключових елементів є аналіз ринкової кон'юнктури та прогнозування попиту, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни цінової ситуації, поведінки споживачів та тенденцій розвитку внутрішнього й зовнішнього ринків. Використання цифрової аналітики та big data забезпечує підвищення точності прогнозування попиту на 20–30%, що дозволяє оптимізувати обсяги реалізації продукції та знизити ризики перевиробництва.

Наступним важливим елементом є формування збутової стратегії підприємства, яка повинна враховувати спеціалізацію виробництва, рівень конкурентоспроможності продукції, особливості логістичної інфраструктури та потенціал виходу на нові ринки. Стратегія збуту має орієнтуватися на диверсифікацію каналів реалізації продукції, розвиток партнерських відносин із переробними підприємствами та торговельними мережами, а також використання електронних платформ продажу.

Поряд із цим суттєву роль відіграє управління каналами реалізації продукції та оптимізація логістичних процесів. В умовах воєнної економіки важливого значення набуває розвиток мультимодальної логістики, цифрових платформ управління поставками та систем моніторингу товарних потоків.

Завершальним елементом стратегічного управління збутом є моніторинг ризиків та адаптація збутової політики до змін зовнішнього середовища. Особливого значення набуває оцінювання логістичних, валютних, контрактних та ринкових ризиків, а також формування резервних каналів постачання продукції. Використання цифрових систем моніторингу та бізнес-аналітики дозволяє підприємствам оперативного реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підвищувати ефективність управлінських рішень і забезпечувати стійкість збутової діяльності в умовах воєнної економіки.

У сучасних умовах система моніторингу ризиків повинна функціонувати на постійній основі

та охоплювати всі ключові етапи збутового процесу – від планування реалізації продукції до виконання контрактних зобов'язань і контролю фінансових надходжень. Це передбачає регулярний аналіз динаміки цін на аграрну продукцію, змін логістичних тарифів, коливань валютних курсів, рівня платоспроможності контрагентів та змін у державному регулюванні зовнішньої торгівлі. За оцінками експертів аграрного ринку, у 2022–2024 рр. логістичні витрати українських аграрних підприємств зросли в середньому на 40–60%, що суттєво підвищило ризики втрати прибутковості експортних операцій.

Водночас нестабільність міжнародної торгівлі та воєнні виклики посилюють необхідність диверсифікації ринків збуту й каналів постачання продукції. Формування резервних логістичних маршрутів, використання мультимодальних перевезень та розвиток партнерських відносин із кількома контрагентами дозволяє підприємствам забезпечити безперервність реалізації продукції навіть у кризових умовах. Зокрема, після блокування частини морських портів значна частка аграрного експорту була переорієнтована на дунайські порти, залізничні перевезення та автомобільну логістику через країни ЄС.

У результаті частка альтернативних експортних маршрутів у структурі аграрного експорту України перевищила 50%, що стало важливим елементом адаптації збутової системи до умов воєнної економіки.

Крім логістичних ризиків, вагомий вплив на ефективність збутової діяльності мають валютні коливання та нестабільність світових цін на аграрну продукцію. Для мінімізації негативного впливу таких чинників підприємства все частіше використовують механізми хеджування, довгострокові контракти з фіксованими умовами постачання та диверсифікацію валютної структури розрахунків. Це дозволяє підвищити прогнозованість фінансових потоків і знизити ризики втрати доходів унаслідок різких змін ринкової кон'юнктури.

Особливою актуальністю набуває впровадження цифрових систем моніторингу та бізнес-аналітики. Використання ERP- і CRM-систем, цифрових платформ управління логістикою, аналітичних сервісів Big Data та технологій штучного інтелекту забезпечує оперативне отримання інформації про стан ринку, виконання контрактів, рух товарних потоків і фінансові показники збутової діяльності.

Важливим напрямом удосконалення стратегічного управління збутом є формування системи раннього попередження ризиків. Така система повинна базуватися на інтеграції аналітичних показників, які характеризують зміну попиту, рівень логістичних витрат, коливання валютних курсів, виконання контрактних зобов'язань та динаміку конкурентного середовища. Це дозволяє підприємствам не лише оперативно реагувати на кризові явища, а й прогнозувати можливі загрози та формувати превентивні управлінські рішення.

Важливого значення набуває цифровізація збутової діяльності, яка виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств у сучасних умовах. Використання CRM-систем, електронного документообігу, платформ електронної комерції та аналітичних інструментів Big Data дозволяє підвищити прозорість товароруку, скоротити трансакційні витрати та покращити комунікацію з покупцями.

У сучасних умовах цифрові технології забезпечують можливість оперативного обміну інформацією між учасниками ринку, автоматизацію процесів укладання контрактів, моніторинг виконання поставок та аналіз ринкової кон'юнктури в режимі реального часу. За оцінками міжнародних організацій, використання цифрових платформ управління збутом дозволяє скоротити адміністративні витрати на 15–25%, а тривалість обробки замовлень – на 20–40%. Одночасно застосування Big Data та цифрової аналітики забезпечує підвищення точності прогнозування попиту на 20–30%, що створює передумови для більш ефективного планування обсягів виробництва та реалізації продукції [13].

У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція цифрових маркетингових інструментів у систему управління збутом. Використання платформ електронної комерції,

цифрового маркетингу, CRM- і ERP-систем дозволяє аграрним підприємствам формувати клієнтоорієнтовані стратегії збуту, підвищувати рівень сервісного обслуговування та розширювати географію реалізації продукції. Водночас цифровізація сприяє скороченню кількості посередників у системі товароруку, підвищенню прозорості взаємодії між контрагентами та зміцненню конкурентних позицій аграрних підприємств на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Одним із перспективних напрямів розвитку збутової діяльності є формування інтегрованих ланцюгів доданої вартості. Це забезпечує поглиблення співпраці між виробниками, переробними підприємствами, логістичними операторами та торговельними мережами. У результаті створюються передумови для підвищення рівня прибутковості та зниження ризиків збуту. Формування інтегрованих ланцюгів доданої вартості дозволяє оптимізувати процеси постачання, забезпечити стабільність каналів реалізації продукції та підвищити ефективність координації між учасниками аграрного ринку. Особливого значення це набуває в умовах воєнної економіки, коли зростає потреба у забезпеченні стійкості логістичних систем та мінімізації ризиків переривання поставок.

Для підвищення ефективності стратегічного управління збутом доцільно впроваджувати систему стратегічного моніторингу, яка включає оцінювання показників рентабельності реалізації, частки ринку, рівня диверсифікації каналів збуту, логістичних витрат і швидкості товароруку. Важливими складовими такої системи є також моніторинг рівня задоволеності клієнтів, ефективності використання цифрових інструментів та результативності маркетингових комунікацій. Використання сучасних BI-систем, цифрової аналітики та автоматизованих інструментів управління дозволяє оперативно виявляти проблемні аспекти збутової діяльності та забезпечувати адаптацію збутової політики до змін ринкової кон'юнктури.

Перспективним напрямом є також розвиток кооперативних форм організації збуту, особливо для малих і середніх сільськогосподарських підприємств. Кооперація дозволяє зменшити витрати на логістику, посилити ринкові позиції виробників та забезпечити доступ до нових каналів реалізації продукції. Об'єднання ресурсів учасників кооперативів сприяє підвищенню ефективності використання складської та транспортної інфраструктури, розвитку спільних маркетингових програм і формуванню більш стійких каналів збуту. За даними європейської практики, через кооперативні структури у країнах ЄС реалізується понад 50% агропродовольчої продукції, що підтверджує ефективність кооперативних моделей у забезпеченні конкурентоспроможності аграрного сектору.

Висновки і перспективи.

Стратегічне управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств є важливою складовою забезпечення ефективності функціонування аграрного бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища. Трансформація аграрних ринків, воєнні виклики та інтеграція до європейського економічного простору зумовлюють необхідність переходу до адаптивних і цифрово орієнтованих моделей управління збутом.

Підвищення ефективності збутової діяльності потребує впровадження стратегічного підходу до управління каналами реалізації продукції, розвитку логістичної інфраструктури, цифровізації збутових процесів і диверсифікації ринків збуту. Формування інтегрованих ланцюгів доданої вартості, розвиток кооперативних моделей та застосування сучасних маркетингових інструментів сприятимуть зміцненню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств і підвищенню стійкості аграрного сектору України.

Особливого значення в сучасних умовах набуває цифровізація системи стратегічного управління збутом. Використання CRM- та ERP-систем, платформ електронної комерції, цифрових логістичних сервісів і Big Data-аналітики дозволяє аграрним підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати товарні потоки та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Водночас стратегічним напрямом подальшого розвитку збутової діяльності є посилення

інтеграції аграрних підприємств у міжнародні ланцюги доданої вартості та розширення доступу до ринків ЄС. Це потребує гармонізації системи управління збутом із європейськими вимогами щодо якості продукції, простежуваності товарних потоків, екологічної безпечності та цифрової прозорості торговельних операцій. Реалізація комплексного підходу до стратегічного управління збутовою діяльністю сприятиме підвищенню рівня продовольчої безпеки, розвитку експортного потенціалу та зміцненню конкурентних позицій аграрного сектору України на міжнародних ринках.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні адаптивних моделей стратегічного управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням воєнних ризиків, цифровізації аграрного ринку та євроінтеграційних процесів. Особливої актуальності набувають дослідження ефективності використання CRM- та ERP-систем, електронної комерції, Big Data-аналітики й цифрової логістики у формуванні конкурентних переваг аграрних підприємств. Перспективним напрямом є також обґрунтування механізмів розвитку інтегрованих ланцюгів доданої вартості, кооперативних моделей збуту та систем стратегічного моніторингу ризиків у сфері реалізації агропродовольчої продукції.

Список використаних джерел

1. Герзанич В. М., Дуран В. І., Форкош М. О. Маркетинговий підхід до стратегічного управління збутом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. №11. С. 66–71.
2. Свиноус І. В., Хомяк Н. В., Гаврик О. Ю. Методичні підходи до трактування змісту соціально-економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Сталий розвиток економіки*. 2019. №1 (42). С. 15–21.
3. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення: 14.03.2026).
4. Шацька З. Я., Дубас О. Ю. Стратегічне управління розвитком підприємств АПК в Україні в умовах смартеконіміки. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-58>.
5. Радько В., Свиноус І., Серєда С., Закрижевська І. Інтернет-торгівля агропродуктами та внутрішня логістика: нові моделі збуту. *Development Service Industry Management*. 2025. №1. С. 378–384. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-1\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-1(37)).
6. Deloitte. Digital Transformation in Supply Chain and Sales Management. Deloitte Insights. 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата звернення: 14.03.2026).
7. Дослідження цифрової трансформації малого та середнього бізнесу в Україні. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 14.03.2026).
8. Нікітченко С., Степура Л. Методичні підходи до формування стратегії диверсифікації сільськогосподарського виробництва в Україні. *Економічний дискурс*. 2022. №1–2. С. 64–73. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-1-7>.
9. Стручок Н. М., Замрій О. М. Стратегічні підходи в управлінні збутом товарів та послуг. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. №4. С. 116–124. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.14>.
10. Гарматюк О. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 3–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-1>.
11. Макалюк І. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. №23. С. 140–148. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2019.179803>
12. Кашульська Т. С., Котвицький А. Ю. Цифрові інструменти формування маркетингово-орієнтованої системи збуту агропродовольчої продукції. *Академічні візії*. 2025. №50. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15234876>
13. FAO. Digital Technologies in Agriculture and Rural Areas – Briefing Paper. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2022. URL: <https://www.fao.org/> (дата звернення: 14.03.2026).

Статтю отримано: 15.03.2026 / Рецензування 28.04.2026 / Прийнято до друку: 30.04.2026

Postgraduate Student
Bila Tserkva National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine
E-mail: dyshliuk@faringeit.kiev.ua
ORCID: 0009-0008-2299-1454

STRATEGIC MANAGEMENT OF SALES ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Abstract

Introduction. Sales activities are one of the key elements of the agricultural enterprise management system, since it is it that ensures the transformation of production resources into financial resources and creates the prerequisites for maintaining the competitiveness of business entities. At the same time, traditional approaches to sales organization are increasingly losing their effectiveness due to the instability of the market environment, logistical constraints, changing demand structures and increased requirements for product quality and safety. In these conditions, strategic sales management becomes an important tool for adapting agricultural enterprises to modern economic challenges.

Methods. In the research process, a complex of general scientific and special methods was used, in particular, the methods of system analysis, scientific abstraction, comparison and theoretical generalization to substantiate the essence of strategic management of sales activities of agricultural enterprises. To assess the impact of digitalization, logistics risks and transformation of the market environment on the effectiveness of sales activities, monographic, statistical-economic and analytical methods were used. The method of the system approach was used to determine the priority areas for improving strategic sales management on the basis of digitalization, diversification of product sales channels and risk-oriented management.

Results. The study found that strategic management of sales activities of agricultural enterprises in the conditions of a war economy should be based on the principles of adaptability, diversification of product sales channels, digitalization and risk-oriented management. It is substantiated that the integration of CRM and ERP systems, digital e-commerce platforms, Big Data analytics and modern logistics services contributes to reducing transaction costs, increasing the speed of goods movement and strengthening the competitive positions of agricultural enterprises. It was determined that promising areas for improving strategic sales management are the development of integrated value-added chains, cooperative product sales models, digital logistics and strategic risk monitoring systems.

Discussion. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні адаптивних моделей стратегічного управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням воєнних ризиків, цифровізації аграрного ринку та євроінтеграційних процесів. Особливої актуальності набувають дослідження ефективності використання CRM- та ERP-систем, електронної комерції, Big Data-аналітики і цифрової логістики у формуванні конкурентних переваг аграрних підприємств.

Keywords: strategic management, marketing activities, agricultural enterprises, logistics, sales channels, e-commerce, value chains.

References

1. Herzanych, V.M., Duran, V.I., & Forkosh, M.O. (2021). Marketynhovyi pidkhid do stratehichnoho upravlinnia zbutom pidprijemstv [Marketing approach to strategic sales management of enterprises]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of Market Relations in Ukraine], 11, 66–71. [in Ukr.].
2. Svynous, I.V., Khomiak, N.V., & Havryk, O.Yu. (2019). Metodychni pidkhody do traktuvannia zmistu sotsialno-ekonomichnykh katehorii «konkurentsia» i «konkurentospromozhnist» [Methodological approaches to interpreting the content of socio-economic categories «competition» and «competitiveness»]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable Development of Economy], 1 (42), 15–21. [in Ukr.].
3. Terentieva, N.V. (2016). Upravlinnia zbutovoiu diialnistiu v systemi upravlinnia pidprijemstvom [Management of sales activity in the enterprise management system]. *Efektivna ekonomika*, 2. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/> [in Ukr.].
4. Shatska, Z.Ya., & Dubas, O.Yu. (2025). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidprijemstv APK v Ukraini v umovakh smartekonomiky [Strategic management of agro-industrial enterprises development in Ukraine under smart economy conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-58> [in Ukr.].
5. Radko, V., Svynous, I., Sehed, S., & Zakryzhevsk, I. (2025). Internet-torhivlia ahroproduktamy ta

vnutrishnia lohistyka: novi modeli zbutu [Internet trade in agricultural products and domestic logistics: new sales models]. *Development Service Industry Management*, 1, 378–384. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-1\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-1(37)). [in Ukr.].

6. Deloitte. (2022). Digital transformation in supply chain and sales management. Deloitte Insights. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/>

7. Diia.Biznes. (n.d.). Doslidzhennia tsyfrovoy transformatsii maloho ta serednoho biznesu v Ukraini. Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/>

8. Nikitchenko, S., & Stepura, L. (2022). Metodichni pidkhody do formuvannya stratehii dyversyfikatsii silskohospodarskoho vyrobnytstva v Ukraini [Methodological approaches to forming a diversification strategy for agricultural production in Ukraine]. *Ekonomichnyi dyskurs* [The Economic Discourse], 1–2, 64–73. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-1-7>. [in Ukr.].

9. Struchok, N.M., & Zamrii, O.M. (2020). Stratehichni pidkhody v upravlinni zbutom tovariv ta posluh [Strategic approaches in sales management of goods and services]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika* [Taurida Scientific Herald. Series: Economics], 4, 116–124. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.14>. [in Ukr.].

10. Harmatiuk, O. (2024). Metodichni pidkhody do otsiniuvannya efektyvnosti zbutovoi diialnosti pidpriemstv [Methodological approaches to evaluating the efficiency of enterprise sales activity]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic Scope], 190, 3–7. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-1>. [in Ukr.].

11. Makaliuk, I.V. (2019). Sutnist zbutovoi diialnosti pidpriemstva ta metodolohichna poslidovnist otsiniuvannya yii efektyvnosti [The essence of enterprise sales activity and methodological sequence of evaluating its efficiency]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo* [Suhasni problemi ekonomici i pidpriemnytstvo], 23, 140–148. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2019.179803>. [in Ukr.].

12. Kashulska, T.S., & Kotvytskyi, A.Yu. (2025). Tsyfrovii instrumenty formuvannya marketynhovo-orientovanoi systemy zbutu ahroprodovolchoi produktsii [Digital tools for forming a marketing-oriented sales system of agri-food products]. *Akademichni vizii* [Academic Visions], 50. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15234876>. [in Ukr.].

13. FAO. (2022). *Digital technologies in agriculture and rural areas – Briefing paper*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. Retrieved from <https://www.fao.org/>

Received: 03.15.2026 / Review 04.28.2026 / Accepted 04.30.2026

