

Дишлюк Олег. Управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств України в умовах воєнної економіки. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2026. Випуск 1. С. 69-78.

DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2026.01.069>

УДК: 338.43:339.188:658.8:355.01

JEL: Q13, M31, L81, F14, H12

Дишлюк Олег

аспірант

Білоцерківський національний аграрний університет

м. Біла Церква, Україна

E-mail: dyshliuk@faringeit.kiev.ua

ORCID: 0009-0008-2299-1454

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація

Вступ. В умовах воєнної економіки збутова діяльність перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення фінансової стійкості аграрного бізнесу. Саме ефективне управління каналами реалізації продукції, логістичними потоками та взаємодією з контрагентами визначає здатність підприємств адаптуватися до кризових умов і підтримувати безперервність господарської діяльності. Особливої актуальності набуває формування адаптивних моделей управління збутовою діяльністю, які враховують високий рівень ризиків, нестабільність ринкового середовища та необхідність швидкого реагування на зміни кон'юнктури аграрного ринку. Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах воєнної економіки та визначення пріоритетних напрямів її вдосконалення.

Методи. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, порівняння та наукової абстракції для обґрунтування сутності управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах воєнної економіки. Для оцінювання тенденцій розвитку збутової діяльності, цифровізації логістичних процесів і впливу воєнних ризиків застосовано монографічний, статистико-економічний та аналітичний методи. Метод системного підходу використано для формування напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю аграрних підприємств на засадах цифровізації, диверсифікації каналів реалізації продукції та ризик-орієнтованого управління.

Результати. У результаті дослідження встановлено, що в умовах воєнної економіки ефективність збутової діяльності сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від рівня диверсифікації каналів реалізації продукції, розвитку цифрових логістичних систем та адаптивності управлінських рішень. Обґрунтовано, що інтеграція CRM-систем, електронної комерції, цифрових платформ управління збутом і сучасних маркетингових інструментів сприяє скороченню транзакційних витрат, підвищенню швидкості товароруку та зміцненню конкурентних позицій аграрних підприємств. Визначено, що перспективними напрямками вдосконалення управління збутовою діяльністю є розвиток кооперативних моделей реалізації продукції, формування інтегрованих ланцюгів доданої вартості, цифровізація логістичних процесів та впровадження 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 електронної комерції, CRM- та ERP-систем, цифрової логістики й big data-аналітики у системі реалізації агропродовольчої продукції. Перспективним напрямом є також обґрунтування механізмів розвитку кооперативних моделей збуту, інтегрованих ланцюгів доданої вартості та інституційної підтримки цифрової трансформації збутової діяльності аграрних підприємств.

Ключові слова: збутова діяльність, управління збутом, сільськогосподарські підприємства, воєнна економіка, цифровізація, логістика, маркетинг, електронна комерція, управління ризиками, канали збуту, конкурентоспроможність, аграрний ринок.

Вступ.

Повномасштабна війна суттєво трансформувала умови функціонування аграрного сектору України та спричинила глибокі зміни у системі збуту сільськогосподарської продукції. Руйнування транспортної інфраструктури, блокування морських портів, ускладнення експортних операцій, дефіцит паливно-енергетичних ресурсів і нестабільність внутрішнього попиту суттєво вплинули на ефективність реалізації продукції сільськогосподарських підприємств.

Збутова діяльність сільськогосподарських підприємств в умовах воєнної економіки характеризується високим рівнем невизначеності, зростанням логістичних витрат, нестабільністю ринкової кон'юнктури та підвищенням ризиків виконання контрактних зобов'язань. Воєнні дії суттєво вплинули на функціонування аграрного ринку, спричинивши руйнування транспортної інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, обмеження доступу до зовнішніх ринків і зростання витрат на зберігання та транспортування продукції. У таких умовах традиційні підходи до організації збуту втрачають ефективність, що зумовлює необхідність формування адаптивних моделей управління процесами реалізації продукції, орієнтованих на диверсифікацію каналів збуту, цифровізацію торговельних операцій та підвищення гнучкості логістичних систем.

В умовах воєнної економіки збутова діяльність перестає бути лише завершальним етапом виробничого процесу та перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення фінансової стійкості аграрного бізнесу. Саме ефективне управління каналами реалізації продукції, логістичними потоками та взаємодією з контрагентами визначає здатність підприємств адаптуватися до кризових умов і підтримувати безперервність господарської діяльності.

Особливої актуальності набуває формування адаптивних моделей управління збутовою діяльністю, які враховують високий рівень ризиків, нестабільність ринкового середовища та необхідність швидкого реагування на зміни кон'юнктури аграрного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми управління збутовою діяльністю аграрних підприємств, цифровізації маркетингових процесів та розвитку логістичних систем досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців.

У роботах І. Г. Кадирус, О. М. Варченко, І. В. Свиноуса, А. Бестюк, С. Назаренка, Т. С. Кашульської та інших авторів розглядаються питання формування збутової політики, управління ризиками, розвитку маркетингово-орієнтованих систем збуту та підвищення ефективності реалізації аграрної продукції. Водночас, у дослідженнях OECD, FAO, McKinsey & Company, European Commission та інших міжнародних організацій особлива увага приділяється цифровізації логістичних і збутових процесів, використанню CRM-систем, цифрової аналітики та платформ електронної комерції як інструментів підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

Науковці підкреслюють, що в умовах кризових трансформацій збутова діяльність аграрних підприємств повинна базуватися на принципах ризик-орієнтованого управління, розвитку партнерських відносин та інтеграції цифрових технологій у систему реалізації продукції [1].

На думку І. Свиноуса, ефективність збутової діяльності значною мірою залежить від

здатності підприємств мінімізувати трансакційні витрати, забезпечувати стабільність контрактних зв'язків і формувати конкурентні переваги через оптимізацію каналів реалізації продукції [2].

Дослідники також наголошують, що у воєнних умовах зростає роль інституційної підтримки аграрного бізнесу, розвитку кооперації та використання електронних платформ торгівлі агропродукцією [3].

Однією з ключових проблем аграрного сектору стало порушення традиційних логістичних маршрутів експорту продукції. До початку повномасштабної війни основна частина аграрного експорту здійснювалася через морські порти Чорного моря, які забезпечували відносно низькі транспортні витрати та високий рівень пропускної спроможності. В умовах блокування портової інфраструктури сільськогосподарські підприємства були змушені переорієнтувати товарні потоки на залізничний, автомобільний та річковий транспорт. Це спричинило суттєве зростання логістичних витрат, які в окремих випадках збільшилися до 30–40 % у структурі собівартості продукції, а також призвело до затримок постачання, зниження рентабельності експорту та посилення цінового тиску на виробників.

На думку В. Писаренка, П. Залуцького, сучасні умови функціонування аграрного ринку формують потребу у розвитку нових моделей збуту, заснованих на цифрових каналах реалізації продукції, використанні електронної комерції та інтеграції логістичних сервісів у єдину систему управління товарними потоками [4]. Дослідники підкреслюють, що цифровізація збутової діяльності дозволяє підвищити прозорість операцій, скоротити адміністративні витрати та забезпечити оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Одночасно важливого значення набуває диверсифікація ринків збуту, розвиток мультимодальної логістики та формування регіональних логістичних хабів, здатних забезпечити стійкість аграрного експорту в умовах воєнних ризиків [5].

За таких умов управління збутовою діяльністю повинно базуватися на принципах адаптивності, диверсифікації та ризик-орієнтованого управління. В умовах воєнної економіки сільськогосподарські підприємства змушені оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури, коливання цін, нестабільність логістичних маршрутів та обмеження доступу до зовнішніх ринків. Особливого значення набуває диверсифікація каналів реалізації продукції, що передбачає одночасне використання внутрішнього ринку, експортних операцій, електронних торговельних платформ, біржових механізмів та прямих контрактів із переробними підприємствами. Такий підхід дозволяє знизити залежність від окремих каналів збуту, мінімізувати ризики втрати ринків та забезпечити стабільність грошових надходжень підприємств.

Науковці підкреслюють, що ефективна система збуту в сучасних умовах повинна поєднувати елементи стратегічного маркетингу, логістичного менеджменту та цифрового управління ланцюгами постачання [6].

На думку М. Руденка, цифровізація маркетингових процесів і використання big data-аналітики дозволяють аграрним підприємствам оперативно аналізувати ринкову ситуацію, прогнозувати попит та формувати більш ефективні збутові стратегії [7].

Дослідники наголошують, що розвиток електронної торгівлі агропродукцією та інтеграція логістичних сервісів у цифрове середовище сприяють скороченню трансакційних витрат і розширенню доступу виробників до міжнародних ринків [8].

Важливим елементом сучасної системи управління збутом є цифровізація бізнес-процесів. Використання CRM-систем, електронного документообігу, платформ електронної комерції та цифрових логістичних сервісів дозволяє забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень і знизити трансакційні витрати. Одночасно цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості взаємодії між учасниками аграрного ринку та оптимізації процесів товароруху. За оцінками міжнародних експертів, впровадження цифрових систем управління логістикою та збутом дозволяє скоротити адміністративні витрати на 15–25 %, а час виконання логістичних операцій - на 20–40 % [9].

Використання GPS-моніторингу, IoT-технологій та автоматизованих систем управління

перевезеннями дозволяє аграрним підприємствам оперативно контролювати рух товарних потоків, знижувати витрати на транспортування та підвищувати ефективність використання транспортних ресурсів.

На думку Г. Дугінець та К. Ніжейко, цифровізація аграрного сектору формує передумови для створення інтегрованих платформ управління збутом, які поєднують виробників, логістичних операторів, переробні підприємства та торговельні мережі в єдину інформаційну систему [10].

У сучасних умовах це сприяє підвищенню гнучкості збутової діяльності, забезпечує оперативний доступ до ринкової інформації та створює можливості для розширення електронної торгівлі агропродукцією. Одночасно розвиток цифрових каналів збуту дозволяє аграрним підприємствам підвищити рівень клієнтоорієнтованості, скоротити кількість посередників і зміцнити конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Мета.

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

Методологія дослідження.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, порівняння та наукової абстракції для обґрунтування сутності управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах воєнної економіки. Для оцінювання тенденцій розвитку збутової діяльності, цифровізації логістичних процесів і впливу воєнних ризиків застосовано монографічний, статистико-економічний та аналітичний методи. Метод системного підходу використано для формування напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю аграрних підприємств на засадах цифровізації, диверсифікації каналів реалізації продукції та ризик-орієнтованого управління.

Результати.

В умовах воєнної економіки значно посилюється роль управління ризиками у системі збутової діяльності. Основними ризиками є логістичні, валютні, цінові, інституційні та контрактні ризики, які безпосередньо впливають на стабільність реалізації продукції, фінансові результати діяльності підприємств та виконання зовнішньоекономічних зобов'язань. Воєнні дії, блокування транспортної інфраструктури, нестабільність валютного ринку та коливання світових цін на агропродовольчу продукцію формують високий рівень невизначеності для аграрного бізнесу.

У 2022–2024 рр. логістичні витрати українських аграрних підприємств у окремі періоди перевищували 30–40 % у структурі собівартості продукції, що суттєво знижувало рентабельність експорту та конкурентоспроможність аграрної продукції на міжнародних ринках.

Науковці підкреслюють, що ефективне управління збутовими ризиками повинно базуватися на принципах адаптивності, прогнозування та диверсифікації каналів реалізації продукції [11].

На думку П. Круш та І. Макалюка, мінімізація трансакційних витрат і забезпечення стабільності контрактних відносин є ключовими передумовами підвищення ефективності збутової діяльності аграрних підприємств [12]. Для зниження негативного впливу ризиків доцільним є використання довгострокових контрактів, страхування логістичних операцій, валютного хеджування, диверсифікації ринків збуту та формування резервних каналів постачання продукції. Особливого значення набуває також використання цифрових аналітичних платформ, які дозволяють здійснювати моніторинг ринкової кон'юнктури, прогнозувати зміни попиту та оперативно коригувати збутову стратегію підприємства.

Суттєвого значення набуває розвиток партнерських відносин між виробниками, переробними підприємствами, торговельними мережами та логістичними операторами.

Формування інтегрованих ланцюгів доданої вартості дозволяє підвищити стійкість збутових систем, скоротити витрати та забезпечити стабільність реалізації продукції навіть в умовах кризових трансформацій. На думку дослідників, вертикальна інтеграція та розвиток коопераційних зв'язків сприяють зниженню логістичних витрат, підвищенню прозорості товароруку та посиленню контролю за якістю продукції. Водночас партнерська взаємодія створює можливості для спільного використання складської інфраструктури, транспортних ресурсів і цифрових платформ управління збутом.

Важливу роль у забезпеченні стійкості збутових систем відіграє цифровізація процесів управління ризиками та координації ланцюгів постачання. Використання ERP- і CRM-систем, GPS-моніторингу, IoT-технологій та електронного документообігу дозволяє забезпечити оперативний контроль товарних потоків, скоротити час обробки замовлень і підвищити ефективність логістичних операцій. За оцінками міжнародних організацій, впровадження цифрових систем управління логістикою та постачанням дозволяє скоротити адміністративні витрати на 15–25 %, а тривалість виконання експортних процедур - на 20–40 % [13].

Одночасно розвиток електронних торговельних платформ і цифрових сервісів координації поставок забезпечує аграрним підприємствам можливість швидкого пошуку нових контрагентів, оптимізації маршрутів перевезень та розширення доступу до внутрішнього й зовнішнього ринків збуту.

Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств в умовах воєнної економіки також потребує вдосконалення маркетингової політики. Нестабільність ринкового середовища, посилення конкуренції, зміна структури попиту та обмеження традиційних каналів реалізації продукції зумовлюють необхідність переходу до більш гнучких і цифрово орієнтованих маркетингових стратегій. У сучасних умовах підприємства повинні активніше використовувати інструменти цифрового маркетингу, брендингу, аналітики споживчого попиту та клієнтоорієнтованих стратегій. Це дозволяє підвищити ефективність комунікації з покупцями, адаптувати товарну пропозицію до змін ринкового попиту та забезпечити стійкість збутової діяльності.

За даними міжнародних аналітичних агентств, у 2025 р. понад 70 % компаній агропродовольчого сектору в країнах ЄС використовували цифрові маркетингові інструменти та CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами [14]. Водночас, застосування big data-аналітики дозволяє підвищити точність прогнозування попиту на 20–30 %, а використання цифрових платформ електронної комерції забезпечує скорочення витрат на маркетингові комунікації у середньому на 10–15 %.

За оцінками McKinsey & Company, інтеграція цифрових маркетингових рішень і систем аналітики даних дозволяє аграрним підприємствам збільшити ефективність продажів на 15–20 % завдяки персоналізації комунікацій та оперативному реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури [15].

Науковці підкреслюють, що цифровізація маркетингової діяльності формує нові можливості для просування агропродовольчої продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [16].

На думку В. Голуба, використання big data-аналітики, CRM-систем та цифрових платформ дозволяє аграрним підприємствам оперативно аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати зміни попиту та формувати персоналізовані маркетингові пропозиції [17]. Дослідники також наголошують, що сучасний аграрний маркетинг дедалі більше орієнтується на використання соціальних мереж, електронних торговельних майданчиків, контент-маркетингу та digital-комунікацій як інструментів формування довгострокових відносин із клієнтами [18].

Важливого значення набуває розвиток брендингу агропродовольчої продукції та формування позитивної ділової репутації аграрних підприємств. За даними FAO, у країнах із високим рівнем розвитку агропродовольчого брендингу продукція з підтвердженим географічним походженням та екологічною сертифікацією реалізується в середньому на 15–25 % дорожче порівняно зі стандартною продукцією [19]. У сучасних умовах міжнародні ринки дедалі більше орієнтуються не лише на ціннові параметри продукції, а й на її якість, безпечність, екологічність та прозорість походження. Тому використання ESG-орієнтованих маркетингових підходів, цифрових

систем простежуваності продукції та міжнародної сертифікації сприяє зміцненню конкурентних позицій аграрних підприємств і підвищенню рівня довіри споживачів.

Суттєву роль у підвищенні ефективності збутової діяльності відіграє розвиток електронної комерції. За оцінками OECD, цифровізація торговельних процесів дозволяє скоротити адміністративні витрати на 15–25 %, а час укладання та супроводу контрактів - на 20–40 % [20].

В Україні у 2024–2025 рр. спостерігалось активне зростання використання електронних платформ збуту агропродовольчої продукції, особливо серед середніх і великих аграрних підприємств. Це сприяло розширенню клієнтської бази, підвищенню швидкості реалізації продукції та зниженню залежності від традиційних посередницьких каналів збуту.

На думку дослідників, розвиток електронної торгівлі агропродовольчою продукцією формує нову модель взаємодії між виробниками та споживачами, що базується на інтеграції логістичних, маркетингових та інформаційних сервісів у єдине цифрове середовище [21]. В умовах воєнної економіки це дозволяє аграрним підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, диверсифікувати канали збуту та підвищити ефективність реалізації продукції. Одночасно цифровізація маркетингової політики сприяє підвищенню прозорості ринку, оптимізації процесів комунікації та формуванню стійких конкурентних переваг аграрних підприємств.

Перспективним напрямом розвитку збутової діяльності є формування кооперативних моделей збуту для малих і середніх сільськогосподарських підприємств. В умовах воєнної економіки саме малі та середні виробники найбільше стикаються з проблемами обмеженого доступу до логістичної інфраструктури, нестачі фінансових ресурсів, високих транспортних витрат та слабких позицій у переговорах із торговельними мережами й експортерами. Кооперація дозволяє об'єднувати виробничі, фінансові та логістичні ресурси учасників ринку, що сприяє зниженню витрат на транспортування, зберігання та реалізацію продукції. Одночасно кооперативні структури забезпечують підвищення переговорної сили виробників, розширення доступу до нових ринків збуту та формування більш стабільних каналів реалізації продукції.

За результатами досліджень науковців, у країнах ЄС через сільськогосподарські кооперативи реалізується понад 50 % агропродовольчої продукції, а в окремих країнах цей показник перевищує 70 % [22]. Кооперативні моделі дозволяють аграрним виробникам спільно використовувати складську інфраструктуру, логістичні центри, цифрові платформи торгівлі та маркетингові сервіси, що суттєво підвищує ефективність збутової діяльності. Водночас розвиток кооперативних моделей сприяє формуванню регіональних логістичних хабів і підвищенню стійкості аграрного сектору до кризових трансформацій.

Важливого значення набуває інтеграція цифрових технологій у систему кооперативного збуту. Використання електронних торговельних платформ, CRM- та ERP-систем, цифрових сервісів управління поставками та електронного документообігу забезпечує підвищення прозорості операцій і координації взаємодії між учасниками кооперативних об'єднань. За оцінками OECD, цифровізація логістичних і збутових процесів дозволяє скоротити адміністративні витрати на 15–25 %, а використання систем автоматизованого управління товарними потоками сприяє прискоренню виконання замовлень на 20–30 % [23]. У сучасних умовах це створює можливості для оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури та оптимізації каналів реалізації продукції.

Для підвищення ефективності управління збутовою діяльністю доцільно впроваджувати систему стратегічного моніторингу, яка включає оцінювання показників рентабельності реалізації продукції, рівня логістичних витрат, швидкості товароруху, диверсифікації ринків збуту та ефективності використання цифрових інструментів. Система моніторингу повинна забезпечувати постійний аналіз ринкової ситуації, оцінювання ризиків, прогнозування змін попиту та контроль ефективності функціонування каналів збуту. Особливого значення набуває використання цифрової аналітики, big data та систем бізнес-аналітики (BI), які дозволяють оперативно обробляти значні масиви інформації та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Стратегічний моніторинг збутової діяльності має базуватися на інтегрованій системі

ключових показників ефективності (KPI), що охоплюють фінансові, логістичні, маркетингові та цифрові параметри функціонування підприємства. До таких показників доцільно відносити рівень рентабельності збуту, частку логістичних витрат у собівартості продукції, швидкість обігу товарних запасів, частку електронних продажів, кількість активних каналів реалізації та рівень задоволеності клієнтів. Використання системи стратегічного моніторингу дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти збутової діяльності, підвищувати адаптивність підприємств до зовнішніх викликів та забезпечувати формування стійких конкурентних переваг на агропродовольчому ринку.

Висновки і перспективи.

Управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах воєнної економіки потребує переходу до адаптивних, ризик-орієнтованих та цифрово інтегрованих моделей управління. Воєнні виклики суттєво трансформували систему реалізації аграрної продукції, що зумовило необхідність диверсифікації каналів збуту, оптимізації логістичних процесів і розвитку партнерських форм взаємодії між учасниками аграрного ринку.

Підвищення ефективності збутової діяльності аграрних підприємств пов'язане із впровадженням сучасних цифрових технологій, розвитком стратегічного маркетингу, формуванням інтегрованих ланцюгів доданої вартості та вдосконаленням системи управління ризиками. Реалізація комплексного підходу до управління збутовою діяльністю сприятиме зміцненню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, стабілізації фінансових результатів їх діяльності та підвищенню стійкості аграрного сектору України в умовах воєнної економіки.

Водночас стратегічним напрямом подальшого розвитку збутової діяльності є поглиблення цифрової трансформації аграрного ринку, розширення використання електронної комерції, інтеграція систем цифрової логістики та розвиток кооперативних моделей реалізації продукції. Особливого значення набуває формування ефективної системи державної та інституційної підтримки аграрного бізнесу, спрямованої на розвиток логістичної інфраструктури, стимулювання експорту продукції з високою доданою вартістю та підвищення адаптивності сільськогосподарських підприємств до кризових і воєнних викликів.

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 електронної комерції, CRM- та ERP-систем, цифрової логістики й big data-аналітики у системі реалізації агропродовольчої продукції. Перспективним напрямом є також обґрунтування механізмів розвитку кооперативних моделей збуту, інтегрованих ланцюгів доданої вартості та інституційної підтримки цифрової трансформації збутової діяльності аграрних підприємств.

Список використаних джерел

1. Кадирус І. Г., Донських А. С., Якубенко Ю. Л. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 102–107. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-15)
2. Варченко О. М., Свиноус І. В., Микитюк Д. М. Методологічні підходи до оцінки збуту продукції сільськогосподарськими товаровиробниками. *Вісник аграрної науки*. 2013. № 8. С. 66–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaan_2013_8_17
3. Кифяк В., Дубінський Р. Інституційна система сталого розвитку аграрного сектора: механізм адаптації в умовах флуктуацій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-31>
4. Писаренко В. В., Залуцький П. М., Федорчук Н. В. Роль інноваційних технологій у формуванні маркетингових стратегій для українського аграрного сектора. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17975766>
5. Ларка Л. С. Підвищення ефективності управління результативністю маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації та повоєнного періоду. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Vol. 326, No. 1. P. 118–122. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-19>

6. Бестюк А. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-15>
7. Руденко М. В., Кирилюк Є. М., Хуторна М. Є. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5–6. С. 80–88. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-292-293-80-88>
8. Ібатуллін М., Хахула Б., Остапенко С. Інноваційні інструменти у розвитку зовнішньої торгівлі аграрною продукцією України. *Економічний дискурс*. 2025. Вип. 3. С. 46–55. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2025-2-5>
9. OECD. *Digital Transformation and the Future of Logistics*. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 13.01.2026).
10. Дугінець Г., Ніжейко К. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-64>
11. Назаренко С., Черноус О., Филік А. Механізми управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-52>
12. Круш П. В., Макалюк І. В. Формування механізму управління трансакційними витратами підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 212–218. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.10.2013.20589>
13. OECD. *Trade Facilitation and the Global Economy*. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 13.01.2026).
14. *European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) 2025*. Brussels : European Commission, 2025. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/> (дата звернення: 13.01.2026).
15. McKinsey & Company. *Agriculture's Connected Future: How Technology Can Yield New Growth*. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 13.01.2026).
16. Васильцова С., Гасюк М. Роль цифровізації у трейд-маркетинговій діяльності підприємств. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. № 1. С. 64–67. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.64>
17. Голуб В. В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86. № 1. С. 171–177. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.171
18. Сергієнко О. Особливості та роль маркетингу аграрних підприємств в контексті їх конкурентного розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Vol. 330, No. 3. P. 436–444. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-67>
19. *FAO. The State of Agricultural Commodity Markets 2022: The Geography of Food and Agricultural Trade*. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2022. URL: <https://www.fao.org/> (дата звернення: 13.01.2026).
20. OECD. *The Impact of Digitalisation on Trade*. OECD Going Digital Toolkit. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://goingdigital.oecd.org/> (дата звернення: 13.01.2026).
21. 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>
22. Бурик З. М. Обслуговуюча кооперація сільських територій: досвід політики держав ЄС. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 96–102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.7.96>
23. OECD. *The Impact of Digitalisation on Trade and Logistics*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/>

Статтю отримано: 16.01.2026 / Рецензування 28.02.2026 / Прийнято до друку: 30.04.2026

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

MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF A WAR ECONOMY

Abstract

Introduction. In the context of a war economy, marketing activities are transformed into a strategic tool to ensure the financial stability of agricultural businesses. It is the effective management of product sales channels, logistics flows, and interactions with counterparties that determines enterprises' ability to adapt to crisis conditions and maintain the continuity of economic activity.

The formation of adaptive models of sales management, which take into account the high level of risks, the instability of the market environment and the need for rapid response to changes in the agricultural market situation, is of particular relevance. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and applied principles of managing the sales activities of agricultural enterprises in the conditions of a war economy and to determine the priority areas for its improvement.

Methods. In the research process, a complex of general scientific and special methods was used, in particular, the methods of theoretical generalization, system analysis, comparison, and scientific abstraction to substantiate the essence of managing the sales activities of agricultural enterprises in the conditions of a war economy. To assess the trends in the development of sales activities, the digitalization of logistics processes, and the impact of war risks, monographic, statistical-economic, and analytical methods were used.

The systems approach method was used to form areas for improving the management of sales activities in agricultural enterprises on the basis of digitalization, diversification of product sales channels, and risk-oriented management.

Results. The study found that in a war economy, the effectiveness of agricultural enterprises' sales activities largely depends on the level of diversification of product sales channels, the development of digital logistics systems, and the adaptability of management decisions. It is substantiated that the integration of CRM systems, e-commerce, digital sales management platforms, and modern marketing tools helps reduce transaction costs, increase the speed of goods movement, and strengthen the competitive positions of agricultural enterprises. It was determined that promising areas for improving sales management are the product sales cooperative models development, the formation of integrated value-added chains, the digitalization of logistics processes, and the implementation of strategic risk monitoring systems.

Discussion. Prospects for further research are the development of adaptive models of strategic management of agricultural enterprises' sales activities, taking into account war risks, the digitalization of the agricultural market, and European integration processes. Of particular relevance are studies of the effectiveness of using e-commerce, CRM, and ERP systems, digital logistics, and big data analytics in the system of sales of agri-food products. A promising direction is also the substantiation of mechanisms for the development of cooperative sales models, integrated value chains, and institutional support for the digital transformation of sales activities of agricultural enterprises.

Keywords: sales activities, sales management, agricultural enterprises, military economy, digitalization, logistics, marketing, e-commerce, risk management, sales channels, competitiveness, agricultural market.

References

1. Kadyrus, I. H., Donskykh, A. S., & Yakubenko, Yu. L. (2019). Ekonomichni osoblyvosti zbutovoi diialnosti ahrarnykh pidpriemstv [Economic features of sales activity of agricultural enterprises]. *Modern Economics*, 15, 102–107. [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-15).
2. Varchenko, O. M., Svydnous, I. V., & Mykytiuk, D. M. (2013). Metodolohichni pidkhody do otsinky zbutu produktsii silskohospodarskymy tovarovyrobnykamy [Methodological approaches to evaluating the sales of agricultural products by commodity producers]. *Visnyk ahrarnoi nauky*, 8, 66–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaan_2013_8_17.
3. Kyfiak, V., & Dubynskiy, R. (2024). Instytutsiina systema staloho rozvytku ahrarnoho sektora: mekhanizm adaptatsii v umovakh fluktuatsii [Institutional system of sustainable development of the agricultural sector: adaptation mechanism under fluctuations]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(48), 220–227. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-31>.
4. Pysarenko, V. V., Zalutskiy, P. M., & Fedorchuk, N. V. (2025). Rol innovatsiinykh tekhnolohii u formuvanni marketynhovykh stratehii dlia ukrainskoho ahrarnoho sektora [The role of innovative technologies in shaping marketing strategies for the Ukrainian agricultural sector]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17975766>.
5. Larka, L. S. (2024). Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia rezultatyvnistiu marketynhovoii diialnosti pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii ta povoiennoho periodu [Improving the efficiency of managing marketing performance of enterprises under digitalization and post-war conditions]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326, 1, 118–122. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-19>.
6. Bestiuk, A. (2021). Formuvannia marketynhovoii polityky pidpriemstva yak osnova vdoskonalennia

systemy zbutu [Formation of enterprise marketing policy as a basis for improving the sales system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-15>.

7. Rudenko, M. V., Kyryliuk, Ye. M., & Khutorna, M. Ye. (2022). Tsyfrovizatsiia: marketynhovi trendy ta platformy realizatsii [Digitalization: marketing trends and implementation platforms]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 5–6, 80–88. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-292-293-80-88>

8. Ibatullin, M., Khakhula, B., & Ostapenko, S. (2025). Innovatsiini instrumenty u rozvytku zovnishnoi torhivli ahrarnoiu produktsiieiu Ukrainy [Innovative tools in the development of foreign trade in agricultural products of Ukraine]. *Ekonomichnyi dyskurs*, 3, 46–55. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2025-2-5>.

9. OECD. (2022). *Digital transformation and the future of logistics*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/>.

10. Duhinets, H., & Nizheiko, K. (2023). Tsyfrovizatsiia ahrarnoho sektoru YeS: dosvid dlia Ukrainy [Digitalization of the EU agricultural sector: experience for Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-64>.

11. Nazarenko, S., Chormous, O., & Fylyk, A. (2024). Mekhanizmy upravlinnia ryzykamy v protsesi zbutovoi diialnosti pidpriemstva [Risk management mechanisms in the process of enterprise sales activity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-52>.

12. Krush, P. V., & Makaliuk, I. V. (2013). Formuvannia mekhanizmu upravlinnia transaktsiinymy vytratamy pidpriemstva [Formation of the mechanism for managing transaction costs of an enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, 10, 212–218. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.10.2013.20589>.

13. OECD. (2022). *Trade facilitation and the global economy*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/>

14. European Commission. (2025). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2025*. European Commission. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/>

15. McKinsey & Company. (2022). *Agriculture's connected future: How technology can yield new growth*. <https://www.mckinsey.com/>

16. Vasyltsova, S., & Hasiuk, M. (2024). Rol tsyfrovizatsii u treid-marketynhovii diialnosti pidpriemstv [The role of digitalization in trade marketing activities of enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, 1, 64–67. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.64>

17. Holub, V. V. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na rozrobku marketynhovoi stratehii v pidpriemnytskii diialnosti [The impact of digitalization on the development of marketing strategy in entrepreneurial activity]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 86(1), 171–177. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.171

18. Serhiienko, O. (2024). Osoblyvosti ta rol marketynhu ahrarnykh pidpriemstv v konteksti yikh konkurentnoho rozvytku [Features and role of marketing of agricultural enterprises in the context of their competitive development]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 436–444. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-67>.

19. FAO. (2022). *The state of agricultural commodity markets 2022: The geography of food and agricultural trade. Food and Agriculture Organization of the United Nations*. <https://www.fao.org/>

20. OECD. (2023). *The impact of digitalisation on trade*. OECD Going Digital Toolkit. <https://goingdigital.oecd.org/>

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

22. Buryk, Z. M. (2019). Obsluhovuiucha kooperatsiia silskykh terytorii: dosvid polityky derzhav YeS [Service cooperation of rural territories: experience of EU countries' policy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 7, 96–102. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.7.96>

23. OECD. (2023). *The impact of digitalisation on trade and logistics*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/>

Received: 01.16.2026 / Review 02.28.2026 / Accepted 04.30.2026

