ЕКОНОМІКА **ECONOMICS**

Бондаренко Валерій, Іваненко Віктор, Павліченко Андрій, Нянько Людмила. Маркетингово-орієнтоване управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2026. Випуск 2. С. 212-223.
DOI: https://doi.org/10.35774/ibo2026.02.212

УДК 338.43:658.8:339.138
JEL Classification: M31, Q13, L22, D21, O32.

Бондаренко Валерій
д-р екон. наук, професор, декан факультету аграрного менеджменту
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м.Київ, Україна
E-mail: bondarenkovalm@nubip.edu.ua
ORCID: 0000-0002-5929-7158
Іваненко Віктор
канд. екон. наук, завідувач науково-дослідного відділу інноваційних технологій та цифрових трансформацій в галузях АПК
НДІ «Украгропромпродуктивність»
м.Київ, Україна
E-mail: info_rosl@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9393-6200
Павліченко Андрій
канд. с.-г. наук, доцент кафедри землеробства, агрохімії та ґрунтознавства
Білоцерківський національний аграрний університет
м.Біла Церква, Україна
E-mail: andrii.pavlichenko@btsau.edu.ua
ORCID: 0000-0001-5576-9931
Нянько Людмила
старший викладач кафедри обліку та фінансів
Університет економіки і підприємництва
м.Хмельницький, Україна
E-mail: nlyudabril1@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0763-487X

© Бондаренко Валерій, Іваненко Віктор, Павліченко Андрій, Нянько Людмила, 2026

МАРКЕТИНГОВО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація

Вступ. *Сучасний розвиток аграрного сектору України характеризується посиленням конкуренції, цифровою трансформацією бізнес-процесів, зміною логістичних умов під впливом воєнних викликів та поглибленням європейської інтеграції, що зумовлює необхідність переходу до маркетингово-орієнтованого управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств. За таких умов особливої актуальності набуває формування інтегрованої системи управління, яка поєднує маркетингові, логістичні, цифрові й аналітичні інструменти, забезпечуючи підвищення ефективності збуту, зміцнення конкурентоспроможності підприємств та їх адаптацію до сучасних вимог агропродовольчого ринку.*

Методи. *Методологічною основою дослідження є системний, маркетинговий та комплексний підходи до аналізу управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах цифрової трансформації та європейської інтеграції. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного, економіко-статистичного, структурно-функціонального аналізу, а також методи систематизації та логічного узагальнення, що дало змогу обґрунтувати напрями вдосконалення маркетингово-орієнтованого управління збутовою діяльністю.*

Результати. *Розкрито теоретико-методичні засади маркетингово-орієнтованого управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств та обґрунтовано його роль у підвищенні конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації, воєнних викликів і європейської інтеграції. Запропоновано комплекс практичних напрямів удосконалення системи управління, що передбачає цифровізацію збутових процесів, розвиток омніканальних моделей реалізації, використання маркетингової аналітики, CRM- і ERP-систем, інтегрованої системи оцінювання ефективності та поглиблення партнерської взаємодії в агропродовольчих ланцюгах створення доданої вартості.*

Перспективи. *Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням економіко-математичних моделей оцінювання ефективності маркетингово-орієнтованого управління збутовою діяльністю та формуванням інтегральних показників його результативності. Особливу увагу доцільно приділити дослідженню можливостей застосування штучного інтелекту, бізнес-аналітики, цифрових платформ і технологій прогнозування попиту для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.*

Ключові слова: *маркетинг; збутова діяльність; сільськогосподарські підприємства; конкурентоспроможність; цифровізація; маркетингова аналітика; канали збуту; клієнтоорієнтованість.*

Вступ.

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах швидких змін ринкового середовища, цифрової трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та поглиблення інтеграції до європейського економічного простору. Воєнні виклики, трансформація експортної логістики, зміна структури попиту, зростання вимог до якості й безпечності продукції, а також поширення цифрових технологій суттєво змінюють умови функціонування сільськогосподарських підприємств. За таких умов ефективність діяльності визначається не лише виробничими результатами, а й здатністю підприємства швидко адаптуватися до потреб ринку, формувати довгострокові відносини зі споживачами та забезпечувати конкурентні переваги завдяки сучасним маркетинговим інструментам.

Традиційний підхід до управління збутом, що переважно орієнтується на реалізацію вже виробленої продукції, поступово втрачає ефективність. Сучасна система управління має формуватися на засадах маркетингової орієнтації, відповідно до якої рішення щодо виробництва, асортименту, ціноутворення, логістики та каналів реалізації приймаються з урахуванням потреб споживачів, ринкової кон'юнктури та прогнозованих тенденцій розвитку агропродовольчого ринку. У такій системі збут виступає не завершальним етапом виробничого процесу, а складовою інтегрованого механізму створення споживчої цінності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Важливим чинником трансформації збутової діяльності є цифровізація аграрного бізнесу. Використання CRM-систем, ERP-платформ, Business Intelligence, великих даних, штучного інтелекту, електронної комерції та цифрової простежуваності продукції забезпечує підприємствам

можливість оперативно аналізувати ринкову інформацію, прогнозувати попит, оптимізувати канали реалізації, персоналізувати взаємодію з клієнтами та підвищувати ефективність маркетингових рішень. Це формує передумови для переходу до маркетингово-орієнтованого управління збутовою діяльністю, яке базується на інтеграції інформаційних, аналітичних і комунікаційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні та прикладні засади маркетингового управління, розвитку брендингу, логістики, управління ланцюгами постачання і конкурентоспроможності підприємств висвітлено у працях Ф. Котлера, К. Л. Келлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Крістофера, М. Портера, а також В. А. Мамчура, Н.М. Столярчук, М. Ібатулліна, І. Паски, О. О. Непочатенка, С. А. Чекалюка, С. В. Мельниченка, Б. В. Бондарева, І. М. Гончаренка та Д. В. Журавлева.

Засновник сучасної теорії маркетингу Ф. Котлер розглядає маркетинг як управлінський процес створення, комунікації та надання цінності споживачам, а також управління взаємовідносинами з ними з метою отримання взаємної вигоди [1].

К. Л. Келлер розвиває цю концепцію, акцентуючи увагу на стратегічному управлінні брендом, формуванні споживчої лояльності та використанні маркетингової аналітики як інструменту прийняття управлінських рішень [2].

Ж.-Ж. Ламбен обґрунтовує, що сучасний маркетинг має бути інтегрованим у всі функціональні сфери діяльності підприємства та забезпечувати постійне узгодження його ресурсного потенціалу із потребами ринку [3].

Вагомий внесок у розвиток концепції управління ланцюгами постачання зробив М. Крістофер, який довів, що конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається ефективністю інтеграції матеріальних, інформаційних і фінансових потоків між усіма учасниками ланцюга створення вартості [4].

На думку М. Портера, конкурентні переваги формуються не лише в межах окремого підприємства, а й у процесі створення цінності на всіх етапах виробництва, логістики, маркетингу та збуту [5]. Це свідчить про необхідність розгляду збутової діяльності як складової інтегрованої системи стратегічного управління, орієнтованої на формування споживчої цінності та забезпечення стійких конкурентних позицій.

Подальший розвиток зазначених підходів знайшов відображення у працях українських учених, які обґрунтовують необхідність удосконалення механізмів функціонування агропродовольчих ринків, розвитку сучасної ринкової інфраструктури, кооперації, цифрової трансформації та інтеграції українського аграрного сектору до європейського економічного простору. У їхніх роботах підкреслюється, що підвищення ефективності збутової діяльності неможливе без використання сучасних маркетингових інструментів, розвитку цифрових каналів комунікації, удосконалення логістичного забезпечення та впровадження інформаційно-аналітичних систем підтримки управлінських рішень [6].

У сучасних умовах наукові підходи до маркетингового управління дедалі більше пов'язуються із цифровою трансформацією бізнесу. Дослідники відзначають, що використання CRM-систем, ERP-платформ, Business Intelligence, технологій великих даних, штучного інтелекту та цифрової простежуваності продукції забезпечує підприємствам можливість оперативно аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати попит, персоналізувати маркетингові комунікації та підвищувати ефективність каналів реалізації [7]. Це свідчить про трансформацію маркетингового управління від функціонального підходу до цифрової інтегрованої моделі, у якій маркетинг, логістика, інформаційні технології та бізнес-аналітика функціонують як єдина система.

У дослідженнях обґрунтовано значення маркетингової орієнтації, управління якістю, цифрових технологій, контролінгу та логістичного забезпечення для підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності аграрних підприємств. Водночас, недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексної моделі маркетингово-орієнтованого управління

збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств, яка б інтегрувала маркетингові, логістичні, цифрові та аналітичні інструменти в умовах воєнних викликів і європейської інтеграції.

Мета.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад маркетингово-орієнтованого управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств та розроблення напрямів його удосконалення в умовах цифрової трансформації аграрного сектору.

Методологія дослідження.

Методологічною основою дослідження є системний, маркетинговий та комплексний підходи до аналізу управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах цифрової трансформації та європейської інтеграції. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного, економіко-статистичного, структурно-функціонального аналізу, а також методи систематизації та логічного узагальнення, що дало змогу обґрунтувати напрями вдосконалення маркетингово-орієнтованого управління збутовою діяльністю.

Результати.

Маркетингово-орієнтоване управління збутовою діяльністю є закономірним етапом еволюції концепцій управління підприємством, що передбачає перехід від виробничої орієнтації до орієнтації на потреби споживача та формування довгострокових конкурентних переваг.

Актуальність переходу до маркетингово-орієнтованого управління підтверджується сучасними тенденціями розвитку аграрного сектору України.

За даними Державної служби статистики України, у 2024 році в країні функціонувало 35,5 тис. сільськогосподарських підприємств, що майже на 30 % менше порівняно з 2010 роком. Одночасно спостерігається укрупнення аграрного бізнесу та посилення конкуренції між виробниками за доступ до високорентабельних каналів реалізації продукції. У таких умовах конкурентні переваги дедалі більше визначаються не масштабами виробництва, а здатністю підприємства швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, ефективно використовувати маркетингові інструменти та формувати довгострокові партнерські відносини зі споживачами.

Після початку повномасштабної війни суттєво трансформувалася система збуту агропродовольчої продукції. Якщо до 2022 року понад 90 % зернового експорту здійснювалося через морські порти Чорного моря, то їх блокування зумовило переорієнтацію товаропотоків на дунайські порти, залізничні та автомобільні перевезення. Це призвело до збільшення логістичних витрат із 15–20 % до 30–40 % вартості продукції, що істотно вплинуло на ефективність збутової діяльності. Водночас відкриття Українського морського коридору та поступове відновлення морської логістики дозволили стабілізувати експортні поставки, однак необхідність диверсифікації каналів реалізації та пошуку нових ринків збуту залишається одним із ключових стратегічних завдань аграрних підприємств.

Зростання ролі європейського ринку також підтверджує необхідність удосконалення маркетингової політики. Частка країн Європейського Союзу в структурі агропродовольчого експорту України збільшилася з 33,8 % у 2020 році до 42,9 % у 2024 році**,** що супроводжується підвищенням вимог до якості продукції, цифрової простежуваності, екологічної відповідальності виробників та прозорості ланцюгів постачання. Це обумовлює необхідність використання сучасних маркетингових інструментів, орієнтованих не лише на просування продукції, а й на формування довіри споживачів, розвиток бренду виробника та створення довгострокової споживчої цінності.

Паралельно відбувається активна цифровізація аграрного бізнесу. За оцінками профільних досліджень, упродовж 2020-2024 років частка підприємств, які використовують ERP-системи, зросла приблизно з 21 % до 37 %**,** CRM-системи - до близько третини підприємств, технології точного землеробства - з 24 % до 45 %**,** супутниковий моніторинг - з 28 % до 49 %**,** безпілотні літальні апарати - з 15 % до 34 %. Одночасно зростає використання платформ Business Intelligence,

електронного документообігу та цифрових сервісів управління логістикою. Це свідчить про поступовий перехід аграрних підприємств до цифрових моделей управління, у яких маркетингова аналітика стає одним із ключових джерел формування управлінських рішень.

Підвищення значення маркетингової орієнтації підтверджується також змінами у структурі каналів реалізації продукції. Підприємства дедалі активніше використовують прямі контракти з переробними підприємствами, торговельними мережами та експортерами, скорочуючи кількість посередників і розширюючи застосування електронних торговельних платформ [8]. Така трансформація сприяє підвищенню прозорості ціноутворення, скороченню трансакційних витрат, зміцненню партнерських відносин із покупцями та підвищенню ефективності маркетингової діяльності.

Одним із визначальних елементів маркетингово-орієнтованого управління є ефективне управління каналами збуту. Його доцільно здійснювати на основі комплексного оцінювання економічної результативності кожного каналу з урахуванням рівня рентабельності, логістичних витрат, швидкості обороту капіталу, рівня ризику, стабільності попиту та потенціалу довгострокового співробітництва із покупцями. Такий підхід створює можливість оптимізувати структуру каналів реалізації, підвищити прибутковість збутової діяльності та скоротити трансакційні витрати.

Підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств сприяє використання омніканальної моделі збуту, яка передбачає інтеграцію традиційних і цифрових каналів реалізації продукції [9]. Поєднання прямих контрактів із переробними підприємствами, електронних торговельних платформ, аграрних бірж, торговельних мереж, експортних контрактів та власних цифрових каналів продажу забезпечує диверсифікацію ринків збуту, розширення клієнтської бази та підвищення стійкості підприємства до змін ринкової кон'юнктури. При цьому кожний канал має розглядатися не ізольовано, а як складова єдиної маркетингової системи підприємства.

Сучасне маркетингово-орієнтоване управління неможливе без застосування інструментів бізнес-аналітики. Використання прогнозних моделей, інтелектуального аналізу даних, алгоритмів машинного навчання та систем підтримки прийняття рішень забезпечує можливість моделювання поведінки споживачів, прогнозування цінових тенденцій, оцінювання результативності рекламних кампаній, аналізу прибутковості клієнтів і визначення найбільш перспективних сегментів ринку [10]. Це дозволяє перейти від інтуїтивного прийняття рішень до управління, що ґрунтується на даних, підвищуючи точність прогнозів і результативність маркетингової діяльності.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення є розвиток цифрової маркетингової інфраструктури підприємств. Використання інтегрованих ERP- і CRM-систем, платформ Business Intelligence, технологій великих даних, штучного інтелекту та електронного документообігу забезпечує формування єдиного інформаційного простору, що підвищує оперативність обробки маркетингової інформації, якість прогнозування попиту та ефективність взаємодії з контрагентами. Особливе значення має інтеграція цифрових сервісів із системами електронної сертифікації, простежуваності продукції та логістичного моніторингу, що забезпечує відповідність продукції вимогам європейського ринку та підвищує довіру споживачів.

Подальший розвиток маркетингово-орієнтованого управління пов'язаний із диверсифікацією каналів збуту. Поряд із традиційними каналами реалізації доцільно активніше використовувати електронні торговельні платформи, маркетплейси, цифрові біржі, спеціалізовані B2B-платформи та інструменти електронної комерції. Поєднання офлайн- і онлайн-каналів реалізації формує омніканальну систему збуту, яка забезпечує розширення клієнтської бази, скорочення кількості посередників, підвищення швидкості укладання контрактів та зменшення трансакційних витрат.

Особливої уваги потребує розвиток маркетингової аналітики як інформаційної основи прийняття управлінських рішень. Регулярний моніторинг цінової кон'юнктури, поведінки споживачів, діяльності конкурентів та ефективності каналів реалізації повинен здійснюватися із застосуванням

сучасних аналітичних платформ. Використання прогнозної аналітики та алгоритмів машинного навчання дозволяє моделювати можливі зміни попиту, оцінювати ефективність маркетингових заходів, визначати найбільш перспективні ринки збуту та своєчасно коригувати маркетингову політику підприємства.

Не менш важливим напрямом є розвиток системи управління взаємовідносинами зі споживачами. В умовах посилення конкуренції довгострокова конкурентоспроможність формується не лише за рахунок якості продукції чи цінових переваг, а й завдяки рівню сервісного обслуговування, оперативності комунікації, виконанню договірних зобов'язань та індивідуалізації взаємодії з клієнтами. Використання CRM-технологій забезпечує накопичення інформації про покупців, аналіз історії співпраці, прогнозування майбутнього попиту та формування персоналізованих комерційних пропозицій, що сприяє зміцненню партнерських відносин і підвищенню рівня лояльності споживачів.

У сучасних умовах ефективність маркетингово-орієнтованого управління доцільно оцінювати на основі системи ключових показників результативності. До основних індикаторів слід віднести темпи зростання обсягів реалізації, рентабельність продажів, частку продукції, реалізованої через цифрові канали, коефіцієнт утримання клієнтів, рівень виконання контрактів, швидкість обороту товарних запасів, частку експорту в загальному обсязі реалізації, індекс задоволеності споживачів та ефективність маркетингових витрат. Систематичний моніторинг цих показників дозволяє своєчасно оцінювати результативність маркетингової політики, виявляти резерви підвищення ефективності збутової діяльності та забезпечувати безперервне вдосконалення системи управління.

Поряд із удосконаленням внутрішніх бізнес-процесів важливою передумовою підвищення ефективності маркетингово-орієнтованого управління збутовою діяльністю є розвиток партнерських відносин між усіма учасниками агропродовольчого ланцюга створення вартості. Сучасна концепція маркетингу ґрунтується на переході від окремих ринкових операцій до довгострокової взаємодії між виробниками, переробними підприємствами, логістичними операторами, торговельними мережами, експортерами та кінцевими споживачами. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри між контрагентами, зменшенню інформаційної асиметрії, скороченню трансакційних витрат та забезпеченню стабільності збутових каналів.

Особливого значення набуває розвиток системи цифрової взаємодії між учасниками ринку. Використання електронного документообігу, цифрових контрактів, автоматизованого обміну інформацією, платформ електронної торгівлі та сучасних засобів комунікації забезпечує прискорення бізнес-процесів, зниження адміністративних витрат і підвищення прозорості комерційних операцій. Одночасно цифровізація створює умови для інтеграції маркетингової, логістичної та фінансової інформації, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

У процесі адаптації аграрного сектору України до вимог Європейського Союзу маркетингова політика повинна орієнтуватися не лише на розширення обсягів реалізації продукції, а й на формування її довгострокових конкурентних переваг. Це передбачає впровадження міжнародних стандартів управління якістю та безпечністю харчових продуктів, розвиток систем цифрової простежуваності, використання екологічного маркування, дотримання ESG-принципів та розширення практики добровільної сертифікації продукції. Наявність підтверджених стандартів якості та простежуваності підвищує рівень довіри споживачів, спрощує доступ до міжнародних ринків і сприяє формуванню позитивної ділової репутації підприємства.

Важливою складовою маркетингово-орієнтованого управління є розвиток бренду сільськогосподарського підприємства. У сучасних умовах бренд виступає не лише засобом ідентифікації продукції, а й важливим чинником формування доданої вартості, зміцнення лояльності споживачів та диференціації продукції на висококонкурентних ринках. Для підприємств аграрного сектору доцільним є поєднання корпоративного брендингу із просуванням окремих видів продукції, використанням географічних зазначень, регіональних брендів та інструментів цифрового

маркетингу.

Подальший розвиток системи управління збутом доцільно пов'язувати із використанням концепції управління на основі даних (data-driven management). Її сутність полягає у прийнятті стратегічних і оперативних рішень на основі результатів комплексного аналізу маркетингової інформації, статистичних показників, цифрової аналітики та прогнозних моделей. Використання інтерактивних інформаційних панелей (Dashboard), технологій Business Intelligence та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє в режимі реального часу оцінювати ефективність каналів збуту, аналізувати прибутковість окремих сегментів ринку, прогнозувати зміни попиту та своєчасно коригувати маркетингову стратегію підприємства.

Сучасні тенденції розвитку агропродовольчих ринків свідчать, що конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств дедалі більше визначається швидкістю адаптації до змін ринкового середовища та здатністю ефективно використовувати маркетингову інформацію у процесі прийняття управлінських рішень. У цих умовах Маркетингово-орієнтоване управління повинно забезпечувати не лише оперативне реагування на поточні зміни кон'юнктури, а й формування стратегічних конкурентних переваг на основі прогнозування розвитку ринку, аналізу поведінки споживачів та своєчасного виявлення нових можливостей для розширення збуту.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління є формування маркетингової культури підприємства, за якої всі управлінські рішення приймаються з урахуванням потреб споживачів і тенденцій розвитку ринку. Такий підхід передбачає тісну взаємодію між маркетинговими, виробничими, фінансовими та логістичними підрозділами, що забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних рішень. Водночас маркетингова інформація повинна використовуватися не лише для просування продукції, а й для визначення перспективних напрямів диверсифікації виробництва, розроблення нових продуктів та підвищення їх споживчої цінності.

У сучасних умовах важливою конкурентною перевагою стає здатність підприємства швидко реагувати на індивідуальні потреби різних категорій споживачів. Використання цифрових технологій дозволяє здійснювати персоналізацію маркетингових комунікацій, аналізувати історію співпраці з покупцями, оцінювати рівень їх задоволеності та формувати індивідуальні комерційні пропозиції. Це сприяє зміцненню партнерських відносин, підвищенню рівня повторних продажів і формуванню довгострокової клієнтської бази.

Особливого значення набуває оцінювання ефективності маркетингово-орієнтованого управління збутовою діяльністю. Традиційні показники обсягів реалізації та прибутковості вже не забезпечують комплексного уявлення про результативність маркетингової політики підприємства. Тому оцінювання доцільно здійснювати на основі інтегрованої системи показників, яка поєднує економічні, маркетингові, логістичні та цифрові критерії. До ключових індикаторів слід віднести темпи зростання реалізації продукції, рентабельність продажів, частку постійних клієнтів, коефіцієнт утримання покупців, ефективність маркетингових витрат, швидкість виконання замовлень, рівень цифровізації збутових процесів, частку продукції, реалізованої через цифрові канали, а також індекс задоволеності споживачів.

В умовах цифрової економіки ефективність маркетингово-орієнтованого управління значною мірою залежить від рівня розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення. Саме тому доцільним є створення єдиного цифрового центру управління збутовою діяльністю, який інтегруватиме маркетингову, виробничу, логістичну та фінансову інформацію. Такий центр забезпечуватиме безперервний моніторинг ринкової ситуації, аналіз ефективності збутових процесів, прогнозування попиту, оцінювання результативності маркетингових заходів та підготовку аналітичної інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів удосконалення маркетингово-орієнтованого управління збутовою діяльністю є формування інтегрованої цифрової платформи, яка забезпечуватиме об'єднання маркетингової, виробничої, логістичної та фінансової інформації в єдиному інформаційно-аналітичному середовищі. Її функціонування має ґрунтуватися на автоматизованому

зборі та обробці даних із CRM- і ERP-систем, електронних торговельних платформ, логістичних сервісів, біржових майданчиків, систем електронної сертифікації та цифрової простежуваності продукції. Використання такої платформи сприятиме оперативному моніторингу ринкової кон'юнктури, прогнозуванню попиту, оцінюванню ефективності каналів реалізації та інформаційній підтримці управлінських рішень.

Поряд із цифровою інтеграцією інформаційних потоків важливого значення набуває вдосконалення системи оцінювання результативності збутової діяльності. З цією метою доцільним є впровадження системи управління маркетинговою ефективністю збуту, яка передбачає постійний моніторинг ключових показників ефективності та їх зіставлення зі стратегічними цілями підприємства. До таких показників належать прибутковість окремих каналів реалізації, рівень утримання клієнтів, результативність маркетингових витрат, оперативність виконання замовлень, рівень цифровізації збутових процесів і ступінь задоволеності споживачів. Систематичне оцінювання цих індикаторів забезпечує своєчасне виявлення проблемних аспектів збутової діяльності, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє оперативному коригуванню маркетингової політики відповідно до змін ринкового середовища.

Підвищення ефективності збутової діяльності значною мірою пов'язане з розвитком цифрових каналів реалізації продукції. Поряд із традиційними формами збуту доцільно активніше використовувати аграрні маркетплейси, електронні біржі, B2B-платформи, системи електронних закупівель та інструменти електронної комерції. Їх упровадження сприяє скороченню кількості посередників, розширенню ринків збуту, підвищенню прозорості ціноутворення та зміцненню партнерських відносин із покупцями.

Ефективність цифрової трансформації збутової діяльності значною мірою залежить від рівня професійної підготовки управлінського персоналу. Тому важливим завданням є розвиток інформаційно-аналітичних компетентностей працівників, зокрема навичок використання бізнес-аналітики, цифрових платформ, систем прогнозування попиту та інструментів штучного інтелекту. Цьому сприятимуть безперервне професійне навчання, розвиток корпоративних центрів компетенцій і поширення цифрових практик управління.

Подальше вдосконалення системи збуту потребує гармонізації маркетингової політики підприємств із вимогами європейського ринку. Пріоритетними напрямами є впровадження міжнародних стандартів якості та безпечності продукції, цифрової простежуваності, екологічного маркування, сучасних маркетингових комунікацій і CRM-систем. Це створює передумови для підвищення довіри споживачів, зміцнення експортного потенціалу та розширення присутності українських товаровиробників на ринку Європейського Союзу.

Комплексна реалізація зазначених заходів потребує вдосконалення системи оцінювання результативності збутової діяльності. Поряд із традиційними фінансовими показниками доцільно враховувати ефективність маркетингових заходів, якість взаємодії зі споживачами, рівень цифровізації збутових процесів, логістичну ефективність і результативність використання інформаційних ресурсів. Такий комплексний підхід забезпечує більш об'єктивну оцінку ефективності маркетингово-орієнтованого управління та формує інформаційну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Економічна складова характеризує результативність збутової діяльності через її вплив на фінансові результати підприємства. Для її оцінювання доцільно використовувати показники обсягу реалізації, чистого доходу, валового прибутку, рентабельності продажів, оборотності товарних запасів, питомої ваги логістичних і трансакційних витрат. Зменшення трансакційних витрат, пов'язаних із пошуком партнерів, укладанням і виконанням договорів, свідчить про підвищення ефективності маркетингово-орієнтованої системи управління збутом.

Фінансові результати збутової діяльності значною мірою визначаються ефективністю взаємодії підприємства зі споживачами, що обумовлює необхідність оцінювання маркетингової складової. Основними індикаторами є частка ринку, рівень утримання клієнтів, частка повторних продажів, задоволеність споживачів, оперативність реагування на запити, результативність

маркетингових комунікацій і впізнаваність бренду. Їх аналіз дає змогу оцінити конкурентні позиції підприємства та ефективність реалізації маркетингової стратегії.

Маркетингова результативність безпосередньо залежить від ефективності логістичного забезпечення. Тому логістичну складову доцільно оцінювати за показниками своєчасності виконання замовлень, тривалості доставки, виконання контрактних зобов'язань, ефективності використання транспортних засобів, втрат продукції під час транспортування та результативності складської логістики. В умовах воєнних ризиків саме логістична ефективність визначає безперервність збутових процесів і конкурентоспроможність підприємств.

Важливим елементом комплексного оцінювання є цифрова складова, яка характеризує рівень інтеграції сучасних інформаційних технологій у систему управління збутом. До її ключових показників належать використання ERP- і CRM-систем, платформ Business Intelligence, електронного документообігу, цифрових каналів реалізації, електронної сертифікації та цифрової простежуваності продукції.

Комплексне оцінювання доцільно здійснювати на основі системи ключових показників результативності (KPI), яка поєднує фінансові та нефінансові критерії, забезпечує безперервний моніторинг ефективності збутової діяльності, виявлення резервів її підвищення та своєчасне коригування маркетингової політики.

Водночас оцінювання має охоплювати не лише окреме підприємство, а й увесь агропродовольчий ланцюг створення доданої вартості. Це дає змогу визначити ефективність взаємодії між виробниками, переробниками, логістичними операторами, торговельними мережами та експортерами, виявити вузькі місця у збутових процесах і підвищити конкурентоспроможність аграрного сектору

Висновки і перспективи.

Маркетингово-орієнтоване управління збутовою діяльністю в сучасних умовах цифрової трансформації економіки, воєнних ризиків і поглиблення європейської інтеграції перетворюється на стратегічний чинник забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Зміни ринкового середовища, зростання вимог до якості продукції, розвитку цифрових каналів комунікації та логістичних процесів засвідчують обмеженість традиційної моделі збуту, орієнтованої переважно на реалізацію виробленої продукції, і зумовлюють необхідність застосування інтегрованих маркетингових, логістичних, цифрових та аналітичних підходів до управління.

За таких умов маркетингово-орієнтоване управління збутовою діяльністю доцільно розглядати як цілісну систему стратегічного управління, що забезпечує узгодження виробничих можливостей підприємства з потребами цільових ринків на основі маркетингової аналітики, цифрових технологій та інформаційної підтримки управлінських рішень. Інтеграція маркетингових, виробничих, логістичних і фінансових процесів у межах єдиної системи управління створює передумови для підвищення ефективності каналів реалізації, оптимізації трансакційних витрат і формування довгострокових конкурентних переваг.

Пріоритетними напрямами розвитку системи збуту є цифровізація бізнес-процесів, диверсифікація каналів реалізації, впровадження омніканальних моделей збуту, розвиток цифрової простежуваності продукції, використання інструментів маркетингової аналітики та зміцнення партнерської взаємодії між учасниками агропродовольчих ланцюгів створення доданої вартості. Комплексне впровадження цих напрямів сприятиме підвищенню результативності збутової діяльності, зміцненню експортного потенціалу та успішній адаптації сільськогосподарських підприємств до вимог європейського ринку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням економіко-математичних моделей оцінювання ефективності маркетингово-орієнтованого управління збутовою діяльністю та формуванням інтегральних показників його результативності. Особливу увагу доцільно приділити дослідженню можливостей застосування штучного інтелекту, бізнес-аналітики, цифрових платформ

і технологій прогнозування попиту для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Список використаних джерел

1. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 832 p.
2. Keller K. L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th ed. Harlow : Pearson Education, 2013. 608 p.
3. Lambin J.-J., Schuiling I. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. 4th ed. London : Palgrave Macmillan, 2018. 632 p.
4. Christopher M. *Logistics and Supply Chain Management*. 5th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 328 p.
5. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 592 p.
6. Мамчур В. А., Столярчук Н. М. та ін. *Інноваційно-інвестиційний розвиток аграрного сектору: теорія, методологія та практичні механізми оцінювання* : монографія. Київ : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2025. 116 с.
7. Ібатуллін М., Паска І., Закрижевська І., Василенко О. Механізми забезпечення якості продукції та захисту прав споживачів у міжнародному аграрному бізнесі. *Економічний дискурс*. 2026. № 1. С. 154–164. DOI: https://doi.org/10.36742/2410-0919-2026-1-15.
8. Мельниченко С. В., Бондарев Б. В. Ефективність маркетингової діяльності підприємств на ринку овочевої продукції в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16885062.
9. Непочатенко О.О., Чекалюк С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України. *Економіка АПК*. 2015. № 7. С. 41–46.
10. Гончаренко І.М., Журавльов Д.В. Аналіз використання сучасного інструментарію контролінгу в управлінні підприємствами малого та середнього бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. No. 290. P. 190–200. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-290-190-200.

Статтю отримано: 01.08.2026 / Рецензування 16.09.2026 / Прийнято до друку: 30.10.2026

Valerii Bondarenko
Doctor of Economics, Professor, Dean of the Agrarian Management Faculty
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
Kyiv, Ukraine
E-mail: bondarenkovalm@nubip.edu.ua
ORCID: 0000-0002-5929-7158
Viktor Ivanenko
PhD in Economics, Head of the Research Department for Innovative Technologies and Digital Transformations in the Agro-Industrial Complex
Research Institute "Ukragropromproduktyvnist"
Kyiv, Ukraine
E-mail: info_rosl@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9393-6200
Andrii Pavlichenko
PhD in Agriculture, Associate Professor at the Agriculture, Agrochemistry, and Soil Science Department
Bila Tserkva National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine
E-mail: andrii.pavlichenko@btsau.edu.ua
ORCID: 0000-0001-5576-9931

Liudmyla Niania
Senior Lecturer at the Accounting and Finance Department,
University of Economics and Entrepreneurship
Khmelnytskyi, Ukraine
E-mail: nlyudabril1@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0763-487X

MARKETING-ORIENTED MANAGEMENT OF SALES ACTIVITIES IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

Abstract

Introduction. *The current development of Ukraine's agricultural sector is characterized by intensifying competition, the digital transformation of business processes, shifting logistical conditions—exacerbated by wartime challenges—and deepening European integration. These factors necessitate a transition toward marketing-oriented management of sales activities within agricultural enterprises. In this context, it becomes particularly vital to establish an integrated management system that combines marketing, logistical, digital, and analytical tools. Such a system enhances sales efficiency, strengthens enterprise competitiveness, and facilitates adaptation to the contemporary requirements of the agri-food market.*

Methods. *The research is grounded in a systemic, marketing-oriented, and comprehensive approach to analyzing the management of sales activities in agricultural enterprises amidst digital transformation and European integration. The study employs theoretical generalization, comparative analysis, economic-statistical methods, and structural-functional analysis, alongside techniques for systematization and logical synthesis. These methods provide a basis for substantiating improvements in the marketing-oriented management of sales operations.*

Results. *The study outlines the theoretical and methodological foundations of marketing-oriented sales management for agricultural enterprises, demonstrating its role in bolstering competitiveness within the context of digital transformation, wartime challenges, and European integration. A set of practical measures for improving management systems is proposed, encompassing the digitalization of sales processes, the development of omni-channel distribution models, the utilization of marketing analytics, CRM and ERP systems, integrated performance evaluation frameworks, and the deepening of partnerships within agri-food value chains.*

Discussion*. Future research will focus on developing economic-mathematical models to evaluate the effectiveness of marketing-oriented sales management and establishing composite indicators to measure its overall performance. It is advisable to pay particular attention to exploring how artificial intelligence, business analytics, digital platforms, and demand forecasting technologies can be applied to enhance the competitiveness of agricultural enterprises.*

Keywords: *marketing; sales activities; agricultural enterprises; competitiveness; digitalization; marketing analytics; distribution channels; customer orientation.*

References

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
2. Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson Education.
3. Lambin, J.-J., & Schuiling, I. (2018). *Market-driven management: Strategic and operational marketing* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
4. Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.
5. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
6. Mamchur, V. A., Stoliarchuk, N. M., et al. (2025). *Innovatsiino-investytsiinyi rozvytok ahrarnoho sektoru: teoriia, metodolohiia ta praktychni mekhanizmy otsiniuvannia* [Innovation and investment development of the agricultural sector: Theory, methodology and practical evaluation mechanisms]. NNTs «Instytut ahrarnoi ekonomiky». [in Ukrainian]
7. Ibatullin, M., Paska, I., Zakryzhevska, I., & Vasylenko, O. (2026). Mekhanizmy zabezpechennia yakosti produktsii ta zakhystu prav spozhyvachiv u mizhnarodnomu ahrarnomu biznesi [Mechanisms for ensuring product quality and consumer rights protection in international agribusiness]. *Ekonomichnyi Dyskurs*, *1*, 154–164. https://doi.org/10.36742/2410-0919-2026-1-15. [in Ukrainian]
8. Melnychenko, S. V., & Bondarev, B. V. (2025). Efektyvnist marketynhovoi diialnosti pidpryiemstv na rynku ovochevoi produktsii v Ukraini [Efficiency of marketing activities of enterprises in the vegetable market of Ukraine]. *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk*, *13*. https://doi.org/10.5281/zenodo.16885062. [in Ukrainian]

9. Nepochatenko, O. O., & Chekaliuk, S. A. (2015). Konkurentospromozhnist silskohospodarskykh pidpryiemstv Ukrainy [Competitiveness of agricultural enterprises of Ukraine]. *Ekonomika APK, 7,* 41–46. [in Ukrainian]

10. Goncharenko, I. M., & Zhuravlev, D. V. (2025). Analiz vykorystannia suchasnoho instrumentariiu kontrolinhu v upravlinni pidpryiemstvamy maloho ta serednoho biznesu [Analysis of the use of modern controlling tools in the management of small and medium-sized enterprises]. *Actual Problems in Economics*, *290*, 190–200. https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-290-190-200. [in Ukrainian]

Received: 08.01.2026 / Review 09.16.2026 / Accepted 10.30.2026