Радько Віталій, Сокольська Тетяна, Гринчук Юлія, Понедількчук Тетяна. Управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств на засадах стратегічного аналізу та маркетингової орієнтації. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2026. Випуск 2. С. 262-272.
**DOI:** https://doi.org/10.35774/ibo2026.02.262

**УДК 658.8:631.11:005.21**
**JEL Classification: M31, Q13, L25.**

**Радько Віталій**
д-р екон. наук, професор кафедри організації підприємництва та біржової діяльності
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна
**E-mail:** vitradko@ukr.net
**ORCID:** 0000-0002-2840-394X
**Сокольська Тетяна**
д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри публічного управління,
адміністрування та міжнародної економіки
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква, Україна
**E-mail:** sokolska-1@ukr.net
**ORCID:** 0000-0001-5420-8569
**Гринчук Юлія**
д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква, Україна
**E-mail:** grynchuk1979@icloud.com
**ORCID:** 0009-0001-6525-463X
**Понедількчук Тетяна**
канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та економічної теорії
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква, Україна
**E-mail:** komar.tv@ukr.net
**ORCID:** 0000-0002-0622-4318

# УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

*© Радько Віталій, Сокольська Тетяна,*
*Гринчук Юлія, Понедількчук Тетяна, 2026*

***Анотація***

***Вступ.*** *Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від результативності управління збутовою діяльністю. У сучасних умовах господарювання збут перестає виконувати лише функцію реалізації виробленої продукції та перетворюється на один із ключових елементів формування конкурентних переваг підприємства.*

***Методи.*** *У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, систематизації, стратегічного аналізу, економічного аналізу, логічного узагальнення та графічної інтерпретації результатів. Інформаційну базу становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні матеріали, нормативно-правові акти та аналітичні дані щодо розвитку аграрного сектору, збутової діяльності й маркетингової орієнтації підприємств.*

***Результати.*** *Розкрито теоретичні засади управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств на основі стратегічного аналізу та маркетингової орієнтації, визначено ключові чинники, що впливають на ефективність збутових процесів в умовах цифрової трансформації, воєнних викликів і європейської інтеграції. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління збутом, що передбачають інтеграцію маркетингових, логістичних та цифрових інструментів, розвиток клієнтоорієнтованих підходів, диверсифікацію каналів реалізації й упровадження цифрової простежуваності продукції. Доведено, що комплексне використання інструментів стратегічного аналізу, маркетингової аналітики та сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню результативності збутової діяльності, зміцненню конкурентних переваг і адаптивності сільськогосподарських підприємств до змін ринкового середовища.*

***Перспективи.*** *Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичного інструментарію комплексного оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств на засадах стратегічного аналізу та маркетингової орієнтації. Важливим напрямом є побудова економіко-математичних моделей оптимізації збутових процесів із використанням технологій штучного інтелекту, великих даних і прогнозної аналітики. Подальшого дослідження також потребує адаптація цифрових моделей управління збутом до вимог європейського агропродовольчого ринку та сучасних викликів розвитку аграрного сектору.*

***Ключові слова:*** *бутова діяльність; сільськогосподарські підприємства; стратегічний аналіз; маркетингова орієнтація; управління збутом; цифровізація; конкурентоспроможність; канали реалізації.*

**Вступ.**

Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від результативності управління збутовою діяльністю. У сучасних умовах господарювання збут перестає виконувати лише функцію реалізації виробленої продукції та перетворюється на один із ключових елементів формування конкурентних переваг підприємства. Від ефективності збутових процесів залежить швидкість обороту капіталу, рівень прибутковості, стабільність грошових потоків та можливість подальшого розвитку аграрного бізнесу.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах воєнного стану, коли аграрні підприємства змушені функціонувати за умов порушення логістичних маршрутів, зростання витрат на транспортування, нестабільності зовнішніх ринків та зниження купівельної спроможності окремих категорій споживачів. У таких умовах традиційні підходи до організації збуту виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює необхідність використання інструментів стратегічного аналізу та маркетингової орієнтації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У працях О. В. Матвієць, М. В. Кошівської, Б. В. Братаніча, П. Р. Пуцентейла, З. В. Колоса, Я. С. Янишина, Ю. П. Кашуби, І. А. Маркіної та інших науковців досліджено теоретичні засади збутової діяльності, маркетингового управління, конкурентоспроможності та розвитку аграрних підприємств. У роботах У. В. Росоли, М. М. Петричко, І. В. Лінтур, В. Шаленого, В. Зеленяка, І. Кайтанського, І. Грабовської, О. Савченко та Б. Чолійчука обґрунтовано важливість логістичного забезпечення, цифровізації та стратегічного управління збутовими процесами в аграрному бізнесі. Водночас недостатньо розробленими залишаються методичні підходи до комплексного оцінювання ефективності збутової діяльності сільськогосподарських підприємств з урахуванням цифрової трансформації, логістичних ризиків, екологічних вимог і воєнних викликів.

**Мета.**

Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств на засадах стратегічного аналізу та маркетингової орієнтації.

**Методологія дослідження.**

У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, систематизації, стратегічного аналізу, економічного аналізу, логічного узагальнення та графічної інтерпретації результатів. Інформаційну базу становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні матеріали, нормативно-правові акти та аналітичні дані щодо розвитку аграрного сектору, збутової діяльності й маркетингової орієнтації підприємств.

**Результати.**

Управління збутовою діяльністю являє собою цілеспрямований процес планування, організації, мотивації та контролю реалізації продукції з метою забезпечення максимальної економічної ефективності діяльності підприємства. У сучасній науковій літературі збут розглядається не лише як завершальний етап руху продукції від виробника до споживача, а як важливий інструмент формування конкурентних переваг підприємства. Ф. Котлер визначає збутову діяльність як складову маркетингової системи, що забезпечує створення та доставку споживчої цінності клієнтам [1]. Ж.-Ж. Ламбен акцентує увагу на необхідності орієнтації збутових процесів на потреби ринку та формування довгострокових відносин зі споживачами [2]. М. Портер розглядає систему збуту як один із ключових елементів ланцюга створення вартості, від ефективності якого залежить рівень конкурентоспроможності підприємства [3].

Вітчизняні науковці також підкреслюють стратегічне значення збутової діяльності для розвитку аграрного бізнесу. Зокрема, У. Росола, М. Лінтур зазначають, що ефективна організація реалізації продукції забезпечує стабільність фінансових результатів підприємства та підвищує його адаптивність до змін ринкового середовища [4]. В. Шалений та в. Зеленяк наголошують на необхідності інтеграції маркетингових, логістичних та інформаційних інструментів у систему управління збутом, що сприяє підвищенню результативності діяльності аграрних товаровиробників [5].

Для сільськогосподарських підприємств збутова діяльність має низку специфічних особливостей, обумовлених галузевою специфікою виробництва. До них належать сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, тривалий виробничий цикл, територіальна розосередженість виробництва, високий рівень логістичних витрат та значна залежність від кон'юнктури світових аграрних ринків [6]. На відміну від інших секторів економіки, у сільському господарстві між виробництвом і реалізацією продукції часто виникає тривалий часовий розрив, що зумовлює необхідність використання сучасних методів прогнозування попиту, управління запасами та вибору ефективних каналів реалізації.

Крім того, в умовах високої експортної орієнтації аграрного сектору України ефективність збуту дедалі більше залежить від стану зовнішніх ринків, розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, дотримання міжнародних стандартів якості та вимог простежуваності продукції [7]. У зв'язку з цим система управління збутовою діяльністю повинна враховувати не лише внутрішні можливості підприємства, а й зміни зовнішнього середовища. Це обумовлює необхідність використання стратегічного аналізу, маркетингової орієнтації та цифрових технологій для формування ефективної системи збуту, здатної забезпечувати стійкі конкурентні переваги сільськогосподарських підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Стратегічний аналіз у системі управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств спрямований на комплексне дослідження внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов його функціонування з метою виявлення конкурентних переваг, оцінювання ринкових перспектив і формування ефективної збутової стратегії [8]. Його застосування дозволяє

не лише оцінити поточний стан системи реалізації продукції, а й своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, поведінки споживачів та дії конкурентів.

У межах стратегічного аналізу доцільно досліджувати декілька взаємопов'язаних напрямів. Насамперед оцінюється зовнішнє середовище функціонування підприємства, що включає аналіз місткості ринку, динаміки попиту, споживчих переваг та конкурентного середовища. Важливе значення має вивчення галузевих умов господарювання, зокрема рівня ринкової концентрації, інтенсивності конкуренції та бар'єрів входження на ринок. Окрему увагу необхідно приділяти аналізу внутрішнього потенціалу підприємства, який охоплює виробничі ресурси, кадрові компетенції, фінансові можливості, рівень цифровізації та стан збутової інфраструктури. Водночас оцінюється ефективність функціонування каналів реалізації продукції та рівень ризиків, пов'язаних із логістичними обмеженнями, ціновими коливаннями, валютною нестабільністю та воєнними загрозами.

Актуальність стратегічного аналізу суттєво зросла в умовах воєнного стану. Якщо до 2022 р. понад 90 % експорту аграрної продукції України здійснювалося через морські порти Чорного моря, то після початку повномасштабної війни підприємства були змушені переорієнтовуватися на альтернативні маршрути. Внаслідок цього частка логістичних витрат у структурі собівартості аграрної продукції зросла з 15–20 % до 30–40 %. Одночасно посилилася потреба у диверсифікації каналів збуту та розширенні використання цифрових торговельних платформ.

Позитивний вплив стратегічного аналізу підтверджується сучасними тенденціями розвитку аграрного бізнесу. Так, частка сільськогосподарських підприємств, які використовують системи управління ресурсами підприємства (ERP), зросла з 21 % у 2020 р. до 37 % у 2024 р., технології точного землеробства - з 24 % до 45 %, супутниковий моніторинг - з 28 % до 49 %, а безпілотні літальні апарати — з 15 % до 34 %. Це свідчить про поступове посилення ролі аналітичних інструментів у прийнятті управлінських рішень, у тому числі у сфері збуту.

Для оцінювання результативності збутової діяльності доцільно використовувати систему кількісних та якісних показників. До ключових індикаторів належать обсяг реалізованої продукції, частка підприємства на цільовому ринку, рентабельність продажів, швидкість обороту товарних запасів, рівень диверсифікації каналів реалізації, ступінь задоволеності клієнтів та частка повторних контрактів у загальному обсязі продажів. Практика свідчить, що підприємства, які здійснюють реалізацію продукції через декілька незалежних каналів збуту, мають вищий рівень стійкості до ринкових коливань та логістичних ризиків порівняно з господарствами, які орієнтуються лише на одного або декількох великих покупців.

Враховуючи сучасні тенденції цифрової трансформації аграрного сектору, традиційна система оцінювання збутової діяльності повинна доповнюватися показниками цифрової активності, зокрема часткою електронних контрактів, рівнем використання CRM-систем, кількістю цифрових каналів взаємодії з клієнтами та часткою продажів, здійснених через електронні торговельні платформи. Це дозволяє більш повно оцінити ефективність управління збутовою діяльністю та її вплив на формування конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства.

Маркетингова орієнтація в управлінні збутовою діяльністю передбачає формування управлінських рішень на основі системного вивчення потреб споживачів, особливостей ринкового середовища та змін конкурентної ситуації [9]. На відміну від виробничо орієнтованого підходу, який зосереджується переважно на збільшенні обсягів виробництва, маркетингова концепція базується на створенні споживчої цінності та забезпеченні максимальної відповідності продукції вимогам ринку. Саме тому збутова діяльність розглядається не як завершальний етап виробничого процесу, а як складова інтегрованої системи управління взаємовідносинами зі споживачами.

Для сільськогосподарських підприємств реалізація маркетингової орієнтації передбачає проведення сегментації ринку та визначення найбільш перспективних груп споживачів, позиціонування продукції відповідно до її якісних характеристик і конкурентних переваг, формування бренду виробника та розвиток системи довгострокових взаємовідносин із покупцями [10]. Важливого значення набуває адаптація продукції до вимог конкретних сегментів ринку,

особливо в умовах розширення експорту та інтеграції України до європейського економічного простору.

Сучасна практика свідчить про суттєве посилення ролі цифрових інструментів у реалізації маркетингової орієнтації. За даними галузевих досліджень, у 2020–2024 рр. частка сільськогосподарських підприємств України, які використовують ERP-системи для управління бізнес-процесами, зросла з 21 до 37 %, технології точного землеробства - з 24 до 45 %, супутниковий моніторинг - з 28 до 49 %, безпілотні літальні апарати - з 15 до 34 %, а технології Інтернету речей (IoT) - з 10 до 25 %. Зазначені технології забезпечують накопичення та аналіз значних масивів даних про виробництво, якість продукції та поведінку споживачів, що підвищує обґрунтованість маркетингових рішень.

Особливого значення набуває використання цифрових каналів комунікації та електронних платформ збуту. У результаті трансформації логістичних маршрутів після 2022 р. багато аграрних підприємств активізували використання електронних торговельних майданчиків, систем електронного документообігу та цифрових платформ для пошуку покупців. Це дозволило скоротити трансакційні витрати, підвищити прозорість комерційних операцій та розширити географію збуту продукції. Паралельно зростає роль CRM-систем, які забезпечують персоналізацію взаємодії з клієнтами та сприяють підвищенню рівня їхньої лояльності.

Важливою складовою маркетингової орієнтації є впровадження систем простежуваності продукції, які забезпечують контроль за рухом товару на всіх етапах виробничо-збутового ланцюга - від виробництва сировини до кінцевого споживача. В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та адаптації аграрного сектору України до вимог Європейського Союзу значення простежуваності суттєво зростає [11]. Відповідно до положень Регламенту ЄС № 178/2002, оператори агропродовольчого ринку повинні забезпечувати принцип «крок назад - крок вперед» (one step back – one step forward), який передбачає можливість ідентифікації постачальників сировини та покупців продукції на кожному етапі її руху [12]. Наявність ефективної системи простежуваності є однією з обов'язкових умов доступу до європейського ринку та важливим елементом формування конкурентних переваг виробника.

Практична реалізація таких вимог передбачає активне використання сучасних цифрових технологій. Найбільшого поширення набувають QR-коди, електронні сертифікати, системи штрихового кодування, RFID-мітки, хмарні бази даних, геоінформаційні системи та автоматизовані платформи управління якістю продукції. За допомогою QR-коду споживач може отримати інформацію про походження продукції, місце її виробництва, використані технології вирощування, результати лабораторного контролю та сертифікацію. Це сприяє підвищенню прозорості виробничих процесів та формуванню довіри до виробника.

Останніми роками простежується тенденція до інтеграції систем простежуваності з технологіями Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та блокчейн-платформами. Зокрема, датчики IoT дозволяють у режимі реального часу здійснювати моніторинг умов зберігання та транспортування продукції, контролювати температурний режим, вологість та інші параметри, що впливають на якість харчових продуктів. Використання блокчейн-технологій забезпечує незмінність інформації про продукцію та мінімізує ризики її фальсифікації. За оцінками міжнародних аналітичних агентств, впровадження цифрових систем простежуваності дозволяє скоротити час пошуку інформації про походження продукції з декількох днів до кількох секунд, що суттєво підвищує ефективність управління ризиками та реагування на кризові ситуації.

Для українського аграрного сектору розвиток цифрової простежуваності набуває особливого значення в контексті зростання ролі ринків Європейського Союзу. Частка країн ЄС у структурі агропродовольчого експорту України збільшилася з 33,8 % у 2020 р. до 42,9 % у 2024 р., що супроводжується підвищенням вимог до підтвердження якості, безпечності та екологічності продукції. Одночасно спостерігається поступове поширення цифрових технологій серед аграрних підприємств: у 2020–2024 рр. частка господарств, які використовують супутниковий моніторинг,

зросла з 28 до 49 %, ERP-системи - з 21 до 37 %, а технології Інтернету речей - з 10 до 25 %. Це створює передумови для інтеграції виробничих і збутових даних у єдині цифрові системи простежуваності.

Крім забезпечення відповідності регуляторним вимогам, впровадження цифрових систем простежуваності створює для підприємств додаткові маркетингові переваги. Прозорість інформації про походження продукції, дотримання екологічних стандартів, підтвердження органічного виробництва або використання принципів сталого розвитку дозволяють формувати додану споживчу цінність та працювати у сегментах ринку з вищим рівнем платоспроможного попиту. За оцінками європейських досліджень, продукція з підтвердженою системою простежуваності та сертифікацією сталого виробництва може реалізовуватися за ціною, що на 10–20 % перевищує середньоринковий рівень.

Зростання ролі систем простежуваності свідчить про їх перетворення з інструменту контролю безпечності харчових продуктів на важливий елемент управління збутовою діяльністю та маркетингового позиціонування аграрних підприємств. Використання цифрових технологій простежуваності забезпечує підвищення прозорості ланцюгів постачання, зміцнення довіри споживачів, розширення доступу до високодохідних ринкових сегментів та посилення конкурентних переваг виробників агропродовольчої продукції. За сучасних умов цифрова простежуваність стає одним із ключових інструментів підвищення ефективності збутової діяльності та зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках.З огляду на зазначене, конкурентоспроможність аграрних підприємств визначається не лише рівнем цін на продукцію, а й здатністю створювати додану цінність для споживача. Формування бренду, розвиток клієнтоорієнтованих відносин, використання цифрових технологій та забезпечення прозорості виробничо-збутових процесів стають важливими складовими маркетингово орієнтованої системи управління збутовою діяльністю, яка забезпечує стійкі конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Повномасштабна військова агресія російської федерації спричинила суттєві трансформації умов функціонування аграрного сектору України та системи реалізації сільськогосподарської продукції. Якщо до 2022 року понад 90 % експорту агропродовольчої продукції забезпечувалося через морські порти Чорноморського басейну, то їх блокування та обмеження роботи змусили товаровиробників оперативно переорієнтувати експортні потоки на дунайські порти, залізничний транспорт та автомобільні перевезення.

Зміна логістичної архітектури експорту супроводжувалася суттєвим зростанням витрат на транспортування продукції. Частка логістичних витрат у структурі вартості аграрної продукції збільшилася з 15–20 % у довоєнний період до 30–40 %, що негативно позначилося на прибутковості виробництва та конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників на зовнішніх ринках. Водночас нові умови господарювання стимулювали розвиток альтернативних механізмів реалізації продукції, зокрема розширення внутрішньої переробки сировини, збільшення частки прямих контрактів між виробниками та покупцями, а також активніше використання електронних торговельних майданчиків і цифрових платформ.

За таких умов особливого значення набуває здатність сільськогосподарських підприємств оперативно адаптувати збутову діяльність до швидких змін ринкового середовища, логістичних обмежень та коливань попиту, одночасно мінімізуючи вплив зовнішніх ризиків на результати господарської діяльності. Воєнні виклики засвідчили, що традиційна модель збуту, орієнтована переважно на окремі експортні маршрути та обмежене коло покупців, є недостатньо стійкою до кризових явищ [13]. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування стратегічно орієнтованої системи управління збутом, яка ґрунтується на принципах диверсифікації ринків збуту, багатоканальної реалізації продукції та постійного моніторингу змін ринкової кон'юнктури.

Необхідність переходу до стратегічного управління підтверджується сучасними тенденціями розвитку аграрного сектору. За даними Державної служби статистики України, кількість сільськогосподарських підприємств скоротилася з 50,7 тис. у 2010 р. до 35,5 тис. у 2024 р., що

свідчить про посилення конкурентного середовища та підвищення вимог до ефективності господарювання.

Важливою складовою підвищення стійкості збутової діяльності є цифровізація управлінських процесів. Упродовж 2020–2024 рр. частка аграрних підприємств, які використовують ERP-системи, зросла з 21 до 37 %, технології точного землеробства - з 24 до 45 %, супутниковий моніторинг - з 28 до 49 %, безпілотні літальні апарати - з 15 до 34 %, а рішення на основі Інтернету речей (IoT) - з 10 до 25 %. Використання таких інструментів створює інформаційну основу для більш точного прогнозування обсягів виробництва, планування продажів та управління логістичними потоками.

Крім того, стратегічне управління збутом дедалі більше пов'язується з використанням технологій Big Data, штучного інтелекту та цифрових торговельних платформ. Завдяки аналізу великих масивів даних підприємства отримують можливість оперативно відстежувати зміни попиту, прогнозувати цінову кон'юнктуру, оцінювати ефективність окремих каналів реалізації та формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів. Це дозволяє скорочувати трансакційні витрати, підвищувати швидкість прийняття управлінських рішень та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

У перспективі забезпечення довгострокової економічної стійкості сільськогосподарських підприємств буде значною мірою залежати від їхньої здатності поєднувати стратегічне планування збутової діяльності з використанням сучасних цифрових технологій, диверсифікацією каналів реалізації та формуванням гнучких моделей взаємодії з контрагентами. Саме така модель управління дозволяє підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх викликів, зменшити залежність від окремих ринків збуту та створити передумови для сталого розвитку в умовах високої невизначеності економічного середовища.

Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на посилення їхньої конкурентоспроможності та адаптивності до змін ринкового середовища. Одним із ключових напрямів є розвиток цифрових платформ реалізації продукції, які забезпечують розширення доступу до ринків збуту, підвищення прозорості комерційних операцій та скорочення трансакційних витрат. Важливого значення набуває впровадження CRM-систем, що дозволяють удосконалити управління взаємовідносинами зі споживачами, підвищити рівень їхньої лояльності та покращити якість обслуговування.

Не менш важливим завданням є диверсифікація каналів реалізації продукції, що сприяє зниженню залежності від окремих покупців і мінімізації ринкових ризиків. У сучасних умовах доцільним є розширення практики укладання прямих контрактів між виробниками та переробними підприємствами, що забезпечує стабільність збуту, скорочення кількості посередників і підвищення економічної ефективності господарської діяльності.

Зростання ролі зовнішніх ринків обумовлює необхідність формування експортно орієнтованих збутових стратегій, які враховують вимоги міжнародних ринків щодо якості, безпечності та простежуваності продукції. Водночас перспективним напрямом розвитку є використання технологій Big Data та штучного інтелекту для аналізу ринкової кон'юнктури, прогнозування попиту та підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

Важливим елементом сучасної системи збуту виступає впровадження механізмів простежуваності продукції відповідно до вимог Європейського Союзу, що підвищує довіру споживачів та сприяє розширенню експортних можливостей аграрних підприємств. Поряд із цим вагомий потенціал для підвищення ефективності збутової діяльності має розвиток аграрної кооперації, яка дозволяє консолідувати товарні партії, оптимізувати логістичні процеси, посилити переговорні позиції виробників та забезпечити більш ефективний доступ до внутрішніх і зовнішніх ринків збуту.

**Висновки і перспективи.**

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств значною мірою визначається якістю управління збутовими процесами. Використання інструментів стратегічного аналізу дозволяє своєчасно виявляти зміни ринкового середовища, оцінювати конкурентні позиції підприємства та формувати обґрунтовані напрями розвитку збутової діяльності.

Маркетингова орієнтація забезпечує узгодження збутової політики з потребами споживачів, сприяє підвищенню лояльності клієнтів та зміцненню ринкових позицій підприємства. Поєднання стратегічного аналізу та маркетингового підходу створює передумови для формування адаптивної системи управління збутом, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Подальший розвиток системи управління збутовою діяльністю доцільно пов'язувати з цифровізацією бізнес-процесів, інтеграцією маркетингових і логістичних функцій, використанням аналітичних платформ підтримки управлінських рішень та розширенням застосування клієнтоорієнтованих підходів відповідно до вимог європейського аграрного ринку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичного інструментарію комплексного оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств на засадах стратегічного аналізу та маркетингової орієнтації. Важливим напрямом є побудова економіко-математичних моделей оптимізації збутових процесів із використанням технологій штучного інтелекту, великих даних і прогнозної аналітики. Подальшого дослідження також потребує адаптація цифрових моделей управління збутом до вимог європейського агропродовольчого ринку та сучасних викликів розвитку аграрного сектору.

**Список використаних джерел**

1. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 116–121.

2. Братаніч Б. В. Філософія маркетингу як когнітивний феномен. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2007. № 29. С. 64–71.

3. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 80–86.

4. Росола У. В., Петричко М. М., Лінтур І. В. Фінансовий аналіз логістики постачання підприємства у процесі оцінки вартості бізнесу та інвестиційної привабливості. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 1. С. 228–233. DOI:https://doi.org/10.60022/3(1)-28S.

5. Шалений В., Зеленяк В., Кайтанський І. Розвиток стратегічного управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 3 (50). С. 438–444. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-66.

6. Колос З. В. Проблеми збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт.* 2016. № 10. С. 8–11.

7. Піщенко О. Розвиток аграрного сектору в умовах структурних трансформацій економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2026. Т. 350, № 1. С. 525–531. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-72.

8. Горобець Н. М., Миргородська Т. О. Застосування стратегічних інструментів під час управління бізнес-процесами аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 19. С. 31–37.

9. Янишин Я. С., Кашуба Ю. П. Маркетинг як система управління виробничо-збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2014. № 3. С. 61–65.

10. Маркіна І. А., Федірець О. В., Корнієнко Б. С. Стратегічні напрями управління розвитком маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. № 4 (82). С. 101–105.

11. Грабовська І., Савченко О., Чолійчук Б. Формування стратегічних напрямів оптимізації збутової діяльності агропідприємства: цифровізація, диверсифікація та орієнтація на споживачів. *Development Service Industry Management*. 2026. № 2. С. 120–127. 10.31891/dsim-2026-14(15).

12. Купінець Л. Є., Ковальчук С. Я. Україна в зелених трансформаціях агропродовольчого сектору країн Східного партнерства: виклики та можливості. Економічні інновації. 2019. Т. 21, вип. 2. С. 43–58.

13. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Шимановська В. Л., Коломієць Б. С. Резильєнтні моделі дистрибуції вина: стратегічна адаптація до турбулентності ринку та уроки безпекоорієнтованого менеджменту для українських виноробів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 3 (117). С. 207–215. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-29.

*Статтю отримано: 08.09.2026 / Рецензування 26.10.2026 / Прийнято до друку: 30.10.2026*

**Vitaliy Radko**
Doctor of Economics, Professor of the Department of Entrepreneurship and Stock Exchange Activities
National University of Life Resources and Environmental Sciences of Ukraine
Kyiv, Ukraine
**E-mail:** vitradko@ukr.net
**ORCID:** 0000-0002-2840-394X
**Tetyana Sokolska**
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration,
Administration and International Economics
Bila Tserkva National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine
**E-mail:** sokolska-1@ukr.net
**ORCID:** 0000-0001-5420-8569
**Yulia Grynchuk**
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management
Belotserk National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine
**E-mail:** grynchuk1979@icloud.com
**ORCID:** 0009-0001-6525-463X
**Tetiana Ponedilchuk**
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economics and Economic Theory
Bila Tserkva National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine
**E-mail:** komar.tv@ukr.net
**ORCID:** 0000-0002-0622-4318

# MANAGEMENT OF SALES ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON STRATEGIC ANALYSIS AND MARKETING ORIENTATION

***Abstract***

***Introduction.*** *The effective functioning of agricultural enterprises largely depends on the effectiveness of sales management. In modern business conditions, sales cease to perform only the function of selling manufactured products and become one of the key elements of the formation of competitive advantages of the enterprise.*

***Methods.*** *The research used methods of theoretical generalization, comparative analysis, systematization, strategic analysis, economic analysis, logical generalization and graphic interpretation of results. The information base consisted of scientific works of domestic and foreign scientists, official statistical materials, regulatory legal acts and analytical data on the development of the agricultural sector, sales activities and marketing orientation of enterprises.*

***Results.*** *The theoretical principles of managing the sales activities of agricultural enterprises based on strategic analysis and marketing orientation are revealed, key factors that influence the effectiveness of sales processes in the conditions of digital transformation, military challenges and European integration are identified. The directions for improving the sales management system are substantiated, which include the integration of marketing, logistics and digital tools, the development of customer-oriented approaches, the diversification of sales channels and the introduction of digital traceability of products. It is proven that the comprehensive use of strategic analysis tools, marketing analytics and modern information technologies contributes to increasing the effectiveness of sales activities, strengthening competitive advantages and*

*adaptability of agricultural enterprises to changes in the market environment.*

***Discussion.*** *Prospects for further research are related to the development of methodological tools for comprehensive assessment of the effectiveness of sales management of agricultural enterprises based on strategic analysis and marketing orientation. An important direction is the construction of economic and mathematical models for optimizing sales processes using artificial intelligence, big data and predictive analytics. Further research is also required to adapt digital sales management models to the requirements of the European agri-food market and modern challenges in the development of the agricultural sector.*

***Keywords:*** *household activities; agricultural enterprises; strategic analysis; marketing orientation; sales management; digitalization; competitiveness; sales channels.*

**References**

1. Matviiets, O. V., & Koshivska, M. V. (2018). *Zbutova diialnist yak skladova chastyna hospodarskoi diialnosti pidpryiemstva* [Sales activity as a component of enterprise economic activity]. *Modern Economics*, *11*, 116–121. [in Ukrainian]

2. Bratanich, B. V. (2007). *Filosofiia marketynhu yak kohnityvnyi fenomen* [Philosophy of marketing as a cognitive phenomenon]. *Humanitarnyi Visnyk Zaporizkoi Derzhavnoi Inzhenernoi Akademii [Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy], 29,* 64–71. [in Ukrainian]

3. Putsenteilo, P. R. (2015). *Konkurentospromozhnist pidpryiemstva: metodolohiia analizu definitsii* [Enterprise competitiveness: Methodology of definition analysis]. *Innovatsiina Ekonomika [Innovative Economy], 4,* 80–86. [in Ukrainian]

4. Rosola, U. V., Petrychko, M. M., & Lintur, I. V. (2026). *Finansovyi analiz lohistyky postachannia pidpryiemstva u protsesi otsinky vartosti biznesu ta investytsiinoi pryvablyvosti* [Financial analysis of enterprise supply logistics in the process of business valuation and investment attractiveness assessment]. *Aktualni Problemy Staloho Rozvytku [Current Problems of Sustainable Development], 3(1),* 228–233. https://doi.org/10.60022/3(1)-28S [in Ukrainian]

5. Shalenyi, V., Zeleniak, V., & Kaitanskyi, I. (2024). *Rozvytok stratehichnoho upravlinnia marketynhovo-lohistychnoiu diialnistiu subiektiv ahrarnoho biznesu: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Development of strategic management of marketing and logistics activities of agribusiness entities: Theory, methodology and practice]. *Stalyi Rozvytok Ekonomiky [Sustainable Development of Economy], 3(50),* 438–444. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-66 [in Ukrainian]

6. Kolos, Z. V. (2016). *Problemy zbutovoi diialnosti silskohospodarskykh pidpryiemstv* [Problems of sales activity of agricultural enterprises]. *Ahrosvit [AgroSvit], 10,* 8–11.

7. Pishchenko, O. (2026). *Rozvytok ahrarnoho sektoru v umovakh strukturnykh transformatsii ekonomiky* [Development of the agricultural sector under conditions of structural economic transformations]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *350(1),* 525–531. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-72 [in Ukrainian]

8. Horobets, N. M., & Myrhorodska, T. O. (2019). *Zastosuvannia stratehichnykh instrumentiv pid chas upravlinnia biznes-protsesamy ahrarnykh pidpryiemstv* [Application of strategic tools in managing business processes of agricultural enterprises]. *Ahrosvit [AgroSvit], 19*, 31–37. [in Ukrainian]

9. Yanyshyn, Ya. S., & Kashuba, Yu. P. (2014). *Marketynh yak systema upravlinnia vyrobnycho-zbutovoiu diialnistiu ahrarnykh pidpryiemstv* [Marketing as a system for managing production and sales activities of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK [Economics of Agro-Industrial Complex], 3*, 61–65. [in Ukrainian]

10. Markina, I. A., Fedirets, O. V., & Korniienko, B. S. (2019). *Stratehichni napriamy upravlinnia rozvytkom marketynhovoi diialnosti silskohospodarskykh pidpryiemstv* [Strategic directions for managing the development of marketing activities of agricultural enterprises]. *Visnyk Sumskoho Natsionalnoho Ahrarnoho Universytetu. Seriia: Ekonomika i Menedzhment [Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management], 4(82),* 101–105. [in Ukrainian]

11. Hrabovska, I., Savchenko, O., & Choliichuk, B. (2026). *Formuvannia stratehichnykh napriamiv optymizatsii zbutovoi diialnosti ahropidpryiemstva: tsyfrovizatsiia, dyversyfikatsiia ta oriientatsiia na spozhyvachiv* [Formation of strategic directions for optimizing sales activities of agricultural enterprises: Digitalization, diversification and consumer orientation]. *Development Service Industry Management*, *2*, 120–127. https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(15) [in Ukrainian]

12. Kupinets, L. Ye., & Kovalchuk, S. Ya. (2019). *Ukraina v zelenykh transformatsiiakh ahroprodovolchoho sektoru krain Skhidnoho partnerstva: vyklyky ta mozhlyvosti* [Ukraine in the green transformations of the agri-food sector of Eastern Partnership countries: Challenges and opportunities]. *Ekonomichni Innovatsii [Economic*

*Innovations], 21, 2*, 43–58. [in Ukrainian]

13. Shymanovska-Dianych, L. M., Lozova, O. V., Shymanovska, V. L., & Kolomiiets, B. S. (2025). *Rezylientni modeli dystrybutsii vyna: stratehichna adaptatsiia do turbulentnosti rynku ta uroky bezpekooriientovanoho menedzhmentu dlia ukrainskykh vynorobiv* [Resilient wine distribution models: Strategic adaptation to market turbulence and lessons of security-oriented management for Ukrainian winemakers]. *Naukovyi Visnyk Poltavskoho Universytetu Ekonomiky i Torhivli. Seriia "Ekonomichni Nauky" [Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"], 3(117),* 207–215. https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-29 [in Ukrainian]

*Received: 09.08.2026 / Review 10.23.2026 / Accepted 10.30.2026*