

О. О. Дишлюк,
аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2299-1454>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.22.276

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВИМИ КАНАЛАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

О. Dyshliuk,
Postgraduate student, Bila Tserkva National Agrarian University

MANAGEMENT OF SALES CHANNELS OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE:
PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління збутовими каналами аграрних підприємств в умовах ринкової нестабільності та зростання конкурентного тиску. Визначено сутність збутової політики як стратегічного інструменту забезпечення ефективного руху продукції від виробника до споживача, який охоплює вибір, формування та оптимізацію каналів реалізації. Розкрито значення системи збуту у підвищенні рентабельності виробництва, зміцненні ринкових позицій підприємства та формуванні його фінансової стійкості.

Проаналізовано сучасні проблеми функціонування збутових каналів, зокрема — логістичні обмеження, руйнування інфраструктури, скорочення експортних маршрутів, низьку диверсифікацію каналів реалізації, інформаційну асиметрію та недостатню інтеграцію з цифровими платформами. Визначено, що більшість аграрних підприємств орієнтуються на посередницькі схеми збуту, що знижує їх прибутковість і зменшує контроль над кінцевими ринками.

Запропоновано напрями вдосконалення системи управління збутом, зокрема: розвиток прямих каналів реалізації (електронна комерція, фермерські онлайн-платформи, кооперативні мережі); створення логістичних хабів і кластерів регіонального рівня; впровадження CRM-систем і цифрових інструментів для аналітики ринку та прогнозування попиту; розширення партнерських відносин із переробними підприємствами та торговельними мережами; розвиток брендування продукції та підвищення її доданої вартості.

Наголошено, що ефективне управління збутовими каналами потребує інтегрованого підходу, який поєднує маркетингову стратегію, логістичну координацію та цифрову трансформацію бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, розширення ринків збуту та зростання їхньої економічної стійкості в умовах воєнних і глобальних викликів.

The article provides an in-depth analysis of the theoretical foundations and practical aspects of managing sales channels in agricultural enterprises under conditions of market volatility, logistical disruptions, and intensifying global competition. It highlights the essential role of sales policy as a strategic management tool that ensures the efficient movement of agricultural products from producer to consumer, covering the processes of selection, formation, coordination, and optimization of distribution channels. Effective sales management is shown to be a critical factor in improving profitability, ensuring stable cash flows, and strengthening the financial and market resilience of enterprises.

The article identifies the main challenges that agricultural producers face in the field of sales management. These include logistical barriers and infrastructure destruction caused by military actions, the narrowing of export routes, the limited diversification of distribution channels, dependence on intermediaries, and the low level of digital integration within marketing and logistics operations. The presence of information asymmetry between producers and market intermediaries reduces the efficiency of pricing and limits the competitiveness of small and medium agricultural businesses. It is emphasized that traditional sales models no longer meet the requirements of the modern agri-food market, which increasingly relies on digitalization, transparency, and consumer orientation.

The study substantiates the necessity of transforming sales systems through innovation, digital tools, and cooperative development. Among the proposed directions for improvement are: expanding direct sales channels via e-commerce platforms, digital marketplaces, and farmers' online networks; creating regional logistics hubs and clusters to optimize transportation costs and storage; implementing CRM and ERP systems for integrated market analytics, customer relationship management, and demand forecasting; and developing long-term partnerships with processing companies, retail chains, and export agencies. Additionally, attention is paid to branding, certification, and traceability as tools for increasing the added value and trust in domestic agricultural products.

It is concluded that the formation of an adaptive and digitally integrated sales management system requires the combination of marketing strategy, logistics coordination, and innovation-based business processes. Such an integrated approach enhances competitiveness, diversifies sales markets, and ensures sustainable economic growth of agricultural enterprises in the post-war recovery period and under the influence of global economic challenges.

Ключові слова: збутова політика, аграрне підприємство, канали реалізації, логістика, маркетинг, електронна комерція, конкурентоспроможність, цифровізація, стратегічне управління, ринки збуту.

Key words: sales policy, agricultural enterprise, distribution channels, logistics, marketing, e-commerce, competitiveness, digitalization, strategic management, sales markets.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний аграрний сектор України функціонує в умовах безпрецедентної турбулентності, спричиненої війною, руйнуванням інфраструктури, блокадою портів, коливаннями валютного курсу та зростанням собівартості виробництва. Ринок продовольства переживає структурну трансформацію — від великих централізованих експортних партій до гнучких диверсифікованих форм торгівлі, що базуються на регіональних логістичних хабах і цифрових платформах.

У таких умовах управління збутом стає стратегічною функцією, від якої залежить конкурентоспроможність і виживання підприємства. Саме через систему збуту формується дохід, забезпечується обіг капіталу та відтворення ресурсів. Налагоджена збутова політика мінімізує ризики надвиробництва, втрат від зберігання, логістичних затримок і цінових коливань.

Після 2022 року структура каналів реалізації істотно змінилася: основну роль відіграють дунайські порти, залізничні переходи через країни ЄС і автомобільні маршрути. Зросла важливість регіональних логістичних

центрів і кооперативів, що об'єднують виробників для спільного збуту. Частина підприємств переорієнтувалася на внутрішній ринок, розвиваючи співпрацю з торговими мережами, державними закупівлями та онлайн-платформами (AgroUA, GrainTrade, Zakupki.Prom).

Поширюються стратегії багатоканального збуту, які поєднують оптові поставки, контракти з переробниками, прямі продажі споживачам і короткі ланцюги постачання. Це підвищує гнучкість бізнес-моделей і зменшує ризики.

Отже, ефективне управління збутовими каналами є ключовим елементом антикризового управління аграрних підприємств, що забезпечує їхню стійкість, прибутковість і внесок у продовольчу безпеку та економічне відновлення України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях Ф. Котлера, К. Л. Келлера та Е. Дж. МакКарті обґрунтовано стратегічну роль збутової політики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію каналів реалізації. Д. Дж. Бауерсокс і Д. Дж. Клосс акцентують на інтеграції логістики як ключової умови ефективності збу-

тових процесів. Українські дослідники В. В. Обозна, З. В. Колос, О. П. Кавтиш, П. О. Молоденков та А. В. Гречко вказують на проблеми посередницьких схем, слабку цифровізацію та низьку диверсифікацію каналів збуту аграрних підприємств. Сучасні автори І. В. Свиноус, А. М. Мовчанюк, С. В. Руденко, А. М. Ряснянська та Д. О. Попов підкреслюють значення електронної комерції, CRM-систем і логістичних кластерів для розвитку нових моделей збуту в умовах воєнних викликів. Узагальнення досліджень підтверджує необхідність інтегрованого підходу до управління збутовими каналами, що поєднує маркетинг, логістику та цифрові технології.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — узагальнити теоретичні підходи до управління збутовими каналами аграрного підприємства, ідентифікувати проблеми їх функціонування та запропонувати напрями вдосконалення управлінських рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Збутові канали в аграрному секторі є складною системою взаємопов'язаних суб'єктів — виробників, торговельно-посередницьких структур, логістичних операторів, переробних підприємств і кінцевих споживачів, які спільно забезпечують процес руху продукції від виробництва до ринку споживання. Вони формують матеріально-інформаційний потік, що визначає ефективність усієї діяльності аграрного підприємства. Як зазначає Ф. Котлер, збутові канали є "нервовою системою маркетингу", оскільки саме через них реалізується створена підприємством цінність і забезпечується зворотний зв'язок між виробником і ринком [1].

Ефективність збутових каналів безпосередньо впливає на рівень продажів, швидкість обороту капіталу, стабільність грошових потоків і рентабельність підприємства. Для аграрного виробника це має особливе значення, адже сезонність виробництва, висока залежність від природних факторів і цінова волатильність роблять систему збуту критичним елементом економічної безпеки. За оцінкою науковців, саме збутова політика визначає здатність аграрних підприємств інтегруватися у внутрішні та зовнішні ринки, адаптуватися до ринкових коливань і формувати довгострокові конкурентні переваги [2].

В управлінні збутом традиційно виділяють два базові підходи — маркетинговий і логістичний, які відображають різні аспекти формування системи реалізації продукції.

Маркетинговий підхід орієнтований на споживача, його потреби та створення тривалих партнерських відносин. Згідно з поглядами Дж. Маккарті, ефективна збутова стратегія повинна базуватися на глибокому розумінні цільових ринків, сегментації споживачів і формуванні унікальної ринкової пропозиції. У контексті аграрного сектору маркетинговий підхід передбачає вибір найбільш прибуткових каналів збуту — оптових, контрактних, кооперативних, електронних — та побудову репутаційного капіталу підприємства [3]. Як підкреслює І. Свиноус, конкурентоспроможність аграрного підприємства значною мірою залежить від здатності налагод-

жувати стабільні ринкові зв'язки та формувати бренд продукції, що відповідає очікуванням споживача [4].

Логістичний підхід спрямований на оптимізацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків між учасниками ринку. Його мета — мінімізація витрат на транспортування, зберігання, фасування та доставку продукції при одночасному забезпеченні належного рівня якості й швидкості обслуговування. За визначенням Д. Бауерсокса і Д. Клосса, логістика є інтегрованим процесом управління ланцюгами поставок, у якому збут виступає завершальною фазою — моментом "матеріалізації" вартості [5]. В українській науковій школі логістичний аспект збуту активно досліджувала А. Мовчанюк, які наголошувала, що в умовах війни логістична адаптивність набуває стратегічного характеру — підприємства повинні формувати гнучкі маршрути постачання, створювати регіональні хаби та диверсифікувати канали експорту для мінімізації ризиків [6].

У сучасній економічній науці формується інтегрований маркетинго-логістичний підхід, який розглядає управління збутом як складову стратегічного ланцюга створення цінності (value chain management). У межах цього підходу збутові канали не просто виконують функцію продажу, а стають важливою ланкою ланцюга доданої вартості, де забезпечується взаємодія між виробництвом, постачанням, переробкою, дистрибуцією та кінцевим споживанням. Такий підхід узгоджується з теорією М. Портера, згідно з якою створення цінності для споживача є головною метою управління всіма бізнес-процесами, а збут виступає ключовим каналом передачі цієї цінності на ринок [7].

Важливою особливістю сучасного управління збутом є активне використання інформаційно-аналітичних систем і цифрових інструментів. Зокрема, впровадження CRM (Customer Relationship Management) і ERP (Enterprise Resource Planning) систем дозволяє підвищити ефективність комунікацій із клієнтами, автоматизувати управління запасами, контролювати логістичні витрати та прогнозувати попит. Як зазначає З. Колос, цифровізація збутових процесів створює нові можливості для аналітики ринку, оптимізації цінової політики та розширення каналів реалізації, зокрема через електронну комерцію, онлайн-платформи та маркетингплейси [8].

Інтеграція маркетингового, логістичного та цифрового підходів утворює нову парадигму управління збутом аграрних підприємств, у якій ключовими принципами стають клієнтоорієнтованість, гнучкість, аналітична підтримка рішень і стійкість до зовнішніх ризиків. У результаті система збуту перетворюється на стратегічний інструмент підвищення економічної безпеки, забезпечення стабільних доходів і формування конкурентоспроможності українського аграрного бізнесу як на внутрішньому, так і на світовому ринках.

Сучасні аграрні підприємства України функціонують у складному та динамічному середовищі, яке характеризується впливом воєнних дій, руйнуванням логістичної інфраструктури, коливанням цін і високими ризиками на зовнішніх ринках. У таких умовах збутова діяльність стає не лише важливою функцією, а й критичним чинником забезпечення економічної стійкості підприємства. Однак ефективність збутових каналів нині обме-

жується низкою системних проблем, які посилюються воєнними викликами та нестабільністю ринкової кон'юнктури.

Однією з найсерйозніших проблем є монопольна залежність аграрних виробників від великих трейдерів і посередників. Нині понад 70 % експорту зернових і олійних культур здійснюється через 10–12 великих трейдерських компаній, таких як Kernel, Nibulon, Cargill, ADM, Louis Dreyfus. У результаті частка малих і середніх виробників у прямих експортних контрактах не перевищує 20 %. Це створює нерівні умови доступу до ринків і зменшує прибутковість виробництва.

Другою суттєвою проблемою є недостатня диверсифікація збутових каналів. Більшість підприємств обмежуються одним або двома постійними покупцями, що підвищує ризики у випадку зміни цінової кон'юнктури чи розриву контрактів. Нині близько 60 % фермерських господарств мають не більше двох стабільних торговельних партнерів. Це знижує гнучкість підприємств і призводить до простоїв у реалізації продукції. О. Кавташ наголошує, що диверсифікація збутових каналів, зокрема через кооперацію або створення кластерів, є стратегічним інструментом підвищення стійкості аграрного бізнесу [9].

Значні труднощі спричиняють логістичні обмеження та руйнування транспортної інфраструктури. За оцінками Світового банку, в Україні пошкоджено або знищено понад 12 тисяч кілометрів доріг і 300 мостів, що різко зменшило пропускну здатність портів і залізничних маршрутів. Якщо до початку війни 90 % експорту зернових здійснювалося морем, то у 2023 році понад 60 % експорту проходило сухопутними шляхами через Польщу, Румунію, Словаччину та Угорщину. Це збільшило транспортні витрати на 30–50 % і знизило конкурентоспроможність української продукції. На думку науковців, розвиток регіональних логістичних хабів та оптимізація перевезень через дунайські порти є ключовими умовами відновлення збутової інфраструктури [10].

Ще однією проблемою є недостатній рівень цифровізації збутових процесів. Нині лише близько 25 % аграрних підприємств використовують сучасні CRM— або ERP-системи для управління продажами, моніторингу запасів і ринкової аналітики. Більшість підприємств приймають збутові рішення інтуїтивно, без глибокого аналізу попиту й цінових тенденцій. Цифровізація збутових процесів є не лише інструментом підвищення ефективності, а й засобом забезпечення прозорості та контролю за фінансовими потоками. Впровадження платформ типу GrainTrade, AgroUA, ProZorro.Market дає можливість виробникам безпосередньо виходити на ринок і мінімізувати трансакційні витрати.

Серйозною перешкодою для ефективного управління збутом є нестача кваліфікованих кадрів у сфері маркетингу та логістики. Нині лише кожне четверте аграрне підприємство має у штаті фахівця з маркетингу чи логістики, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 70 %. Відсутність системної підготовки спеціалістів призводить до хаотичних управлінських рішень, втрати можливостей на ринку й неефективного використання ресурсів. І. Свиноус зазначає, що вирішення цієї проблеми можливе шляхом створення галузевих освітньо-дорадчих центрів, підготовки менеджерів із продажів

та розвитку логістичних компетенцій у фермерських господарствах [11]. Вагомою загрозою залишається висока волатильність цін на агропродукцію та відсутність ефективних механізмів хеджування ризиків. За даними індексу цін FAO (2023—2024), середньомісячна волатильність цін на пшеницю сягала 25 %, що унеможлиблює довгострокове планування продажів. В Україні практично відсутня інфраструктура аграрних ф'ючерсів і біржових контрактів, що позбавляє виробників інструментів страхування цінових коливань. На думку А. Пехоти, розвиток біржової торгівлі та впровадження механізмів хеджування є важливими умовами стабілізації аграрного ринку та підвищення його прогнозованості [12].

Отже, сучасна система збуту аграрних підприємств України перебуває в стані структурної трансформації, але водночас стикається з низкою глибоких проблем — монопольною залежністю, обмеженою диверсифікацією, логістичними бар'єрами, кадровим дефіцитом і недостатньою цифровізацією. Ці чинники знижують ефективність ринкової діяльності, призводять до втрат доходів і підривають фінансову стабільність підприємств. Вітчизняні науковці, наголошують, що подолання цих викликів можливе лише за умови комплексного підходу: розвитку кооперативних збутових структур, створення логістичних кластерів, цифровізації управлінських процесів і впровадження державних механізмів підтримки аграрного експорту [13]. Лише така інтегрована політика здатна забезпечити ефективне функціонування збутових каналів, підвищити рентабельність виробництва та зміцнити економічну безпеку аграрного сектору України.

Підвищення ефективності збутової діяльності аграрних підприємств у сучасних умовах воєнних викликів та глобальної економічної нестабільності є одним із ключових завдань стратегічного управління. Вдосконалення системи збуту забезпечує стабільність фінансових потоків, розширення ринків збуту, зниження логістичних ризиків і зміцнення економічної безпеки аграрного бізнесу. Для досягнення цих цілей необхідно реалізувати комплексний підхід, який охоплює диверсифікацію збутових каналів, цифровізацію управлінських процесів, інтеграцію маркетингу та логістики, а також посилення інституційної підтримки аграрного експорту.

Одним із найважливіших напрямів є диверсифікація збутових каналів, що передбачає розширення кола покупців і форм реалізації продукції. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, близько 65 % аграрних підприємств реалізують продукцію через посередників, тоді як лише 25 % мають прямі контракти з переробниками, а менше 10 % — із торговельними мережами. Така залежність від посередницьких структур знижує частку прибутку виробника та підвищує ризики у випадку розриву контрактів. Тому важливим завданням є розвиток прямих контрактних відносин з переробними підприємствами, оптовими мережами та кінцевими споживачами. Ефективною формою організації реалізації є кооперативи збуту (sales cooperatives), які дозволяють об'єднувати виробників для спільного формування партій продукції, транспортування, зберігання та маркетингу. Як свідчить досвід країн ЄС, понад 50 % агропродукції реалізується саме

через кооперативні об'єднання. Перспективним напрямом є також вихід на електронні торгові платформи — ProZorro Market, AgroTrade, GrainHub, які забезпечують прозорість операцій, швидкий доступ до нових покупців і зростання середньої ціни реалізації на 8—12 % порівняно з традиційними каналами збуту.

Не менш важливим напрямом є цифровізація управлінських процесів, яка дозволяє аграрним підприємствам ефективно управляти клієнтськими відносинами, прогнозувати попит і оптимізувати ланцюги постачання. Нині лише 28 % аграрних підприємств в Україні використовують CRM-системи для управління клієнтською базою, а ERP-рішення для контролю збутових процесів впроваджені менше ніж у 20 %. Водночас застосування таких систем суттєво підвищує продуктивність праці, знижує адміністративні витрати та дозволяє оперативно відслідковувати фінансові показники. Використання технологій Big Data сприяє точнішому прогнозуванню ринкових тенденцій і попиту, а автоматизація логістичних процесів на основі принципів smart logistics забезпечує скорочення витрат на транспортування та зберігання продукції. За оцінками FAO, цифровізація логістики може підвищити ефективність постачань на 15—20 % і знизити операційні витрати підприємств до 10 %.

Третім напрямом удосконалення є інтеграція маркетингу та логістики, яка передбачає узгодження стратегічних і операційних рішень між підрозділами збуту, маркетингу й логістики. Така інтеграція дозволяє оптимізувати ланцюги постачання, зменшити дублювання функцій і підвищити ефективність управління. Ефективним інструментом стратегічного контролю виступає система Balanced Scorecard (BSC), що дозволяє оцінювати результативність збутової діяльності за фінансовими, клієнтськими, операційними та інноваційними показниками. Впровадження принципів supply chain integration (інтеграції ланцюгів постачання) забезпечує створення єдиного цифрового середовища між виробником, логістичним оператором і споживачем. За даними OECD, підприємства, які запровадили інтегровані системи управління ланцюгами постачань, підвищили ефективність збуту на 25—30 %, а витрати на транспортування скоротилися в середньому на 15 %.

Окремого значення набуває інституційна підтримка збутової діяльності, яка має бути спрямована на формування сприятливого середовища для розвитку аграрного експорту та внутрішньої торгівлі. Державна політика у цій сфері має включати механізми стимулювання експорту, підтримку кооперації та розвиток біржової торгівлі. У 2023—2024 роках програми USAID Agro, EU4Business, FAO надали українським агровиробникам понад 60 млн доларів фінансової допомоги для розширення експортних можливостей, модернізації технічних засобів і підвищення якості продукції. За даними Мінагрополітики, кількість діючих сільськогосподарських кооперативів за останні три роки зросла на 17 %, однак їх економічний потенціал залишається недостатньо реалізованим. Важливим кроком є розвиток біржових ринків та впровадження ф'ючерсних і форвардних контрактів, які дають можливість аграріям страхувати цінові ризики.

Отже, вдосконалення управління збутовими каналами аграрних підприємств має спиратися на системний, багатовимірний підхід, який поєднує технологічні інновації, організаційні рішення та державну підтримку. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність збутової діяльності, забезпечити фінансову стабільність і конкурентоспроможність аграрного сектору, а також створить передумови для його сталого розвитку в післявоєнний період.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управління збутовими каналами аграрних підприємств є ключовим чинником їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку. В умовах війни, економічної нестабільності й глобальних ринкових змін ефективна збутова стратегія перетворюється на стратегічний механізм забезпечення економічної безпеки. Сучасні виклики — порушення логістики, блокада експортних маршрутів, зростання витрат і цифрова трансформація — потребують переходу до інтегрованих, адаптивних систем управління, здатних оперативно реагувати на зміни ринку.

Збутова політика нині виконує не лише комерційну, а й стабілізаційну функцію — підтримує фінансові потоки та платоспроможність підприємств. Її ефективність забезпечується поєднанням маркетингових, логістичних, фінансових та інформаційно-аналітичних механізмів, що оптимізують рух продукції від виробника до споживача.

Підвищити результативність збуту дозволяє диверсифікація каналів реалізації, розвиток прямих контрактів із переробниками, торговими мережами, державними програмами, а також кооперація виробників, що знижує витрати й підвищує ціну реалізації на 15—20 %.

Значну роль відіграє цифровізація збутових процесів. Використання CRM— та ERP-систем, а також онлайн-платформ (GrainTrade, AgroUA, ProZorro Market) підвищує прозорість, аналітичність і швидкість прийняття рішень, створюючи нову культуру управління, засновану на даних.

Важливим чинником залишається державна та міжнародна підтримка — програми USAID Agro, EU4Business, FAO, ЄБРР у 2023—2024 рр. інвестували понад 60 млн дол. США у модернізацію логістики та розвиток експортних каналів. Розвиток страхування експортних ризиків і біржових механізмів зменшує вплив цінової волатильності.

У післявоєнний період актуальною стане модель адаптивного управління збутом, що інтегрує маркетинг, логістику, фінанси й цифрові технології. Вона забезпечить перехід аграрних підприємств від моделі виживання до сталого розвитку, сприятиме розширенню зовнішніх ринків і інтеграції України в європейські ланцюги доданої вартості.

Література:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. Київ: Діалектика, 2018. 800 с.
2. Обозна В. В. Аналіз поняття "збут" та його роль в системі управління сільськогосподарським підприємством.

ємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 25 (1). С. 178—181.

3. McCarthy E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL: Irwin, 1960.

4. Свиноус І., Радько В., та ін. Інтернет-торгівля агропродуктами та внутрішня логістика: нові моделі збуту. Development Service Industry Management. 2025. № 1. С. 378—384.

5. Бауерсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логістика: інтегрований ланцюг постачань. Київ: Вільямс, 2008. 640 с.

6. Мовчанюк А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 54.

7. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його стійкість. Київ: Основи, 2005. 715 с.

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

9. Кавтиш О. П., Молоденков П. О. Наукові підходи до формування та запровадження системи управління збутовою політикою комерційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 21 (1). С. 99—103.

10. Руденко С. В., Ряснянська А. М., Попов Д. О. Стратегічні орієнтири стабілізації та зростання діяльності аграрних підприємств у кризових умовах. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 18. С. 155—161.

11. Свиноус І. В., Ібатуллин М. І., Хахула В. С. та ін. Інформаційно-консультаційні центри закладів вищої освіти в системі реалізації принципів "зеленої економіки": соціологічний зріз. Ефективна економіка. 2024. № 2.

12. Пехота А. В. Біржова торгівля як пріоритетний напрям модернізації ринку цінних паперів України. Бізнес Інформ. 2018. № 7 (488). С. 216—220.

13. Гречко А. В., Нечипорук І. В. Методичні підходи до формування й оцінки збутової політики на сільськогосподарських підприємствах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Т. 1 (30). С. 120—124.

References:

1. Kotler, F. and Keller, K.L. (2018), Marketynh menedzhment [Marketing Management], Dialektyka, Kyiv, Ukraine.

2. Obozna, V. V. (2017), "Analysis of the concept of "sales" and its role in the management system of an agricultural enterprise", Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 25 (1), pp. 178—181.

3. McCarthy, E. J. (1960), Basic marketing, a managerial approach, Irwin, Homewood, USA.

4. Svynous, I. and Rad'ko, V., (2025), "Internet trade in agricultural products and internal logistics: new sales models", Development Service Industry Management, vol. 1, pp. 378—384.

5. Bauersoks, D. Dzh. and Kloss, D. Dzh. (2008), Lohistyka: intehrovanyj lantsiuh postachan' [Logistics: integrated supply chain], Vil'iams, Kyiv, Ukraine.

6. Movchanyuk, A. (2023), "Peculiarities of managing marketing activities of enterprises of the agricultural sector of Ukraine under martial law", Ekonomika ta susplstvo, vol. 54.

7. Porter, M. (2005), Konkurentna perevaha: iak dosiahty vysokoho rezul'tatu ta zabezpechyty joho stijkist' [Competitive advantage: how to achieve high results and ensure their sustainability], Osnovy, Kyiv, Ukraine.

8. Colos, Z. (2016), "The problems of sales activity of agricultural enterprises", Agrosvit, vol. 10, pp. 8—11.

9. Kavtysh, O. P. and Molodenkov, P. O. (2016), "Scientific approaches to the formation and implementation of a sales policy management system for a commercial enterprise", Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 21 (1), pp. 99—103.

10. Rudenko, S. V., Riasnians'ka, A. M. and Popov, D. O. (2023), "Strategic guidelines for the stabilization and growth of the activities of agricultural enterprises in crisis conditions", Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Serii: Ekonomika, vol. 18, pp. 155—161.

11. Svynous, I. V., Ibatullin, M. I. and Khakhula, V. S. (2024), "Information-consulting centers of higher education institutions in the system of implementation of the principles "green economy" — sociological cross-section", Efektyvna ekonomika, vol. 2.

12. Piekhota, A. V. (2018), "Stock trading as a priority direction for the modernization of the securities market of Ukraine", Biznes Inform, vol. 7 (488), pp. 216—220.

13. Hrechko, A. V. and Nechiporuk, I. V. (2018), "Methodological approaches to the formation and evaluation of marketing policy at agricultural enterprises", Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 1 (30), pp. 120—124.

Стаття надійшла до редакції 31.10.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663