

УДК 338.43:658.8:004.9

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.3.4>

JEL Classification: Q13, M31, O33, L81, D83

Нехай В.В.,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри
менеджменту та публічного адміністрування,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1184-6776>,
Таврійський державний агротехнологічний
університет імені Дмитра Моторного, м. Мелітополь,

Радько В.І.,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри
організації підприємництва та біржової діяльності,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2840-394X>,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ,

Федорук Н.М.,
канд. с.-г. наук, доцент, доцент кафедри харчових технологій
і технологій переробки продукції тваринництва,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9683-8785>,
Білоцерківський національний аграрний університет,

Нянько Л.Ю.,
старший викладач кафедри обліку та фінансів,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0763-487X>,
Університет економіки і підприємництва, м. Хмельницький

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВІД ТРАДИЦІЙНИХ ДО ЦИФРОВИХ МОДЕЛЕЙ

Nekhai V.V.,
dr.sc.(econ.), professor,
professor at the department of management and public administration,
Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University, Melitopol,

Radko V.I.,
dr.sc.(econ.), professor, professor at the department
of entrepreneurship organization and exchange activities,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv,

Fedoruk N.M.,
cand.sc.(agr.), assoc. prof., associate professor at the department of food
technologies and technologies of Livestock Product Processing,
Bila Tserkva National Agrarian University,

Nianko L.Yu.,
senior lecturer at the department of accounting and finance,
University of Economics and Entrepreneurship, Khmelnytskyi

EVOLUTION OF CONCEPTS FOR MANAGING SALES ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: FROM TRADITIONAL TO DIGITAL MODELS

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування аграрного сектору система управління збутовою діяльністю зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобалізації економіки, цифрової революції, розвитку інформаційних технологій, посилення міжнародної конкуренції та змін у поведінці споживачів. Якщо на початкових етапах розвитку ринкових відносин збут розглядався переважно як завершальна стадія виробничого процесу, то нині він перетворився на стратегічну

функцію управління підприємством, яка забезпечує координацію виробничих, маркетингових, логістичних та інформаційних процесів. Саме ефективність організації збутової діяльності значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств, швидкість їх адаптації до змін ринкового середовища та можливості інтеграції до міжнародних агропродовольчих ланцюгів створення доданої вартості.

Особливої актуальності проблема розвитку концепцій управління збутовою діяльністю набуває в умовах воєнних викликів та поглиблення європейської інтеграції України. Зміна логістичних маршрутів, трансформація структури зовнішньої торгівлі, посилення вимог до якості й простежуваності продукції та активна цифровізація бізнес-процесів істотно змінили підходи до організації збуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади управління збутовою діяльністю, маркетингової орієнтації, логістичного менеджменту, управління ланцюгами постачання та формування конкурентних переваг підприємств ґрунтовно розкрито у працях Ф. Котлера і К. Л. Келлера [1], Ж.-Ж. Ламбена [2], М. Крістофера [3], Д. Ламберта [4] та М. Портера [5]. Прикладні аспекти розвитку збутової діяльності агропродовольчих підприємств, оцінювання її ефективності, застосування маркетингових механізмів, формування збутових стратегій, цифровізації логістики та трансформації постачання в умовах війни досліджено Н. М. Котвицькою і Т. С. Кашульською [6], І. В. Олександренком [7], Т. В. Савченко, О. В. Ніколюк і Н. Й. Басюркіною [8], Л. А. Бахчиванжи та М. Дога-Мірзак [9], В. Рижовою [10] і Н. Глинським [11].

У зазначених працях обґрунтовано значення маркетингової орієнтації, стратегічного управління збутом, цифрових технологій, логістичної координації та партнерської взаємодії для підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств [1–11]. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання еволюції концепцій управління збутовою діяльністю аграрних підприємств від традиційних до цифрових моделей, комплексної інтеграції маркетингових, логістичних, інформаційно-аналітичних і цифрових інструментів у єдину систему управління, а також адаптації збутових моделей до умов воєнних викликів, цифрової трансформації та європейської інтеграції.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження еволюції концепцій управління збутовою діяльністю аграрних підприємств та обґрунтування сучасної цифрової моделі управління збутом, що забезпечує підвищення ефективності реалізації продукції, адаптивності підприємств і їх конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності управління збутовою діяльністю, що зумовлено багатогранністю цієї категорії та постійною трансформацією ринкового середовища. Представники різних наукових шкіл акцентують увагу на окремих аспектах збуту, розглядаючи його як функцію маркетингу, складову логістичної системи, елемент управління ланцюгами постачання або інтегровану систему створення споживчої цінності.

Основи сучасної маркетингової концепції управління збутовою діяльністю сформульовані у працях Ф. Котлера та К. Л. Келлера, які пов'язують її ефективність зі створенням цінності для споживача та розвитком довгострокових партнерських відносин. На їхню думку, канали збуту повинні забезпечувати не лише фізичне переміщення продукції, а й ефективний інформаційний обмін, координацію взаємодії між учасниками ринку та підтримку конкурентних переваг підприємства [1].

Подальший розвиток маркетингової теорії знайшов відображення у концепції *market-driven management*, запропонованій Ж.-Ж. Ламбеном. Науковець наголошує, що маркетинг має інтегрувати всі функціональні напрями діяльності підприємства, а збут повинен виступати механізмом узгодження виробничого потенціалу, логістичних можливостей і ринкового попиту, забезпечуючи адаптацію підприємства до змін конкурентного середовища [2].

Розширення маркетингового підходу до управління збутом зумовило посилення ролі логістики та інтеграції бізнес-процесів. У цьому контексті М. Крістофер і Д. Ламберт акцентують увагу на необхідності інтегрованого управління ланцюгами постачання. Науковці обґрунтовують, що результативність збутової діяльності визначається не ефективністю окремих логістичних операцій, а рівнем координації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків між усіма учасниками ланцюга створення вартості [3; 4]. За такого підходу конкурентні переваги формуються завдяки партнерській взаємодії виробників, логістичних операторів, торговельних посередників і кінцевих споживачів.

Логічним продовженням розвитку інтеграційних підходів стала концепція ланцюга створення вартості М. Портера. Учений доводить, що ефективність збутової діяльності визначається узгодженістю всіх бізнес-процесів підприємства, а збут є одним із ключових елементів системи створення доданої вартості, який забезпечує трансформацію виробничих переваг у ринкові результати [5].

Зазначені теоретичні положення знайшли подальший розвиток у працях українських учених, адаптованих до особливостей функціонування аграрного сектору. Так, Н. М. Котвицька та Т. С. Кашульська обґрунтовують необхідність формування маркетингово орієнтованих збутових систем, здатних забезпечувати адаптацію підприємств до динамічних змін ринкового середовища [6]. Науковці підкреслюють, що ефективність збуту визначається не лише економічними результатами

реалізації продукції, а й рівнем розвитку маркетингових комунікацій, диверсифікацією каналів збуту та якістю взаємодії зі споживачами [7].

Організаційні аспекти управління збутовою діяльністю детально висвітлено у дослідженнях Т. В. Савченко і О. В. Ніколюк. Автори звертають увагу на недостатній розвиток ринкової інфраструктури, залежність товаровиробників від посередницьких структур, сезонність аграрного виробництва та недосконалість логістичного забезпечення [8]. На їхню думку, підвищення ефективності збуту можливе лише за умови комплексного поєднання маркетингових, організаційних і логістичних інструментів управління.

Актуальні тенденції цифрової трансформації збутової діяльності розкрито у працях Л. А. Бахчиванжи та М. Дога-Мірзак, які розглядають збутові стратегії як складову системи стратегічного маркетингового управління аграрними підприємствами. Автори підкреслюють, що в умовах цифровізації економіки та посилення конкуренції пріоритетного значення набувають диверсифікація каналів реалізації, використання цифрових комунікацій, розвиток електронної комерції та формування довгострокових партнерських відносин із контрагентами [9].

Еволюція наукових поглядів засвідчує, що сучасне управління збутовою діяльністю є результатом послідовного розвитку виробничої, збутової, маркетингової, логістичної, інтеграційної та цифрової концепцій. Кожна з них сформувалася під впливом відповідного етапу розвитку економічних відносин і відображає зміну управлінських пріоритетів – від орієнтації на виробництво до комплексного управління споживчою цінністю, інформаційними потоками та цифровими бізнес-процесами. Така трансформація сформувала теоретичне підґрунтя для розвитку сучасної цифрової моделі управління збутовою діяльністю аграрних підприємств.

Для систематизації основних етапів розвитку управлінської думки щодо організації збутової діяльності доцільно узагальнити характерні особливості кожної концепції, її ключові інструменти та еволюцію управлінських пріоритетів (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція концепцій управління збутовою діяльністю аграрних підприємств

Концепція	Період розвитку	Основна характеристика	Ключові інструменти
Виробнича	До 1950-х рр.	Орієнтація на збільшення обсягів виробництва та зниження собівартості	Масове виробництво, стандартизація, контроль витрат
Збутова	1950–1970-ті рр.	Активізація реалізації продукції та стимулювання продажів	Розвиток торговельної мережі, реклама, стимулювання збуту
Маркетингова	1970–1990-ті рр.	Орієнтація на потреби споживачів і формування конкурентних переваг	Маркетингові дослідження, сегментація, позиціонування, CRM
Логістична	1990–2000-ні рр.	Оптимізація матеріальних та інформаційних потоків	Логістичний менеджмент, управління запасами, мультимодальні перевезення
Інтегрована (SCM)	2000–2015 рр.	Управління ланцюгами постачання та координація учасників ринку	Supply Chain Management, партнерство, контрактне управління
Цифрова	З 2015 р. – дотепер	Інтеграція цифрових технологій у процеси управління збутом	ERP, CRM, Business Intelligence, Big Data, AI, e-commerce, ePhyto, TRACES NT

Джерело: сформовано за результатами узагальнення наукових праць [1–3] та сучасних досліджень у сфері цифрової трансформації бізнесу

Наведені в табл. 1 дані демонструють закономірну еволюцію концепцій управління збутовою діяльністю. На початкових етапах переважала виробнича орієнтація, за якої головною метою було нарощування обсягів виробництва та забезпечення реалізації продукції. Подальше посилення конкуренції сприяло переходу до збутової та маркетингової концепцій, що змістили акценти на активне просування товарів, вивчення потреб споживачів і формування конкурентних переваг підприємства.

Розвиток глобальних ланцюгів постачання та ускладнення ринкових відносин зумовили формування логістичної та інтегрованої концепцій управління, у межах яких ключового значення набули координація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, розвиток партнерських відносин між учасниками ринку та оптимізація логістичних процесів. Саме на цьому етапі збутова діяльність почала розглядатися як складова єдиної системи управління ланцюгами створення доданої вартості.

Найбільш масштабні зміни відбулися внаслідок цифрової трансформації економіки. Сучасна цифрова концепція управління збутовою діяльністю передбачає інтеграцію інформаційних технологій у всі бізнес-процеси підприємства [10]. Використання ERP- і CRM-систем, платформ Business Intelligence, технологій великих даних, штучного інтелекту, електронної комерції та цифрової простежуваності

продукції забезпечує перехід до управління на основі даних, підвищує швидкість прийняття рішень, сприяє персоналізації взаємодії зі споживачами та оптимізації каналів реалізації продукції.

Для аграрних підприємств цифрова модель управління набуває особливого значення з огляду на сезонний характер виробництва, залежність від логістичної інфраструктури, необхідність оперативного реагування на зміни кон'юнктури агропродовольчих ринків і зростання вимог до простежуваності продукції. За таких умов ефективність збутової діяльності визначається не лише якістю маркетингових рішень, а й рівнем цифрової інтеграції бізнес-процесів, здатністю підприємства використовувати аналітичні інструменти для прогнозування попиту, управління каналами збуту та координації взаємодії з усіма учасниками ланцюга постачання.

Повномасштабна війна стала одним із ключових чинників трансформації концепцій управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. Якщо до 2022 року пріоритетами були розширення ринків збуту, оптимізація каналів реалізації та підвищення маркетингової ефективності, то сучасні умови змістили акценти на забезпечення стійкості збутових систем, диверсифікацію логістичних маршрутів, управління ризиками та цифрову координацію бізнес-процесів. Руйнування транспортної інфраструктури, блокування морських портів, переорієнтація експортних потоків, зростання логістичних витрат і висока невизначеність зовнішнього середовища зумовили перехід від традиційних функціональних моделей управління до інтегрованих концепцій, що поєднують маркетинговий, логістичний, ризик-орієнтований та цифровий підходи.

Війна також прискорила впровадження цифрових технологій у систему управління збутом. Зросла роль електронного документообігу, цифрової простежуваності продукції, платформ електронної комерції, систем Business Intelligence, ERP і CRM, які забезпечують оперативний моніторинг ринкової ситуації, координацію поставок, прогнозування попиту та підтримку управлінських рішень у режимі реального часу. За таких умов цифровізація перестає бути лише інструментом підвищення ефективності збуту й перетворюється на необхідну умову забезпечення безперервності діяльності та адаптивності аграрних підприємств.

Воєнні виклики не лише змінили умови функціонування аграрного сектору, а й істотно прискорили еволюцію концепцій управління збутовою діяльністю. Сучасні підходи дедалі більше ґрунтуються на інтеграції маркетингової аналітики, логістичного менеджменту, цифрових технологій, управління ризиками та партнерської взаємодії, що забезпечує підвищення стійкості підприємств, їх адаптивності до зовнішніх змін і зміцнення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Еволюція концепцій управління збутовою діяльністю відображає поступовий перехід від функціонального до інтегрованого та цифрового підходу, у межах якого збут розглядається як стратегічний елемент системи управління підприємством. Така трансформація формує теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження моделей управління збутовою діяльністю аграрних підприємств в умовах цифрової економіки та обґрунтування авторської цифрової моделі управління.

Сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується активним впровадженням цифрових технологій, що докорінно змінюють підходи до організації збутової діяльності. На відміну від попередніх етапів розвитку, коли основна увага приділялася вдосконаленню окремих функцій маркетингу чи логістики, цифрова економіка забезпечує інтеграцію всіх бізнес-процесів підприємства в єдину інформаційно-аналітичну систему. За таких умов збутова діяльність трансформується із завершального етапу виробничого циклу в стратегічний центр координації взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Цифрова трансформація охоплює практично всі складові управління збутом. Використання ERP-систем забезпечує інтеграцію виробничого, фінансового та комерційного обліку, CRM-системи дозволяють управляти взаємовідносинами зі споживачами, а платформи Business Intelligence формують аналітичну основу для прогнозування попиту, оцінювання ефективності каналів реалізації та прийняття управлінських рішень. Водночас застосування технологій великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові можливості для прогнозування ринкової кон'юнктури, моделювання поведінки покупців і оптимізації збутових процесів.

Важливим чинником трансформації збутової діяльності стали зміни логістичної системи України після початку повномасштабної війни [11]. Блокування морських портів, переорієнтація експортних потоків на дунайський, залізничний та автомобільний напрями, а також збільшення логістичних витрат до 30–40 % вартості продукції суттєво підвищили значення оперативного управління каналами реалізації. За таких умов саме цифрові інформаційні системи забезпечують можливість швидкого коригування маршрутів постачання, моніторингу виконання контрактів, аналізу транспортних витрат та прогнозування можливих ризиків.

Поглиблення євроінтеграційних процесів України зумовлює трансформацію підходів до управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. Зростання частки країн ЄС в агропродовольчому експорті України до 42,9 % у 2024 р. посилює необхідність адаптації збутових систем до європейських вимог щодо цифрової простежуваності продукції, прозорості ланцюгів постачання, екологічної відповідальності виробників та дотримання стандартів безпечності харчових продуктів. Це обумовлює необхідність інтеграції у збутову діяльність систем ePhyto, TRACES NT,

електронної сертифікації, QR-кодування та інших цифрових інструментів, які забезпечують безперервний контроль руху продукції від виробника до кінцевого споживача.

Зміни торкнулися й організації взаємодії з покупцями. Якщо раніше основними каналами комунікації були особисті переговори та традиційні форми торгівлі, то сьогодні підприємства дедалі активніше використовують цифрові платформи, спеціалізовані аграрні маркетплейси, електронні біржі та інструменти електронної комерції. Це сприяє розширенню географії реалізації продукції, скороченню кількості посередників, підвищенню прозорості ціноутворення та зниженню трансакційних витрат.

Цифровізація збутової діяльності супроводжується трансформацією підходів до прийняття управлінських рішень, які дедалі більше ґрунтуються на використанні актуальних даних та результатах їх аналітичної обробки. Інтегровані інформаційні системи забезпечують оперативне відстеження ринкової кон'юнктури, прогнозування попиту, оцінювання результативності каналів реалізації та логістичних витрат, створюючи інформаційну основу для своєчасного коригування маркетингових рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Розширення інформаційно-аналітичних можливостей підприємства дає змогу не лише підвищити обґрунтованість управлінських рішень, а й глибше враховувати потреби та поведінку споживачів у процесі організації збуту. Це створює передумови для переходу до клієнтоорієнтованої моделі, у якій ключового значення набуває формування довгострокових відносин зі споживачами. Сучасний аграрний маркетинг дедалі більше орієнтується на індивідуалізацію комерційних пропозицій, розширення післяпродажного сервісу та використання цифрових каналів комунікації. Застосування CRM-систем, платформ електронної комерції, цифрових сервісів підтримки клієнтів і аналітики поведінки споживачів сприяє підвищенню рівня їх задоволеності, зміцненню лояльності та стабільності збутових каналів.

Ефективна взаємодія зі споживачами значною мірою залежить від надійності логістичного забезпечення, що обумовлює необхідність тісної інтеграції маркетингової та логістичної діяльності. Практика функціонування аграрного сектору в умовах воєнних викликів засвідчила, що результативність реалізації продукції дедалі більше визначається швидкістю адаптації логістичних процесів до змін транспортної інфраструктури, вартості перевезень і вимог міжнародної торгівлі. Це потребує синхронізації маркетингового планування з логістичними можливостями підприємства, використання цифрових систем управління перевезеннями та інструментів прогнозування логістичних ризиків.

Інтеграція маркетингових і логістичних процесів суттєво підвищує цінність інформаційно-аналітичної підтримки управління, що актуалізує використання бізнес-аналітики як основи стратегічного управління збутовою діяльністю. Застосування платформ Business Intelligence, технологій великих даних, прогновної аналітики та алгоритмів машинного навчання забезпечує оцінювання ринкової кон'юнктури, прогнозування попиту, аналіз ефективності каналів реалізації та моделювання альтернативних сценаріїв розвитку підприємства. Управління на основі даних підвищує точність прогнозів, знижує рівень ризику та сприяє формуванню більш ефективної збутової політики.

Результативність використання зазначених цифрових та аналітичних інструментів значною мірою визначається спроможністю персоналу підприємства ефективно застосовувати їх у процесі прийняття управлінських рішень. Відповідно, цифрова трансформація управління збутовою діяльністю потребує розвитку людського капіталу. Підвищення рівня цифрових компетентностей управлінського персоналу, удосконалення професійної підготовки фахівців із маркетингу, логістики та бізнес-аналітики, розвиток корпоративних систем навчання та формування цифрової культури стають важливими умовами ефективного використання сучасних інформаційних технологій. Без належного кадрового забезпечення навіть найсучасніші цифрові рішення не забезпечать очікуваного економічного ефекту.

Перспективним напрямом розвитку є також поширення платформної економіки в аграрному секторі. Розвиток електронних аграрних маркетплейсів, цифрових біржових платформ, сервісів управління контрактами, фінансових технологій та інтегрованих інформаційних платформ сприятиме скороченню трансакційних витрат, підвищенню прозорості ринкових операцій, розширенню доступу виробників до нових каналів реалізації та зміцненню їх ринкових позицій.

Подальший розвиток управління збутовою діяльністю аграрних підприємств пов'язаний із переходом до інтегрованих цифрових систем, орієнтованих на взаємодію маркетингових, логістичних, фінансових та інформаційно-аналітичних процесів у єдиному інформаційному середовищі. Їх використання створює передумови для підвищення гнучкості збутових систем, оперативного реагування на зміни ринкового середовища та посилення конкурентних позицій аграрних підприємств на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Висновки з проведеного дослідження. Еволюція концепцій управління збутовою діяльністю аграрних підприємств відображає трансформацію економічних відносин, зміну управлінських пріоритетів і зростання ролі цифрових технологій у забезпеченні конкурентоспроможності. Перехід від виробничої та збутової до маркетингової, логістичної, інтегрованої й цифрової концепцій засвідчує зміну підходів до управління – від виконання окремих функцій до комплексної координації бізнес-процесів, орієнтованої на створення споживчої цінності та ефективну взаємодію учасників ланцюга постачання.

Сучасна модель управління збутовою діяльністю базується на інтеграції маркетингової аналітики, логістичних процесів, цифрових технологій та управління даними. Використання ERP-, CRM-, WMS-, TMS-систем, платформ Business Intelligence, технологій великих даних, штучного інтелекту й цифрової простежуваності продукції забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, оптимізацію каналів реалізації, скорочення трансакційних і логістичних витрат та зміцнення конкурентних переваг підприємств.

Подальший розвиток системи управління збутовою діяльністю пов'язаний із формуванням єдиного цифрового середовища, що інтегрує маркетингові, логістичні, фінансові та інформаційно-аналітичні процеси. Реалізація такого підходу сприятиме цифровій трансформації аграрних підприємств, підвищенню ефективності збутової діяльності та адаптації до вимог європейського агропродовольчого ринку.

Література

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 832 p.
2. Lambin J.-J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 4th ed. London : Palgrave Macmillan, 2018. 632 p.
3. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 328 p.
4. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance / Lambert D. M. (Ed.). 4th ed. Sarasota : Supply Chain Management Institute, 2014. 432 p.
5. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 592 p.
6. Котвицька Н. М., Кашульська Т. С. Маркетингова орієнтація збутової діяльності агропродовольчих підприємств в умовах трансформації ринкового середовища. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19667857>
7. Олександренко І. В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2013. № 4. С. 126-136.
8. Савченко Т. В., Ніколюк О. В., Басюркіна Н. Й. Застосування маркетингових механізмів для підвищення ефективності розподілу аграрної продукції. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3. № 2. С. 404-411. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-49S](https://doi.org/10.60022/3(2)-49S)
9. Бахчиванжи Л. А., Дога-Мірзак М. Збутові стратегії як складова системи маркетингового стратегічного управління аграрних підприємств. *Економічна парадигма*. 2024. Т. 2. № 4(84). С. 18-26. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-4-9825>
10. Рижова В. Застосування основних підходів, технологій та концепцій до управління логістикою та збутом підприємств агропромислового комплексу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 332. № 4. С. 332-338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-51>
11. Глинський Назар. Зміни в організації постачання та збуту підприємств харчової промисловості України в умовах війни. *Академічні візії*. 2025. № 50. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18083984>

References

1. Kotler, P. and Keller, K.L. (2016), Marketing Management, 15th ed., Pearson Education, Harlow, UK, 832 p.
2. Lambin, J.-J. and Schuiling, I. (2018), Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing, 4th ed., Palgrave Macmillan, London, UK, 632 p.
3. Christopher, M. (2016), Logistics and Supply Chain Management, 5th ed., Pearson Education, Harlow, UK, 328 p.
4. Lambert, D.M. (Ed.). (2014), Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance, 4th ed., Supply Chain Management Institute, Sarasota, USA, 432 p.
5. Porter, M.E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, USA, 592 p.
6. Kotvytska, N.M. and Kashulska, T.S. (2026), "Marketing-oriented sales management of agri-food enterprises in a transforming market environment", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 21, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19667857>
7. Oleksandrenko, I.V. (2013), "Methodological approaches to diagnosing the effectiveness of an enterprise's activities", *Ekonomichnyi forum*, no. 4, pp. 126-136.
8. Savchenko, T.V., Nikoliuk, O.V. and Basiurkina, N.Y. (2026), "Implementation of marketing mechanisms to improve the efficiency of agricultural product distribution", *Aktualni problemy staloho rozvytku*, Vol. 3, no. 2, pp. 404-411, DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-49S](https://doi.org/10.60022/3(2)-49S)

9. Bakhchyvanzhy, L.A. and Doha-Mirzak, M. (2024), "Sales strategies as a component of agricultural enterprises marketing strategic management system", *Ekonomichna paradyhma*, Vol. 2, no. 4(84), pp. 18-26, DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-4-9825>

10. Ryzhova, V. (2024), "Application of basic approaches, technologies and concepts to the management of logistics and sales of enterprises of the agricultural complex", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, Vol. 332, no. 4, pp. 332-338, DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-51>

11. Hlynskyi Nazar (2025), "Changes in the organisation of supply and distribution of Ukrainian food industry enterprises under wartime conditions", *Akademichni vizii*, no. 50, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18083984>

Нехай В.В., Радько В.І., Федорук Н.М., Нянько Л.Ю.

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВІД ТРАДИЦІЙНИХ ДО ЦИФРОВИХ МОДЕЛЕЙ

Мета. Дослідження еволюції концепцій управління збутовою діяльністю аграрних підприємств та обґрунтування сучасної цифрової моделі управління збутом, що забезпечує підвищення ефективності реалізації продукції, адаптивності підприємств і їх конкурентоспроможності.

Методика дослідження. Методологічною основою дослідження є системний, еволюційний, процесний та інтеграційний підходи до аналізу розвитку концепцій управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, історико-логічного, порівняльного, структурно-функціонального та системного аналізу, що дало змогу дослідити еволюцію концепцій управління збутом, обґрунтувати сучасну цифрову модель управління та визначити напрями її адаптації до умов воєнних викликів, цифрової трансформації й європейської інтеграції.

Результати дослідження. Узагальнено еволюцію концепцій управління збутовою діяльністю аграрних підприємств від виробничої та збутової до маркетингової, логістичної, інтегрованої й цифрової моделей, що дало змогу визначити закономірності трансформації управлінських підходів під впливом цифровізації, воєнних викликів та європейської інтеграції. Обґрунтовано сучасну цифрову модель управління збутовою діяльністю, яка ґрунтується на інтеграції маркетингової аналітики, логістичного менеджменту, ERP-, CRM-, Business Intelligence-систем, технологій великих даних і цифрової простежуваності продукції, забезпечуючи підвищення ефективності збутових процесів, адаптивності та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Наукова новизна результатів дослідження. Набуло подальшого розвитку теоретичне обґрунтування еволюції концепцій управління збутовою діяльністю аграрних підприємств шляхом систематизації їх трансформації від виробничої та збутової до інтегрованої цифрової моделі під впливом цифровізації, воєнних викликів та європейської інтеграції. На відміну від існуючих підходів, запропоноване бачення передбачає інтеграцію маркетингових, логістичних та інформаційно-аналітичних процесів у єдиному цифровому середовищі, що сприяє підвищенню адаптивності аграрних підприємств до змін ринкового середовища.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати дослідження можуть бути використані сільськогосподарськими підприємствами для розвитку системи управління збутовою діяльністю шляхом інтеграції маркетингових, логістичних та цифрових інструментів, що сприятиме підвищенню результативності збутових процесів, оптимізації каналів реалізації продукції, посиленню адаптивності підприємств до воєнних викликів і цифрової трансформації та зміцненню їх конкурентних позицій в умовах європейської інтеграції.

Ключові слова: збутова діяльність, аграрні підприємства, цифрова трансформація, маркетингова орієнтація, логістичний менеджмент, цифрові технології, конкурентоспроможність, бізнес-аналітика.

Nekhai V.V., Radko V.I., Fedoruk N.M., Nianko L.Yu.

EVOLUTION OF CONCEPTS FOR MANAGING SALES ACTIVITIES OF AGRARIAN ENTERPRISES: FROM TRADITIONAL TO DIGITAL MODELS

Purpose. The aim of the article is to study the evolution of concepts for managing the sales activities of agrarian enterprises and to substantiate a modern digital model of sales management, which ensures increased efficiency of product sales, adaptability of enterprises, and their competitiveness.

Methodology of research. The methodological basis of the study is the systemic, evolutionary, process and integration approaches to the analysis of the development of concepts for managing the sales activities of agricultural enterprises. The research used methods of theoretical generalization, historical and logical, comparative, structural-functional, and systems analysis, which made it possible to investigate the evolution of sales management concepts, substantiate the modern digital management model, and determine the directions of its adaptation to the conditions of military challenges, digital transformation, and European integration.

Findings. The evolution of concepts for managing the sales activities of agricultural enterprises from production and sales to marketing, logistics, integrated and digital models is summarized, which made it possible to determine the patterns of transformation of management approaches under the influence of digitalization, military challenges and European integration. The modern digital model of sales activity management, which is based on the integration of marketing analytics, logistics management, ERP, CRM, Business Intelligence systems, big data technologies and digital traceability of products, ensuring the improvement of the efficiency of sales processes, adaptability and competitiveness of agrarian enterprises, is substantiated.

Originality. The theoretical substantiation of the evolution of concepts for managing the sales activities of agricultural enterprises has been further developed by systematising their transformation from production- and sales-oriented models to an integrated digital model, under the influence of digitalisation, military challenges and European integration. Unlike existing approaches, the proposed vision envisages the integration of marketing, logistics, information and analytical processes within a single digital environment, which helps to enhance the adaptability of agricultural enterprises to changes in the market environment.

Practical value. The obtained research results can be used by agricultural enterprises to develop a sales management system by integrating marketing, logistics and digital tools, which will help to improve the effectiveness of sales processes, optimizing product distribution channels, enhancing enterprises' adaptability to military challenges and digital transformation, and strengthening their competitive positions in the context of European integration.

Key words: sales activities, agrarian enterprises, digital transformation, marketing orientation, logistics management, digital technologies, competitiveness, business analytics.

Дата надходження рукопису: 30.06.2026

Дата прийняття рукопису до друку: 03.08.2026

Дата публікації: 28.08.2026