

УДК 338:43: 658.5:339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.373-378>**Халахур Ю.Л.**кандидат економічних наук
Уманський національний університет**Halahur Yuliya**

PhD in Economic Sc.

Uman National University

<https://orcid.org/0000-0002-3474-8418>**Корж А.В.**

Уманський національний університет

Korzh Anton

Uman National University

<https://orcid.org/0009-0008-7178-6772>**Берчук Д.М.**

Уманський національний університет

Berchuk Dmytro

Uman National University

<https://orcid.org/0009-0002-8428-0013>

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК ЧИННИК ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено вплив виробничо-збутової діяльності на рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств. Проаналізовано динаміку виробництва сільськогосподарської продукції в Україні. Визначено, що на конкурентоспроможність підприємства впливає раціональне використання ресурсного потенціалу, впровадження інноваційних технологій, застосування дієвої маркетингової стратегії, які реалізуються через виробництво та збут. Запропоновано використання сучасних логістичних технологій, що дозволяє скоротити час поставок, знизити витрати на транспортування та підвищити ефективність управління ланцюгом постачання. Зазначено, що для зміцнення конкурентних позицій на ринку доцільно переглянути модель бізнесу, зокрема зосередитись на виробництві продукції з доданою вартістю та диверсифікації рослинництва та тваринництва.

Ключові слова: конкурентоспроможність, виробництво, збут, логістичні технології, аграрні підприємства.

OPTIMIZATION OF PRODUCTION AND SALES MANAGEMENT AS A FACTOR OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

In conditions of military aggression and disruption of logistics chains, the problem of competitiveness becomes particularly acute, as enterprises are forced to quickly reorient to new markets, seek alternative sales channels, and optimize costs. Agricultural enterprises play a key role in ensuring the country's food security. Production and marketing activities are a key factor in shaping their competitiveness, since it is through the effective combination of production and marketing that the stable availability of products on the market and their compliance with consumer needs is ensured.

The article examines the impact of production and marketing activities on the level of competitiveness of an agricultural enterprise. The following research methods were used: analysis and synthesis; statistical and dynamic analysis; generalization; abstract-logical.

It is noted that despite significant difficulties associated with the war, Ukraine ranks second among European countries in terms of grain production. Also, agri-food products are the leader in terms of export volumes.

Traditional methods of organizing production and sales processes in the agricultural sector are increasingly failing to meet modern challenges and market requirements. Modern logistics technologies (Transport Management System, Warehouse Management System, IoT systems) play a key role in ensuring the efficiency of agricultural enterprises'

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Халахур Ю.Л., Корж А.В., Берчук Д.М., 2026

economic activities and contribute to increasing their competitiveness. Marketplaces and digital platforms are a strategic tool for diversifying sales markets, providing transparent pricing, access to a larger number of buyers, and analytics to improve the effectiveness of management decisions.

To increase competitiveness, managers should consider processing products and producing value-added goods. This will allow them to control quality, expand markets, and reduce their dependence on fluctuating raw material prices, which directly strengthens their competitiveness.

For Ukrainian farmers, the strategy of crop diversification and cultivation of little-known but economically promising crops is relevant. For the livestock sector, a possible direction of diversification is the combination of several areas of work, the transition to organic production standards, deepening processing and the production of craft products.

Keywords: *competitiveness, production, sales, logistics technologies, agricultural enterprises.*

JEL classification: *Q12, M11, D24, L25.*

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкурентної боротьби, нестабільного ринкового середовища та повномасштабної війни ефективність функціонування підприємства дедалі більше залежить від його здатності формувати та утримувати стійкі конкурентні переваги. Одним із ключових факторів забезпечення високого рівня конкурентоспроможності є раціональна організація та оптимізація виробничо-збутових процесів, які прямо впливають на рівень витрат, якість кінцевої продукції, швидкість реагування на потреби споживачів і загальні результати господарської діяльності.

Аграрні підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та є основою формування її експортного потенціалу. Їх діяльність охоплює повний цикл – від вирощування сільськогосподарської сировини до переробки її у готову продукцію та транспортування до кінцевих споживачів. Недосконалість виробничо-збутової діяльності призводить до зростання собівартості, витрат ресурсів, а в результаті втрати конкурентних позицій на ринку. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук ефективних шляхів її оптимізації як чинника зростання конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вплив виробничо-збутової діяльності на конкурентоспроможність підприємств вивчається багатьма науковцями. Так, Ю. Калюжна, Т. Боровик та В. Даниленко зазначають, що існує нерозривний зв'язок між маркетинговою діяльністю підприємства і рівнем його конкурентоспроможності: чим повніше й ефективніше використовуються принципи і методи маркетингу, тим більшими є шанси на функціонування в мінливих ринкових умовах та утримання довготермінових конкурентних переваг [1, с. 64].

І. Спільник та О. Загорна підкреслюють, що важливе значення у формуванні та зміцненні конкурентоспроможності підприємства відіграє виробничо-збутова діяльність, аналіз якої передбачає: оцінку поточного стану, ідентифікацію проблем і пошук напрямків підвищення конкурентоспроможності [2, с. 110].

І. Іваніцький та Ю. Іваніцький вважають, що управління збутом є ключовим елементом господарської діяльності будь-якого підприємства. Воно не лише сприяє ефективним продажам, а збереженню та зміцненню конкурентних позицій в довгостроковій перспективі [3, с. 155].

А. Ужва дотримується думки, що однією з причин слабкої конкурентної позиції підприємства є його

неспроможність активно зміцнювати присутність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Низький рівень ефективності у просуванні товарів, недостатня орієнтація на потреби цільових споживачів, відсутність чіткої ринкової стратегії обмежують можливості завоювання та утримання клієнтів [4, с. 212].

Однак, аналіз наукових джерел засвідчив, що досі невирішеною проблемою залишається відсутність комплексного наукового підходу до оптимізації виробничо-збутової діяльності аграрних підприємств з урахуванням сучасних викликів, нестабільності зовнішнього середовища, логістичних обмежень і потреби цифровізації, а також чіткого визначення її впливу на підвищення конкурентоспроможності.

Метою статті є дослідження впливу виробничо-збутової діяльності на рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств та надання рекомендацій щодо її оптимізації.

Методи дослідження. У процесі написання статті було використано такі методи дослідження: аналізу і синтезу – для узагальнення наукових поглядів щодо впливу виробничо-збутової діяльності на рівень конкурентоспроможності підприємства; статистичного аналізу – для оцінки динаміки виробництва сільськогосподарської продукції; узагальнення – для формування переліку цифрових технологій логістичної діяльності; абстрактно-логічний – для узагальнення результатів та формування висновків.

Виклад основних результатів дослідження. У системі ринкової економіки поняття «конкурентоспроможність» має визначальне значення, оскільки відображає сукупність економічних, інноваційно-технологічних, маркетингових та інших можливостей підприємств, галузей і держави. Вона виступає вирішальним чинником при виході товару на ринок та визначає його здатність витримувати інтенсивне суперництво між територіями, містами, регіонами й окремими ринковими нішами. Забезпечення конкурентоспроможності формується ще під час виробничого процесу й остаточно проявляється на етапі реалізації готової продукції.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність управлінських дій, спрямованих на створення та реалізацію продуктів, здатних ефективно конкурувати на внутрішньому та світовому ринках, а також на формування та постійне оновлення конкурентних переваг для забезпечення довгострокового існування підприємства. Формування системи управління потребує залучення всіх підрозділів підприємства,

налагодження їхньої злагодженої взаємодії, раціонального використання ресурсів і виробництва продукції високої якості, а також безперервного пошуку нових джерел переваг.

Сільськогосподарська продукція виступає основою для завантаження виробничих потужностей і функціонування переробної промисловості, яка, своєю чергою,

традиційно забезпечує ринок збуту для виробників аграрного сектору. Протягом 2020-2024 рр. галузь сільського господарства розвивалась нерівномірно. Найбільшу нестабільність демонструвало рослинництво, тоді як тваринництво було відносно стійким завдяки меншій залежності від погодних умов і більш регулярним технологічним циклам (табл. 1).

Таблиця 1

Індекс сільськогосподарської продукції господарств усіх категорій*

Роки	Продукція сільського господарства	з неї	
		продукція рослинництва	продукція тваринництва
2020	89,9	88,8	97,6
2021	116,4	122,3	95,1
2022	74,7	71,8	88,2
2023	111,1	113,9	100,4
2024	96,6	95,7	100,3

* у постійних цінах 2021 року; відсотків до попереднього року
Джерело: [5].

У 2025 р., порівняно з 2024 р. обсяг виробництва сільськогосподарської продукції в цілому зменшився на 6,8 % (рис. 1).

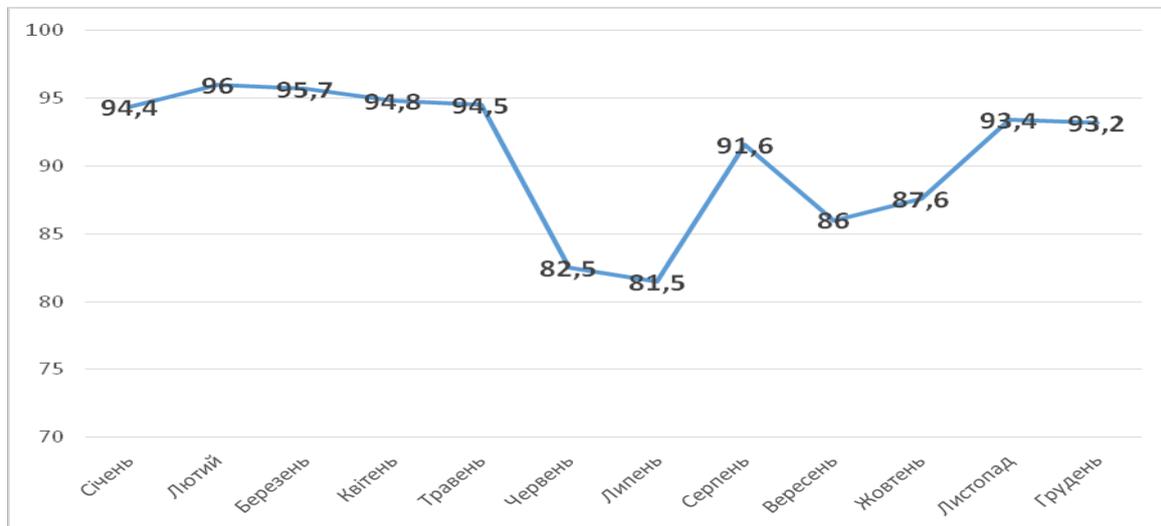


Рис. 1. Індекс сільськогосподарської продукції у 2025 р. (у % до відповідного періоду попереднього року з наростаючим підсумком)
Джерело: [6].

Попри суттєві складнощі, пов'язані з війною, у 2025 р. аграрії України зібрали 57,6 млн тонн зернових і 17,3 млн тонн олійних культур. Такі результати важливі в контексті євроінтеграційного курсу України. Зокрема, за рівнем виробництва зернових культур країна займає другу позицію серед країн Європейського Союзу, поступаючись Франції (63,1 млн тонн) та випереджаючи Німеччину (45,2 млн тонн) і Польщу (36,5 млн тонн). Середня врожайність зернових в Україні у 2025 р. становить 5,08 т/га – лише на 14% нижче за середній показник у країнах ЄС [7].

Агропродовольча продукція є лідером за обсягами експорту в Україні. У 2025 р. її частка склала 56 %. Спостерігалось суттєве зростання продажів за кордон продукції з доданою вартістю – передусім товарів переробної промисловості. Їх частка становила приблизно п'яту частину від загального обсягу українського

експорту [8].

Виробничо-збутова діяльність підприємства є чинником формування його конкурентоспроможності. Так, ефективне виробництво забезпечує високу якість продукції, оптимальний рівень витрат, впровадження сучасних технологій та раціональне використання ресурсного потенціалу, що дозволяє створити конкурентні переваги на ринку. В свою чергу збутова діяльність визначає успіх реалізації продукції. Дієва маркетингова стратегія, канали розподілу, гнучка цінова політика сприяють зростанню попиту та формуванню позитивного іміджу підприємства серед споживачів. В цілому узгодженість виробничих та збутових процесів забезпечує стабільний ріст прибутків, зміцнення ринкових позицій та довгострокову конкурентоспроможність підприємства (рис. 2).

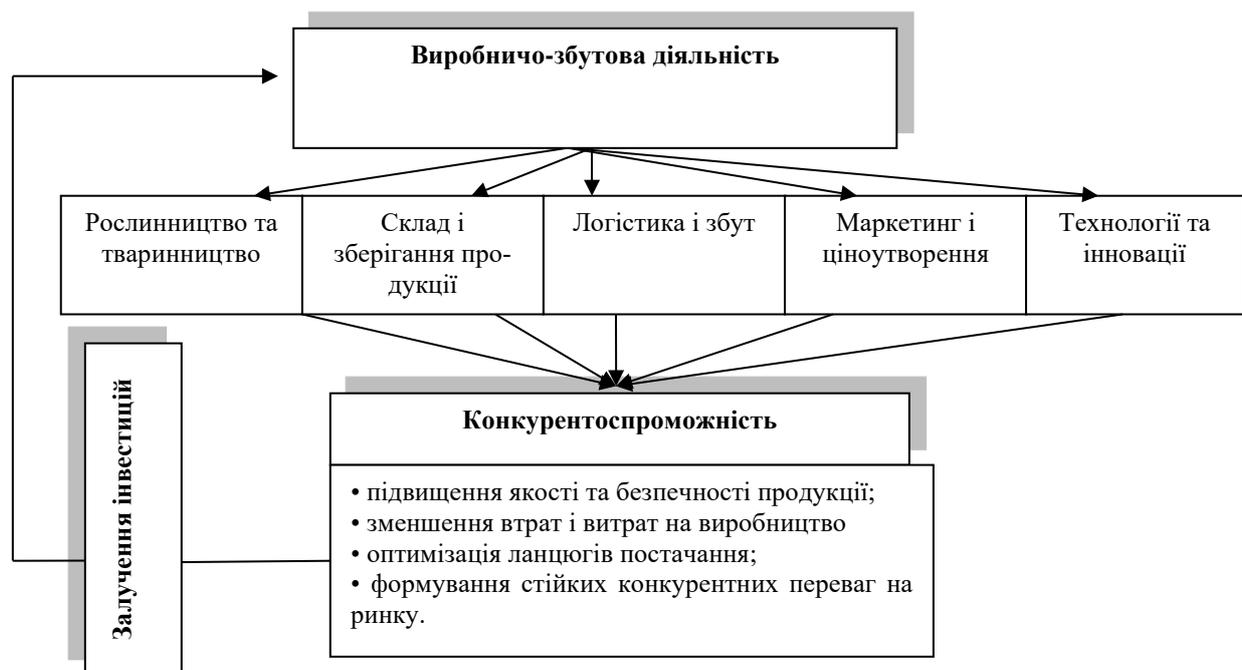


Рис. 2. Вплив виробничо-збутової діяльності на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: авторська розробка.

Традиційні методи управління виробничими та збутовими процесами в аграрному секторі поступово втрачають свою результативність. Сучасні ж логістичні технології для підприємств є ключовими у забезпеченні ефективності господарської діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності. Їх використання дає можливість оптимізувати товарні, інформаційні та фінансові потоки, мінімізувати витрати, зменшити терміни постачання продукції. Вони забезпечують узгодженість між процесами виробництва, переробки, зберігання та збуту сільськогосподарської продукції [9, с. 798]. Так, наприклад, використання системи управління транспортними потоками (Transport Management System, TMS) забезпечує ефективне планування маршрутів, контроль витрат пального, GPS-моніторинг транспорту, мінімізацію простоїв, що важливо, при транспортуванні зерна до порту або до переробних підприємств. Автоматизовані системи управління складом (Warehouse Management System, WMS-системи) дозволяють контролювати залишки продукції в режимі реального часу, автоматизувати облік, зменшити обсяг втрат, оптимізувати розміщення продукції. Особливо актуальним їх впровадження є на елеваторах та зерносховищах.

В умовах порушення логістичних маршрутів зростає актуальність використання IoT-систем контролю зберігання зерна, адже підприємства змушені його зберігати значно довше, ніж планувалося. Це підвищує ризик самозігрівання і втрати якості. IoT-сенсори забезпечують безперервний дистанційний моніторинг температури й вологості навіть при кадрових обмеженнях чи перебоях з електроенергією, дозволяють оперативно реагувати на загрози та мінімізувати фінансові втрати.

Максимальна ефективність від впровадження логістичних технологій досягається завдяки інтегрованому

використанню, що забезпечує цілісний підхід до управління ресурсами підприємства [10, с. 147].

Стратегічним інструментом диверсифікації ринків збуту аграрних підприємств є використання маркетинг-плейсів та цифрових платформ. Вони забезпечують прозоре ціноутворення, можливість охоплення ширшого кола покупців, пришвидшують укладання угод, а також дають доступ до аналітики цін, рейтингу контрагентів, що підвищує якість прийняття управлінських рішень. В умовах війни, складної логістики такі канали збуту також дозволяють швидше переорієнтуватися на альтернативні маршрути та ринки.

Для зміцнення конкурентних позицій на ринку керівникам аграрних підприємств важливо переосмислити модель бізнесу. Доцільно розглянути можливість переробки та створення продукції з доданою вартістю. Окрім фінансового ефекту, це посилює контроль над каналами збуту, зменшує залежність від світових біржових цін, логістичних обмежень і дає можливість формувати власний бренд, працювати безпосередньо з роздрібними мережами або кінцевими споживачем.

Багато господарств в Україні нині зосереджені на вирощуванні декількох основних культур, що створює високий рівень залежності від кон'юнктури ринку та погодних умов. Тому важливим напрямом для аграріїв України є диверсифікація сільськогосподарських культур та введення нішевих (льон, гірчиця тощо), що не тільки позитивно впливає на сівозміну, а й дозволить розширити ринки збуту та зменшити цінові ризики. Для тваринницького напрямку можливим варіантом диверсифікації є поєднання кількох напрямів роботи, перехід на органічні стандарти виробництва, поглиблення переробки та виробництво крафтової продукції.

Висновки. Отже, комплексна оптимізація виробничо-збутової діяльності є необхідною умовою формування довгострокових конкурентних переваг аграрних

підприємств. Налагодження логістики, раціональне використання ресурсів, диверсифікація господарської діяльності, впровадження інноваційних технологій і орієнтація на потреби споживачів забезпечуються стійкий їх розвиток. Цифрові платформи збуту вже не є

допоміжним інструментом, а перетворюються на повноцінний елемент комерційної стратегії аграрного підприємства, що підвищує його конкурентоспроможність, прозорість і стійкість до ринкових коливань.

Список використаних джерел:

1. Калюжна Ю., Боровик Т., Даниленко В. (2019). Збутова та цінова діяльність в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Галицький економічний вісник, № 2(57). С. 62-72. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27979/2/GEB_2019v57n2_Kaliuzhna_Y-Sales_and_price_activity_62-72.pdf
2. Спільник І.В., Загорна О.М. (2014). Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. пр. ТНЕУ, № 17. С. 106-120. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/d9ccea3-8c82-41e4-82f8-b4f1a13fbaa4/content>
3. Іваніцька І., Іваніцький Ю. (2024). Організація управління збутовою діяльністю підприємств. Вісник Львівського національного університету природокористування: економіка, № 31. С. 153-158. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.021>
4. Ужва А.М. (2024). Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки, Т. 9. № 1. С. 211-215. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35>
5. Статистичний щорічник України, 2024 р. (2025). Держстат. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyu-shchorichnyk-ukrayiny-2024>
6. Індекс сільськогосподарської продукції у 2025 році (попередні дані) (експрес-випуск). (2026). Держстат. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/indeks-silskohospodarskoyi-produktsiyi-u-2025-rotsi-poperedni-dani-ekspres-vypusk>
7. Агровиробництво України у 2025 році : результати сезону та порівняння з ЄС. (2025). Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ahrovyrubnytstvo-ukrainy-u-2025-rotsi-rezultaty-sezonu-ta-porivniannia-z-ies>
8. Минулого року Україна збільшила експорт продукції харчової і переробної промисловості. (2026). URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1553072>
9. Піддубний В.Ф. (2025). Теоретичні основи логістичних технологій у системі розвитку підприємств АПК. Наукові інновації та передові технології, № 11(51). С. 795-810. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11\(51\)-795-810](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51)-795-810)
10. Любохинець Л., Танасієнко Н., Танасієнко В., Поплавський Є. (2025). Технологічні інновації як інструмент управління логістичними витратами. Український журнал прикладної економіки та техніки, Т. 10. № 2. С. 146 – 150. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-28>

References:

1. Kaliuzhna, Yu., Borovyk, T., & Danylenko, V. (2019). Zbutova ta tsinova diialnist v upravlinni konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Sales and pricing activities in managing the competitiveness of an enterprise]. Galician Economic Bulletin, No. 2(57). Pp. 62-72. Retrieved from: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27979/2/GEB_2019v57n2_Kaliuzhna_Y-Sales_and_price_activity_62-72.pdf [in Ukrainian].
2. Spilnyk, I.V., & Zahorna, O.M. (2014). Analiz vyrobnycho-zbutovoi diialnosti u pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Analysis of production and sales activities to increase the competitiveness of the enterprise]. Economic analysis: collection of scientific works of TNEU, No. 17. Pp. 106-120. Retrieved from: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/d9ccea3-8c82-41e4-82f8-b4f1a13fbaa4/content> [in Ukrainian].
3. Ivanitska, I., & Ivanitskyi, Yu. (2024). Orhanizatsiia upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstv [Organization of sales management of enterprises]. Bulletin of the Lviv National University of Environmental Management: Economics, No. 31. Pp. 131-158. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.021> [in Ukrainian].
4. Uzhva, A.M. (2024). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv v umovakh staloho rozvytku [Managing the competitiveness of enterprises in the context of sustainable development]. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, No. 1. Pp. 211-215. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35> [in Ukrainian].
5. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy, 2024 r. [Statistical Yearbook of Ukraine, 2024]. (2025). State Statistics Service. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyu-shchorichnyk-ukrayiny-2024> [in Ukrainian].
6. Indeks silskohospodarskoi produktsii u 2025 rotsi (poperedni dani) (ekspres-vypusk) [Agricultural Production Index in 2025 (preliminary data) (express release)]. (2026). State Statistics Service. Retrieved from: <https://stat.gov.ua/uk/publications/indeks-silskohospodarskoyi-produktsiyi-u-2025-rotsi-poperedni-dani-ekspres-vypusk> [in Ukrainian].
7. Ahrovyrubnytstvo Ukrainy u 2025 rotsi : rezultaty sezonu ta porivniannia z YeS [Agricultural production of

Ukraine in 2025: season results and comparison with the EU]. (2025). Government portal. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/news/ahrovyrobnytstvo-ukrainy-u-2025-rotsi-rezultaty-sezonu-ta-porivniannia-z-ies> [in Ukrainian].

8. Минулоho року Україна збільшила експорт продукції харчової і переробної промисловості [Last year, Ukraine increased exports of food and processing industry products]. (2026). Retrieved from: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1553072> [in Ukrainian].

9. Підлубний, В.Ф. (2025). Теоретичні основи логістичних технологій у системі розвитку підприємств АПК [Theoretical foundations of logistics technologies in the development system of agricultural and industrial enterprises]. Scientific innovations and advanced technologies, No. 11(51). Pp. 795-810. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11\(51\)-795-810](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51)-795-810) [in Ukrainian].

10. Любокхінетс, Л., Танасієнко, Н., Танасієнко, В. & Поплавський Єв (2025). Технологічні інновації як інструмент управління логістичними витратами [Technological innovation as a tool for managing logistics costs]. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, No. 2. Pp. 146-150. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-28> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 06.02.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 24.02.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.03.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.