Івченко Володимир, Бондаренко Валерій, Карпук Леся, Желавська Наталя. Інституційні засади формування системи управління збутом продукції сільськогосподарських підприємств. *Економічний дискурс*. 2026. Випуск 2. С. 178-187.
DOI: https://doi.org/10.36742/2410-0919-2026-2-16

УДК 338.43 : 330.341.2 : 658.8
JEL Classification Q13, D23, L14, M31, P48

Івченко Володимир
канд. с.-г. наук, генеральний директор
Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового комплексу
м. Київ, Україна
E-mail: ivchenko_vm@ukr.net
ORCID: 0009-0009-7767-9086
Бондаренко Валерій
д. е. н., професор, декан факультету аграрного менеджменту
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна
E-mail: bondarenkovalm@nubip.edu.ua
ORCID: 0000-0002-5929-7158
Карпук Леся
д. с.-г. н., декан агробіотехнологічного факультету
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква, Україна
E-mail: lesya_karpuk@ukr.net
ORCID: 0000-0002-2303-7899
Желавська Наталя
старший викладач кафедри економіки і менеджменту
Університет економіки і підприємництва
м. Хмельницький, Україна
E-mail: ksuwechka200@ukr.net
ORCID: 0009-0007-5305-2460

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Івченко Володимир, Бондаренко Валерій, Карпук Леся, Желавська Наталя, 2026

OPEN ACCESS

Анотація

Вступ. *Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах інституційних трансформацій, цифровізації економіки, воєнних викликів та поглиблення європейської інтеграції, що зумовлює необхідність удосконалення системи управління збутом продукції сільськогосподарських підприємств на основі сучасних інституційних механізмів. За таких умов особливої актуальності набуває формування інституційно орієнтованої системи управління збутом, здатної забезпечити скорочення трансакційних витрат, підвищення ефективності взаємодії учасників агропродовольчого ринку та зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників.*

Методи. *Методологічною основою дослідження є системний, інституційний та комплексний підходи до аналізу формування системи управління збутом продукції сільськогосподарських підприємств. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного, структурно-функціонального та економіко-статистичного аналізу, що дало змогу обґрунтувати інституційні засади управління збутом і визначити напрями їх удосконалення в умовах цифрової трансформації та європейської інтеграції.*

Результати. *Сформовано концептуальний підхід до побудови інституційної системи управління збутом продукції сільськогосподарських підприємств, що базується на інтеграції державних, ринкових, цифрових, соціальних і міжнародних інститутів та забезпечує узгодження економічних, логістичних й інформаційних процесів.*

Обґрунтовано пріоритетні напрями удосконалення системи управління збутом, які передбачають розвиток цифрової інфраструктури, впровадження бізнес-аналітики, електронної простежуваності продукції, сучасних логістичних рішень і гармонізацію інституційного забезпечення з вимогами Європейського Союзу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та експортного потенціалу сільськогосподарських підприємств.

Перспективи. *Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності інституційної системи управління збутом продукції сільськогосподарських підприємств та формуванням інтегральних показників її результативності. Особливу увагу доцільно приділити дослідженню впливу цифрових платформ, штучного інтелекту, бізнес-аналітики, блокчейн-технологій і механізмів гармонізації інституційного середовища з вимогами Європейського Союзу на розвиток агропродовольчих ланцюгів постачання та зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств.*

Ключові слова: *інституційне середовище, управління збутом, сільськогосподарські підприємства, трансакційні витрати, цифровізація, ланцюги постачання, конкурентоспроможність, європейська інтеграція.*

Вступ.

Сучасний розвиток аграрного сектору України супроводжується глибокими інституційними трансформаціями, цифровізацією економічних процесів, зміною логістичних маршрутів та поглибленням інтеграції до європейського економічного простору. Повномасштабна війна, зміна географії зовнішньої торгівлі, необхідність адаптації до нових міжнародних вимог і посилення глобальної конкуренції істотно трансформували умови функціонування сільськогосподарських підприємств.

У цих умовах особливого значення набуває не лише підвищення ефективності виробництва, а й формування сучасної системи управління збутом, здатної забезпечити своєчасну реалізацію продукції, адаптацію до динамічних змін ринкового середовища та інтеграцію в міжнародні ланцюги створення доданої вартості. Саме система збуту визначає швидкість обороту капіталу, рівень ліквідності підприємства, можливості розширення виробництва та формування його довгострокових конкурентних переваг.

У сучасній економіці збутова діяльність перестала бути завершальною стадією виробничого процесу, що обмежується реалізацією продукції. Вона трансформувалася у багатофункціональну систему управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, яка об'єднує виробників, переробні підприємства, логістичних операторів, торговельні мережі, фінансові установи, державні органи та кінцевих споживачів.

Ефективність такої системи дедалі більше визначається якістю інституційного середовища, розвитком ринкової інфраструктури, рівнем цифровізації бізнес-процесів, використанням сучасних інформаційно-аналітичних технологій, прозорістю контрактних відносин, доступністю логістичних послуг і швидкістю обміну інформацією між усіма учасниками агропродовольчого ланцюга. За цих умов конкурентні переваги формуються не лише завдяки виробничому потенціалу підприємства, а й

завдяки його здатності ефективно інтегруватися в сучасне інституційне середовище.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Теоретичні засади інституційної економіки, маркетингового управління та управління ланцюгами постачання ґрунтовно розкрито у працях Д. Норта, Р. Коуза, О. Вільямсона, Е. Остром, Д. Ходжсона, Ф. Котлера, М. Крістофера та Д. Ламберта, а прикладні аспекти їх розвитку в аграрному секторі досліджено Г. Назар, О. Гірною, О. Шпикуляком, М. Маліком, Л. Яловегою та О. Верезуб. Науковці обґрунтовують важливість інституційного середовища, цифрових технологій, CRM-систем, стратегічного управлінського обліку та інтеграції маркетингових і логістичних процесів для підвищення ефективності діяльності підприємств.

Водночас, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного поєднання інституційного, маркетингового, логістичного й обліково-аналітичного підходів у єдиній системі управління аграрними підприємствами в умовах цифрової трансформації, воєнних викликів та європейської інтеграції.

Мета.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад формування системи управління збутом продукції сільськогосподарських підприємств на інституційних засадах та визначенні напрямів її удосконалення в умовах цифрової трансформації та європейської інтеграції.

Методологія дослідження.

Методологічною основою дослідження є системний, маркетинговий та інституційний підходи до аналізу трансформації ринку соняшнику в умовах воєнних викликів і європейської інтеграції. Використано методи теоретичного узагальнення, економічного й порівняльного аналізу, статистичного оцінювання, систематизації та логічного узагальнення для визначення тенденцій розвитку ринку, оцінювання маркетингових змін і обґрунтування пріоритетних напрямів його подальшої трансформації.

Результати.

Вагоме місце у становленні інституційної економіки належить працям Д. Норта, який визначав інститути як систему формальних і неформальних правил, що регулюють поведінку економічних агентів, зменшують рівень невизначеності та створюють передумови для довгострокового економічного розвитку [1]. Науковець обґрунтовував, що саме ефективність інституційного середовища визначає якість функціонування ринків, рівень економічної свободи, інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність економіки [2]. У площині дослідження збутової діяльності цей підхід дозволяє розглядати процес реалізації продукції як систему економічних взаємозв'язків, що формується під впливом законодавчих норм, контрактних відносин, ринкової інфраструктури, організаційних механізмів і сформованих ділових практик.

Подальше становлення інституційної теорії було пов'язане з дослідженням економічних механізмів координації ринкових відносин та пошуком ефективних форм організації господарської діяльності. Значний внесок у розвиток цього напряму зробив Р. Коуз, який обґрунтував концепцію трансакційних витрат, довівши, що вибір організаційної форми господарювання визначається прагненням економічних суб'єктів мінімізувати витрати на пошук інформації, укладання та виконання контрактів, контроль договірних зобов'язань і захист прав власності [3].

Подальший розвиток цієї теорії знайшов відображення у працях О. Вільямсона, який показав, що характер економічної взаємодії залежить від специфічності активів, рівня невизначеності та частоти здійснення господарських операцій [4]. Запропонований ним підхід став теоретичною основою дослідження вертикальної інтеграції, стратегічного партнерства, аграрної кооперації та інших організаційних форм, що забезпечують підвищення ефективності збутової

діяльності.

Поряд із розвитком економічних аспектів інституціоналізму суттєвого значення набули дослідження соціальних чинників функціонування економічних систем. Зокрема, Е. Остром довела, що ефективне управління спільними ресурсами можливе за умови розвитку механізмів самоорганізації та співпраці між учасниками економічних відносин [5]. Д. Ходжсон, своєю чергою, розглядав інститути як еволюційні структури, здатні адаптуватися до змін економічного середовища та впливати на поведінку суб'єктів господарювання [6].

Ці положення мають особливу цінність для аграрної сфери, оскільки довіра між контрагентами, розвиток кооперації, соціального капіталу та довгострокових партнерських зв'язків є важливими передумовами формування стабільних каналів збуту продукції.

Еволюція інституційної економіки істотно вплинула на розвиток сучасних концепцій маркетингу, логістики та управління ланцюгами постачання. Так, Ф. Котлер обґрунтовує необхідність переходу від традиційної товарної орієнтації до моделі створення споживчої цінності, у якій збутова діяльність розглядається як інструмент формування довгострокових взаємовигідних відносин із клієнтами [7].

М. Крістофер акцентує увагу на інтегрованому управлінні матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, наголошуючи, що сучасна конкуренція відбувається не між окремими підприємствами, а між ланцюгами постачання [8]. Аналогічної позиції дотримується Д. Ламберт, який підкреслює, що стратегічне управління взаємодією між виробниками, постачальниками, логістичними операторами та споживачами забезпечує синергетичний ефект і сприяє підвищенню результативності збутових процесів [9].

Подальший розвиток цифрової економіки суттєво змінив наукові підходи до організації збутової діяльності. Сучасні дослідники пов'язують підвищення ефективності управління збутом із широким використанням ERP- та CRM-систем, технологій Business Intelligence, штучного інтелекту, аналізу великих даних, цифрових платформ електронної торгівлі та блокчейн-технологій [10].

Їх застосування забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, скорочення трансакційних витрат, підвищення прозорості господарських операцій, оперативність прийняття управлінських рішень і розвиток цифрової взаємодії між усіма учасниками агропродовольчого ринку. У результаті цифрові технології перетворюються з допоміжного інструменту автоматизації на важливий інститут сучасної економіки.

Теоретичні засади інституційної економіки та особливості їх практичного застосування у розвитку аграрного сектору знайшли широке відображення у працях вітчизняних науковців, присвячених функціонуванню агропродовольчих ринків, розвитку аграрного підприємництва, удосконаленню механізмів державного регулювання, кооперації, інтеграційних процесів і цифрової трансформації сільського господарства [11]. Значна увага в сучасних дослідженнях приділяється цифровізації бізнес-процесів, розвитку інформаційно-аналітичних систем, впровадженню цифрових платформ, а також удосконаленню управління ланцюгами створення доданої вартості як важливими чинниками підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств [12].

Інституційне середовище управління збутом продукції сільськогосподарських підприємств формується під впливом взаємодії державних, ринкових, цифрових та соціальних інститутів, які визначають правила функціонування агропродовольчого ринку, забезпечують координацію економічних відносин і впливають на рівень трансакційних витрат. На відміну від традиційного підходу, за якого збут розглядається переважно як завершальна стадія реалізації продукції, інституційний підхід передбачає аналіз сукупності організаційних, правових, економічних та інформаційних механізмів, що забезпечують ефективне просування продукції від виробника до кінцевого споживача.

До державних інститутів належать нормативно-правове регулювання аграрного ринку, система технічного регулювання, стандартизації та сертифікації продукції, механізми державної фінансової підтримки, податкова політика, митне регулювання, ветеринарний і фітосанітарний

контроль, а також інструменти стимулювання експорту. Саме вони визначають правові засади функціонування суб'єктів господарювання, формують єдині правила конкуренції та забезпечують гармонізацію національного аграрного законодавства із вимогами Європейського Союзу.

Ринкові інститути представлені аграрними біржами, логістичними операторами, фінансово-кредитними установами, страховими компаніями, кооперативами та іншими суб'єктами інфраструктури, діяльність яких забезпечує організацію товароруху, розвиток каналів збуту та доступ товаровиробників до внутрішнього і зовнішнього ринків.

Особливого значення набувають цифрові інститути, які охоплюють ERP- та CRM-системи, Business Intelligence, електронний документообіг, цифрові платформи, ePhyto, TRACES NT та інші інформаційні сервіси. Вони забезпечують цифрову простежуваність продукції, прискорюють інформаційний обмін між учасниками агропродовольчого ланцюга, скорочують трансакційні витрати та підвищують якість управлінських рішень.

Упродовж 2020–2024 років частка сільськогосподарських підприємств України, які використовують ERP-системи, збільшилася приблизно з 21 до 37%, технології точного землеробства – з 24 до 45%, GPS-навігацію – з 42 до 63%, а супутниковий моніторинг – з 28 до 49%, що свідчить про активне впровадження цифрових технологій не лише у виробництво, а й у процеси збуту та логістики.

Не менш важливу роль відіграють соціальні інститути, які охоплюють ділову репутацію підприємства, рівень довіри між партнерами, корпоративну культуру та партнерські відносини. Саме вони сприяють формуванню довгострокового співробітництва, зміцненню договірної дисципліни та скороченню витрат, пов'язаних із контролем виконання контрактів.

Для узагальнення складових інституційного середовища системи управління збутом продукції сільськогосподарських підприємств доцільно виокремити основні групи інститутів, їх функціональне призначення та очікувані результати їх впливу (табл. 1).

Представлена класифікація свідчить, що інституційне середовище є комплексною системою взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує власні функції, але найбільший ефект досягається завдяки їх узгодженій взаємодії. Поєднання державного регулювання, розвиненої ринкової інфраструктури, сучасних цифрових технологій, соціального капіталу та міжнародних стандартів формує інституційні передумови для скорочення трансакційних витрат, підвищення ефективності збутової діяльності та зміцнення конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Таблиця 1. Інститути системи управління збутом продукції сільськогосподарських підприємств*

Група інститутів	Основні елементи	Основне призначення	Результат
Державні	Законодавство, сертифікація, державна підтримка, контроль	Нормативно-правове регулювання збуту	Стабільність і прозорість ринку
Ринкові	Біржі, логістичні оператори, фінансові установи, кооперативи	Організація товароруху та розвитку каналів збуту	Зниження витрат реалізації, розширення ринків
Цифрові	ERP, CRM, Business Intelligence, ePhyto, TRACES NT	Цифровізація та інформаційна підтримка збуту	Підвищення оперативності та простежуваності
Соціальні	Довіра, репутація, партнерство, корпоративна культура	Розвиток довгострокової співпраці	Скорочення трансакційних витрат
Міжнародні	Регламенти ЄС, Codex Alimentarius, ESG	Гармонізація із міжнародними вимогами	Підвищення експортної конкурентоспроможності

**Джерело: авторська розробка.*

З метою підвищення ефективності функціонування системи управління збутом продукції сільськогосподарських підприємств доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних інституційних, організаційних, цифрових та економічних заходів, спрямованих на формування сучасного

інформаційно-інституційного середовища аграрного ринку. Їх реалізація має забезпечити скорочення трансакційних витрат, підвищення прозорості товароруху, зміцнення кооперaційних зв'язків між учасниками агропродовольчого ланцюга та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників.

Одним із ключових напрямів удосконалення є створення єдиного цифрового інформаційного простору аграрного ринку, який об'єднає виробників, переробні підприємства, логістичних операторів, трейдерів, фінансові установи, страхові компанії, державні органи та кінцевих споживачів. Такий цифровий простір має забезпечувати оперативний обмін інформацією про обсяги виробництва, товарні запаси, ринкову кон'юнктуру, логістичні можливості, експортні контракти, сертифікацію продукції та фінансові розрахунки. Інтеграція інформаційних ресурсів сприятиме скороченню інформаційної асиметрії, підвищенню оперативності управлінських рішень і формуванню прозорих умов функціонування агропродовольчого ринку.

Наступним стратегічним напрямом є розвиток цифрової простежуваності продукції на всіх етапах її руху від виробника до кінцевого споживача. Для цього доцільно впроваджувати QR-кодування, електронні товарно-транспортні накладні, цифрові сертифікати, технології блокчейн, інтеграцію із системами ePhyto та TRACES NT, а також автоматизовані механізми контролю виконання контрактів. Використання таких інструментів забезпечить підвищення рівня довіри до української продукції, прискорить проходження митних процедур, знизить ризики фальсифікації продукції та сприятиме розширенню присутності українських виробників на європейському ринку.

Особливого значення набуває інтеграція бізнес-аналітики у процес управління збутовою діяльністю. Доцільним є використання платформ Business Intelligence, технологій Big Data, прогнозної аналітики та алгоритмів штучного інтелекту для оцінювання попиту, прогнозування цінової кон'юнктури, вибору оптимальних каналів реалізації продукції, аналізу ефективності логістичних маршрутів та моделювання можливих ризиків. Поєднання інформації бухгалтерського обліку, управлінської звітності, CRM- і ERP-систем із зовнішніми ринковими даними забезпечить формування єдиного інформаційного середовища підтримки управлінських рішень.

Важливою складовою інституційної модернізації є розвиток аграрної кооперації та інтеграційних форм організації збуту. Консолідація виробників у кооперативи, маркетингові об'єднання та регіональні збутові кластери створює можливості для формування великих товарних партій, оптимізації транспортних витрат, спільного використання складської інфраструктури, підвищення переговорної спроможності щодо великих покупців та розширення доступу до міжнародних каналів реалізації продукції. Особливого значення це набуває для малих і середніх сільськогосподарських підприємств, які самостійно не завжди мають достатній ресурсний потенціал для виходу на експортні ринки.

Подальшого розвитку потребує електронна біржова торгівля та цифрові торговельні платформи. Створення сучасних електронних аграрних бірж із використанням смарт-контрактів, електронної ідентифікації учасників торгів, цифрового документообігу та автоматизованих механізмів розрахунків забезпечить підвищення прозорості ціноутворення, скорочення кількості посередників, зниження ризиків невиконання договірних зобов'язань і прискорення оборотності капіталу. Водночас розвиток маркетплейсів аграрної продукції сприятиме розширенню можливостей прямих продажів між виробниками та кінцевими споживачами.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення інституційної системи залишається модернізація логістичної інфраструктури. Доцільним є розвиток мультимодальних перевезень, будівництво сучасних логістичних центрів, регіональних елеваторних комплексів, холодильних складів, транспортних хабів та перевантажувальних терміналів, а також цифровізація управління транспортними потоками. Особливої актуальності ці заходи набувають в умовах зміни експортної логістики, диверсифікації маршрутів постачання та необхідності мінімізації логістичних ризиків.

Важливою умовою підвищення ефективності збутової діяльності є гармонізація нормативно-правового забезпечення із законодавством Європейського Союзу. Вона має передбачати адаптацію

національних вимог до стандартів безпечності та якості харчових продуктів, розвиток цифрової сертифікації, удосконалення процедур митного оформлення, розширення застосування міжнародних стандартів HACCP, ISO 22000, GlobalG.A.P., ESG-принципів та механізмів цифрової простежуваності продукції.

Для підвищення ефективності координації діяльності учасників агропродовольчого ринку доцільним є створення регіональних центрів координації збутової діяльності. Їх функції мають охоплювати моніторинг ринкової кон'юнктури, інформаційно-консультаційну підтримку товаровиробників, аналітичний супровід експортних операцій, координацію логістичних процесів, організацію навчання з цифрових технологій, маркетингу та міжнародної торгівлі. Такі центри можуть стати платформою для взаємодії державних органів, бізнесу, наукових установ і професійних об'єднань.

Оцінювання результативності інституційних перетворень доцільно здійснювати на основі системи ключових показників ефективності (KPI), що відображатимуть економічні, логістичні, цифрові та організаційні аспекти функціонування системи збуту. До таких показників можуть бути віднесені рівень трансакційних витрат, частка електронного документообігу, тривалість виконання контрактів, швидкість обороту товарних запасів, рівень цифрової простежуваності продукції, частка продукції, реалізованої через цифрові канали, ефективність використання логістичної інфраструктури, рівень задоволеності контрагентів та інтегральний індекс інституційної ефективності системи управління збутом.

Висновки і перспективи.

Ефективність управління збутом значною мірою визначається якістю інституційного середовища, що обумовлює доцільність переходу до інституційно орієнтованої моделі, яка інтегрує державне регулювання, цифрові технології, бізнес-аналітику, логістику та міжнародні стандарти. Сформовано концептуальний підхід до побудови інституційної системи управління збутом продукції сільськогосподарських підприємств, який передбачає комплексну взаємодію державних, ринкових, цифрових, соціальних та міжнародних інститутів.

Інтегроване функціонування цифрових платформ, сучасної логістичної інфраструктури, бізнес-аналітики, електронної простежуваності продукції та партнерських механізмів забезпечує підвищення прозорості збутових процесів, оперативності прийняття управлінських рішень, скорочення трансакційних витрат, зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств і стійкості агропродовольчих ланцюгів постачання.

Водночас, ефективність запропонованої системи значною мірою залежить від рівня інституційної взаємодії між усіма учасниками агропродовольчого ринку. Посилення координації між виробниками, переробними підприємствами, логістичними операторами, торговельними мережами, фінансовими установами та органами державної влади сприяє скороченню інформаційної асиметрії, підвищенню надійності виконання контрактних зобов'язань, оптимізації товароруху та формуванню довгострокових партнерських відносин. Особливого значення така взаємодія набуває в умовах воєнних ризиків, коли швидкість обміну інформацією та гнучкість координації безпосередньо впливають на стійкість функціонування збутових систем.

Подальший розвиток інституційного забезпечення збутової діяльності пов'язаний із його гармонізацією з вимогами Європейського Союзу. Адаптація до європейських стандартів якості та безпечності продукції, розширення використання цифрової простежуваності, електронної сертифікації й сучасних інформаційних платформ підвищують прозорість агропродовольчих ланцюгів постачання, зміцнюють довіру міжнародних партнерів і створюють передумови для розширення експортних можливостей українських сільськогосподарських підприємств. Поєднання інституційних реформ із цифровою трансформацією забезпечує формування більш адаптивної, ефективної та конкурентоспроможної системи управління збутом.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до

оцінювання ефективності інституційної системи управління збутом продукції сільськогосподарських підприємств та формуванням інтегральних показників її результативності. Особливу увагу доцільно приділити дослідженню впливу цифрових платформ, штучного інтелекту, бізнес-аналітики, блокчейн-технологій і механізмів гармонізації інституційного середовища з вимогами Європейського Союзу на розвиток агропродовольчих ланцюгів постачання та зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Список використаних джерел

1. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.
2. North D. C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*. 1991. Vol. 5, №1. P. 97–112.
3. Coase R. H. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. Vol. 4, №16. P. 386–405.
4. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York : Free Press, 1985. 450 p.
5. Ostrom E. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 280 p.
6. Hodgson G. M. Economics and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics. Cambridge : Polity Press, 1988. 365 p.
7. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 832 p.
8. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 328 p.
9. Lambert D. M. (Ed.). Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. 4th ed. Sarasota : Supply Chain Management Institute, 2014. 432 p.
10. Назар Г., Гірна О. Інтеграція CRM-систем у ланцюги постачання як чинник підвищення ефективності автосервісного обслуговування. *Економічний простір*. 2025. №204. С. 59–67. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.204.59-67.
11. Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. Інституціональний аналіз розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки: методичний аспект. *Економіка АПК*. 2019. №6. С. 73–82.
12. Яловега Л. В., Верезуб О. В. Стратегічний управлінський облік у системі управління витратами агробізнесу: напрями інтеграції та розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15791156

Статтю отримано: 29.03.2026 / Рецензування 13.05.2026 / Прийнято до друку: 30.06.2026

Volodymyr Ivchenko
Cand. Sc. (Agricult.), General Director
Ukrainian Research Institute of Agricultural Productivity
Kyiv, Ukraine
E-mail: ivchenko_vm@ukr.net
ORCID: 0009-0009-7767-9086
Valerii Bondarenko
Dr. Sc. (Econ), Professor, Dean
Faculty of Agricultural Management
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
Kyiv, Ukraine
E-mail: bondarenkovalm@nubip.edu.ua
ORCID: 0000-0002-5929-7158

Lesia Karpuk
Dr. Sc. (Agricult.), Dean
Faculty of Agrobiotechnology
Bila Tserkva National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine
E-mail: lesya_karpuk@ukr.net
ORCID: 0000-0002-2303-7899
Natalia Zhelavska
Senior Instructor
Department of Economics and Management
University of Economics and Entrepreneurship
Khmelnytskyi, Ukraine
E-mail: ksuwechka200@ukr.net
ORCID: 0009-0007-5305-2460

INSTITUTIONAL PRINCIPLES FOR THE FORMATION OF A MANAGEMENT SYSTEM FOR THE MARKETING OF AGRICULTURAL PRODUCTS

Abstract

Introduction*. The contemporary development of Ukraine's agrarian sector is taking place amid institutional transformations, economic digitalization, military challenges, and the deepening of European integration, which necessitates the improvement of agricultural enterprises' product sales management systems based on modern institutional mechanisms. Under these conditions, the development of an institutionally oriented sales management system capable of reducing transaction costs, enhancing the efficiency of interaction among agri-food market participants, and strengthening the competitiveness of domestic agricultural producers is of particular relevance.*

Methods. *The methodological basis of the study is a systematic, institutional and complex approach to the analysis of the formation of the management system of the sale of products of agricultural enterprises. In the research process, the methods of theoretical generalization, comparative, structural-functional and economic-statistical analysis were used, which made it possible to substantiate the institutional principles of sales management and to determine directions for their improvement in the conditions of digital transformation and European integration.*

Results. *A conceptual approach to the construction of an institutional system for managing the sale of agricultural products based on the integration of state, market, digital, social and international institutions and ensuring coordination of economic, logistical and information processes has been formed.*

The priority directions for improving the sales management system are substantiated, which include the development of digital infrastructure, the introduction of business analytics, electronic product traceability, modern logistics solutions and the harmonization of institutional support with the requirements of the European Union, which will contribute to increasing the competitiveness and export potential of agricultural enterprises.

Discussion. *Prospects for further research are related to the development of methodical approaches to the evaluation of the effectiveness of the institutional system of managing the sale of agricultural products and the formation of integral indicators of its effectiveness. Special attention should be paid to researching the impact of digital platforms, artificial intelligence, business analytics, blockchain technologies and mechanisms for harmonizing the institutional environment with the requirements of the European Union on the development of agri-food supply chains and strengthening the competitiveness of agricultural enterprises.*

Keywords: *institutional environment, sales management, agricultural enterprises, transaction costs, digitalization, supply chains, competitiveness, European integration.*

References

1. North, D.C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge : Cambridge University Press.
2. North, D.C. (1991). Institutions. Journal of Economic Perspectives*, 5, 1,* 97–112.
3. Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. Economica*, 4, 16*, 386–405.
4. Williamson, O.E. (1985). The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. New York : Free Press.

5. Ostrom, E. (1990). Governing the commons: The evolution of institutions for collective action. Cambridge : Cambridge University Press.

6. Hodgson, G.M. (1988). Economics and institutions: A manifesto for a modern institutional economics. Cambridge : Polity Press.

7. Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). Marketing management. 15th ed. Harlow: Pearson Education.

8. Christopher, M. (2016). Logistics and supply chain management. 5th ed. Harlow : Pearson Education.

9. Lambert, D.M. (Ed.). (2014). Supply chain management: Processes, partnerships, performance, 4th ed. Sarasota : Supply Chain Management Institute.

10. Nazar, H., & Hirna, O. (2025). Intehratsiia CRM-system u lantsiuhy postachannia yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti avtoservisnoho obsluhovuvannia [Integration of CRM systems into supply chains as a factor in improving the efficiency of automotive service]. *Ekonomichnyi Prostir* [Economic Scope], *204*, 59–67. https://doi.org/10.30838/EP.204.59-67. [in Ukr.].

11. Shpykuliak, O.H., & Malik, M.Y. (2019). Instytutsionalnyi analiz rozvytku pidpryiemnytstva v ahrarnomu sektori ekonomiky: Metodychnyi aspekt [Institutional analysis of entrepreneurship development in the agricultural sector of the economy: Methodological aspect]. *Ekonomika APK*, *6*, 73–82. [in Ukr.].

12. Yaloveha, L.V., & Verezub, O.V. (2025). Stratehichnyi upravlinskyi oblik u systemi upravlinnia vytratamy ahrobiznesu: napriamy intehratsii ta rozvytku [Strategic management accounting in the agribusiness cost management system: Directions of integration and development]. *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk* [Current Issues of Economic Sciences], *12*. https://doi.org/10.5281/zenodo.15791156. [in Ukr.].

Received: 03.29.2026 / Review 05.13.2026 / Accepted 06.30.2026