

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-67>

УДК: 658.8:658.11

Юрій БІЛОШАПКА  
Міжнародний університет бізнесу і права  
<https://orcid.org/0009-0006-3790-1963>

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена обґрунтуванню організаційних засад управління маркетингово-збутовою діяльністю вітчизняних аграрних підприємств. Запропоновано логіко-структурна схема формування та функціонування систем розподілу продукції аграрних підприємств на ринку. Обґрунтовано класифікація закономірностей побудови та функціонування систем розподілу сільськогосподарської продукції. Розглядаються ключові аспекти організації збуту сільськогосподарської продукції, зокрема продуктів з коротким терміном придатності до вживання та продуктів з довгим терміном зберігання. Обґрунтовано, що для першої категорії продукції найбільш ефективним є прямий збут або залучення лише одного посередника, тоді як для другої категорії характерні довгі ланцюги розподілу. Виокремлено об'єктивні причини, що впливають на розвиток таких розподільних каналів, зокрема різницю в рівнях концентрації та ефективності капіталу. Наголошено на впливі розміру та обсягів виробництва на вибір розподільних каналів, а також на ролі стереотипних і поведінкових закономірностей у формуванні системи розподілу. Обґрунтовано необхідність раціональних стратегій управління розподілом продукції для забезпечення економічної ефективності підприємства. Визначено принципи для покращення ефективності та фінансового стану аграрного підприємства на етапі організації збуту його продукції. Першим принципом є керування результатами збутової діяльності, який передбачає можливість реагування на зміни на ринку. Другий принцип – диференціація каналів розподілу, тобто використання різних шляхів доставки продукції на ринок. Третій принцип – адаптивність системи збуту, що передбачає гнучкість у переключенні між різними каналами розподілу. Застосування цих принципів сприяє зменшенню ризиків та покращенню ефективності на ринку для стабільного розвитку підприємства.

Ключові слова: маркетинг, збут, канали розподілу, сільськогосподарська продукція, інфраструктура, логістика.

Yurii BILOSHAPKA  
Kherson International University of Business and Law

## ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF MARKETING AND SALES MANAGEMENT SYSTEMS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article is devoted to substantiating the organizational principles of management of marketing and sales activities of domestic agricultural enterprises. A logical-structural scheme for forming and functioning systems for distributing agrarian enterprise products on the market is proposed. The classification of the patterns of construction and operation of agricultural production distribution systems is substantiated. Critical aspects of the organization of the sale of agricultural products are considered, particularly those with a short shelf life and those with a long shelf life. It is substantiated that for the first category of products, the most effective is direct sales or the involvement of only one intermediary.

In contrast, for the second category, long distribution chains are characteristic. The objective reasons affecting the development of such distribution channels are singled out, in particular, the difference in the levels of concentration and efficiency of capital. The influence of the size and volume of production on the choice of distribution channels and the role of stereotypical and behavioral patterns in the formation of the distribution system is emphasized. The need for rational management strategies for product distribution to ensure the economic efficiency of the enterprise is substantiated. The principles for improving an agricultural enterprise's efficiency and financial condition at the stage of organizing the sale of its products are determined. The first principle is management based on the results of sales activities, which provides the possibility of responding to changes in the market. The second principle is the differentiation of distribution channels- different ways of delivering products to the market. The third principle is the adaptability of the sales system, which involves flexibility in switching between different distribution channels. Applying these principles helps reduce risks and improve efficiency in the market for the stable development of the enterprise.

Keywords: marketing, sales, distribution channels, agricultural products, infrastructure, logistics.

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Покращення економічних показників українських аграрних компаній можливе за допомогою двох основних стратегій: зменшення витрат на виробництво агропродукції та підвищення її цін. Оптимальний розвиток таких підприємств потребує інтегрованого підходу до обох цих напрямків. З одного боку, для зниження витрат необхідні значні інвестиції у розширення виробничих можливостей, що потребує часу для отримання прибутку. З іншого боку, підвищення цін на продукцію вимагає вдосконалення управління маркетингом і збутом, а також співпраці з іншими учасниками агропромислового ринку. Крім того, вдосконалення маркетингово-збутової діяльності допоможе аграрним компаніям залучати додаткові кошти від продажу продукції, які можуть бути використані для подальших інвестицій у виробництво, сприяючи стабільному зростанню економічної ефективності.

Маркетингово-збутова діяльність аграрних підприємств відіграє критичну роль у забезпеченні успішного виробництва та продажу сільськогосподарської продукції. Вона охоплює широкий спектр дій, починаючи від дослідження ринку та аналізу попиту до розробки маркетингових стратегій та реалізації товарів. Організація цього процесу має велике значення, оскільки вона дозволяє аграрним підприємствам

ефективно взаємодіяти зі споживачами, виробниками, посередниками та іншими учасниками ринку. Правильно спланована маркетингово-збутова стратегія допомагає підприємствам встановлювати та збільшувати свою конкурентоспроможність, привертати нових клієнтів та збільшувати обсяги продажів. Крім того, вона сприяє побудові стійких та довгострокових відносин з партнерами та споживачами, що створює фундамент для подальшого розвитку підприємства. В умовах постійних змін на ринку сільськогосподарської продукції, ефективна маркетингово-збутова стратегія дозволяє підприємствам пристосовуватися до нових умов і забезпечувати стабільність у своїй діяльності. Таким чином, організація маркетингово-збутової діяльності є ключовим чинником успіху аграрних підприємств у сучасному ринковому середовищі.

### Аналіз досліджень та публікацій

Проблематика ефективності збутової діяльності сільськогосподарських підприємств посідає чільне місце у напрацюваннях українських вчених, серед яких Воронько-Невіднича Т.В., Іваночко Н.В., Красноручський О.О., Потапюк І.П., Петракій Н.О., Россоха В.В. та інші. Аспекти запровадження та діяльності системи маркетингу підприємств виробників сільськогосподарської продукції досліджують Данько Ю.І., Дудар Т.Г., Єранкін О.О., Красноручський О.О., Лагодієнко В.В., Соловійов І.О., Тарасюк А.В., Штучка Т.В. та інші науковці [1-11]. Втім, існують певні аспекти створення та роботи системи управління маркетингово-збутової діяльності на мікрорівні в аграрному секторі, які досі не вивчені досконально і потребують глибокого аналізу, зокрема і її організаційні аспекти.

### Формулювання цілей статті

**Метою даної статті** є визначення та раціоналізації застосування організаційних засад управління маркетингово-збутовою діяльністю аграрних підприємств.

### Виклад основного матеріалу

Умови, які визначають процес розподілу продукції аграрних підприємств, вимагають визначення основних закономірностей і принципів, якими керуються ці підприємства при створенні систем розподілу своєї продукції (рис. 1).

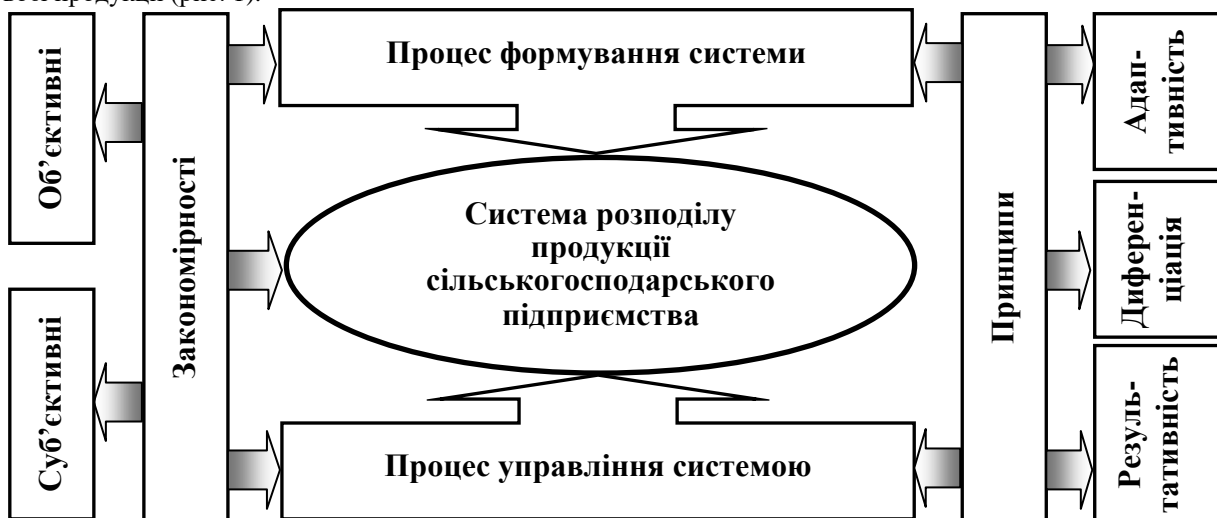


Рис. 1. Логіко-структурна схема формування та функціонування систем розподілу продукції аграрних підприємств на ринку

Розкриття закономірностей та визначення принципів утворення, функціонування і розвитку систем розподілу продукції аграрних підприємств може бути успішно здійснене за допомогою двох аспектів: закономірностей створення таких систем та управління ними. Процеси формування і управління системою відрізняються за ступенем контролю з боку управління підприємства. На етапі створення системи ключову роль відіграють фактори, такі як торговельні традиції, прагнення підприємства до максимізації ефективності збуту своєї продукції, підходи та рівень організації збутової стадії. У фазі управління вже існуючою системою важливим фактором є вплив на прийняття управлінських рішень щодо покращення організації збуту, включаючи вибір і адаптацію каналів розподілу продукції. Це стремління підприємства до підвищення економічної ефективності збутової стадії, що передбачає максимізацію прибутку, як через продаж продукції за вищими цінами, так і через зниження витрат на збут.

Класифікація закономірностей формування та функціонування систем розподілу продукції аграрних підприємств може бути розглянута у різних аспектах цього процесу. Ось можлива класифікація:

1. За масштабами та географією:
  - Регіональна дистрибуція: продаж на обмеженому регіональному чи місцевому ринку.

- Національна дистрибуція: постачання товарів на внутрішній ринок країни.
- Міжнародна дистрибуція: експорт за межі країни.
- 2. За типом продукції:
  - Сільськогосподарська продукція: зерно, овочі, фрукти, молоко тощо.
  - Тваринництво: м'ясо, молоко, яйця.
- 3. За каналами розподілу:
  - Пряма реалізація: продаж безпосередньо кінцевим споживачам чи іншим підприємствам.
  - Через посередників: використання оптових або роздрібних посередників.
- 4. За стратегіями ціноутворення:
  - Фіксована ціна: однакова ціна незалежно від регіону чи споживача.
  - Динамічне ціноутворення: адаптація цін в залежності від попиту, сезонності тощо.
- 5. За логістичними підходами:
  - Інтегрована логістика: контроль усіх етапів логістичного процесу від виробництва до доставки.
  - Зовнішня логістика: використання сторонніх логістичних служб для розподілу продукції.

Ця класифікація може бути використана для аналізу та планування діяльності аграрних підприємств у сфері розподілу їхньої продукції, враховуючи різні аспекти їх збутової політики та стратегій (рис. 2).

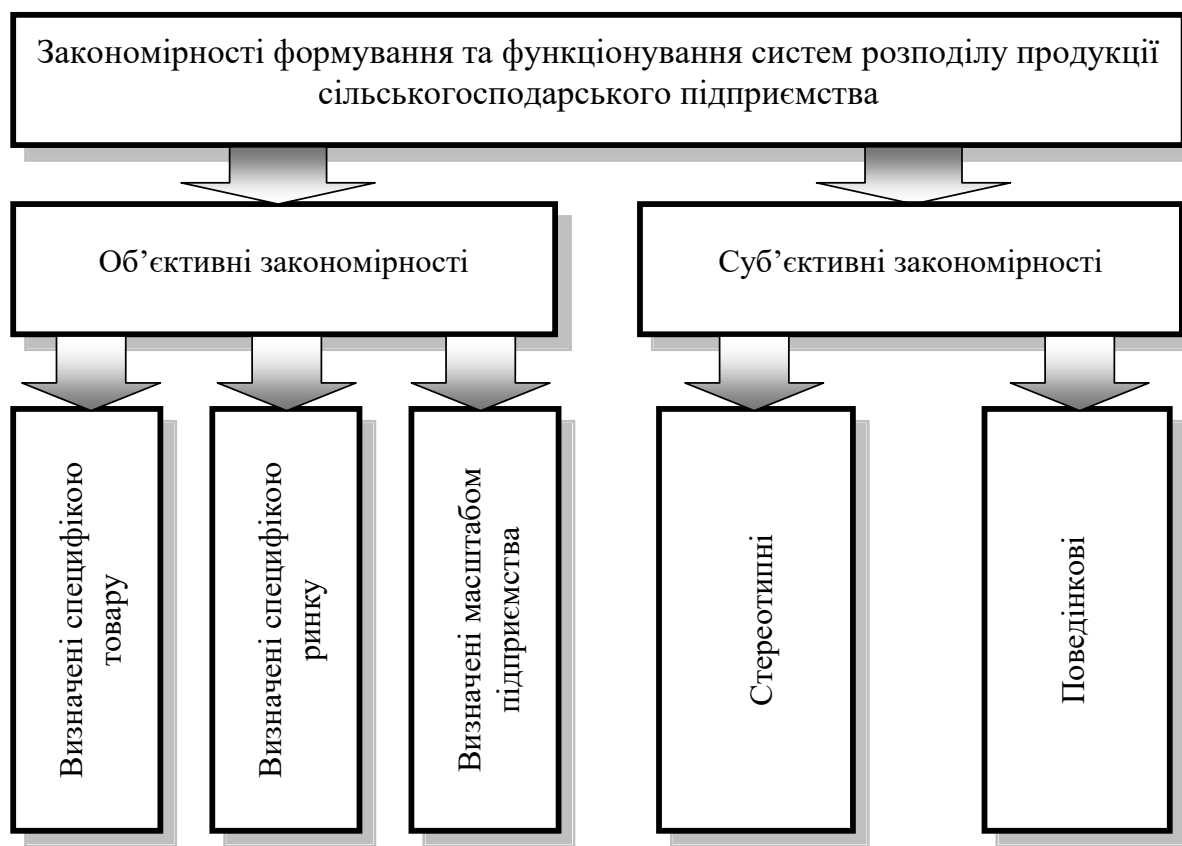


Рис. 2. Класифікація законі́рностей побудови та функціонування систем розподілу сільськогосподарської продукції

Пропонована класифікація визначає об'єктивні правила, які базуються на характеристиках товару, ринку та розмірі підприємства. Один з таких принципів – скорочення довжини каналів розподілу для сільськогосподарських продуктів з коротким терміном придатності до вживання, таких як молоко, цукрові буряки та певні види м'ясної сировини. Це означає, що для цих продуктів найчастіше застосовується прямий збут або залучення лише одного посередника для поставки на переробне підприємство. Такий підхід дозволяє ефективно забезпечити попит та оптимізувати діяльність аграрних підприємств.

У випадку з основними сільськогосподарськими культурами, що легко зберігаються та транспортуються, такими як зерно та насіння олійних рослин, ситуація інша. Ці продукти мають довгий термін зберігання та становлять основний асортимент більшості сільськогосподарських підприємств. Тому для них зазвичай характерні довгі розподільні ланцюги на цільових ринках.

Різна природа продукції та особливості сфер виробництва та реалізації призводять до різної структури розподільних каналів в сільському господарстві. Наприклад, різниця в рівнях концентрації та ефективності капіталу, що використовується суб'єктами виробництва та розподілу продукції, може призводити до зміни пріоритетів у виборі каналів розподілу для різних видів сільськогосподарської продукції.

Другий закономірний феномен, що визначається характеристиками товару, полягає в тому, що вибір комбінації каналів розподілу підприємством залежить від рівня попиту на продукт. Підвищення попиту на ринку призводить до збільшення кількості посередників, які бажають спеціалізуватися на даному товарі. Вони зосереджують свої зусилля на маркетинговому та комерційному привабленні виробників та споживачів, що спричиняє розгалуження структури розподільних каналів.

Це відкриває нові можливості, але й поставляє перед аграрними підприємствами виклики. Їм доводиться встановлювати стабільні комерційні зв'язки з маркетинговими структурами, які можуть не завжди пропонувати вигідні ціни, але забезпечують стійкість у платежах і фінансову стабільність.

Отже, зі зростанням попиту на сільськогосподарські товари спостерігається зменшення різноманітності розподільних каналів і розгалуження каналів, але це також ускладнює структуру маркетингової інфраструктури ринку.

Розмір і обсяг виробництва мають значний вплив на спосіб, яким підприємство організовує розподіл своєї продукції на ринку. Чим більший виробничий потенціал підприємства, тим легше йому знаходити короткі шляхи розподілу продукції. Це стає можливим завдяки можливості накопичувати значні товарні партії, які можна продавати на вищих рівнях ринку. Збільшення обсягів виробництва також дозволяє підприємству використовувати інструменти біржової торгівлі, укладати угоди на майбутнє (форварди) або ф'ючерсні операції щодо своєї продукції. Це допомагає скоротити кількість посередників у розподільних каналах, спрямованих на експорт, що сприяє розвитку та реалізації експортного потенціалу аграрного підприємства.

Отже, розмір і потужність виробництва визначають можливості підприємства у виборі та оптимізації розподільних каналів для реалізації своєї продукції на ринку. Суб'єктивні закономірності у формуванні та функціонуванні системи розподілу продукції підприємства на ринку можна поділити на стереотипні та поведінкові. Стереотипні закономірності включають в себе торговельні звичаї, які можна розглядати як типові сценарії. Наприклад, у випадку коли торговельні підприємства, що обслуговують елеватори в країні, зазвичай домовляються про те, що вони оплачують поставки зерна виробникам через місяць після його відвантаження, а за послуги зі зберігання отримують авансові платежі. Усі учасники ринку погоджуються з такими умовами оплати. Такі торговельні звичаї також існують у міжнародній торгівлі сільськогосподарською продукцією і визначають вимоги до якості товарів, обсягів постачання та розмірів товарних партій, що постачаються.

Отже, стереотипні закономірності описують типові практики і звичаї в ринкових відносинах, які визначаються звичайними практиками та сприйняті учасниками ринку як нормальні та прийнятні.

Поведінкові закономірності визначають специфіку того, як власники та керівники аграрних підприємств приймають рішення про те, як залучати різних посередників до процесу реалізації своєї продукції. Зазвичай ці рішення приймаються в умовах недостатньої інформації та не завжди є раціональними. При цьому вони можуть ґрунтуватися на двох основних підходах або очікуваннях: з одного боку, на прагненні максимізувати прибуток від конкретної угоди щодо продажу продукції, а з іншого боку, на бажанні забезпечити гарантії отримання коштів за поставлену продукцію. Ці два підходи не завжди узгоджуються між собою, що може призводити до розробки нечітко прогнозованих стратегій управління розподілом продукції. Це, у свою чергу, може призвести до неефективного управління ризиками цінової нестабільності та ризиками невиконання платежів, що може погіршити фінансовий стан підприємства та знизити його економічну ефективність.

Більше того, намагання отримати вищу ціну за продукцію може вести до великих витрат на збут, особливо в умовах недостатньо розвиненої складської інфраструктури.

Поведінкові аспекти в управлінні розподілом продукції можуть впливати на ефективність підприємства та його фінансове становище, особливо коли рішення приймаються на підставі певних намагань та очікувань, а не на основі об'єктивної та раціональної стратегії.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Отже, для покращення ефективності та фінансового стану аграрного підприємства на етапі організації збуту його продукції важливо дотримуватися кількох ключових принципів:

1. Керованість результатами збутової діяльності. Основним принципом є забезпечення можливості управляти результатами збутової діяльності підприємства. Це означає, що підприємство повинно мати можливість реагувати на зміни на ринку і швидко адаптувати свою стратегію збуту.

2. Диференціація каналів розподілу. Другим принципом є різнообразний підхід до використання різних каналів розподілу для реалізації продукції. Підприємство повинно мати різні шляхи для доставки своєї продукції на ринок, залежно від специфіки продукту та ринкових умов.

3. Адаптивність системи збуту. Третій принцип передбачає створення гнучкої системи збуту, яка може адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це означає, що підприємство повинно мати можливість швидко переключатися між різними каналами розподілу та змінювати стратегію збуту відповідно до ринкових умов.

Застосування цих принципів дозволяє підприємству зменшити ризики та покращити ефективність на етапі збуту продукції. Комбінування цих принципів допомагає забезпечити стабільний та ефективний розвиток аграрного підприємства на ринку.

### Література

1. Воронько-Невіднича Т.В., Потапюк І.П., Петракій Н.О. Особливості управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 124-129.
2. Дудар Т. Маркетинг відносин в системі агробізнесу у контексті викликів євроінтеграційних процесів. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. Вип. 1. С. 22-34.
3. Єранкін О.О. Маркетинг в АПК України в умовах глобалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2009. 419 с.
4. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/18-2017/41.pdf>.
5. Красноручський О.О. Управління збутом продукції аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Херсон, 2013. 36 с.
6. Красноручський О.О., Данько Ю.І. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції України: монографія. Харків: Майдан, 2009. 262 с.
7. Красноручський О.О., Руденко С.В. Концептуальні підходи до управління економічним потенціалом аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 77-84.
8. Лагодієнко В.В., Штучка Т.В. Маркетингові технології для розвитку підприємств агропродовольчого сектора. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. С. 425-428.
9. Россоха В.В. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств у транзакційному вимірі. *Економіка АПК*. 2017. С. 67-77.
10. Соловійов І.О. Агрормаркетинг: системна методологія, реалізація концепції: монографія. Херсон: Олди-плюс, 2008. 344 с.
11. Тарасюк А.В. Шляхи вдосконалення управління маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 103-110.

### References

1. Voronko-Nevidnycha T.V., Potapiuk I.P., Petrakii N.O. Osoblyvosti upravlinnia zbutovoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv. *Infrastruktura rynku*. 2018. Vyp. 17. S. 124-129.
2. Dudar T. Marketynh vidnosyn v systemi ahrobiznesu u konteksti vyklykiv yevrointehratsiinykh protsesiv. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalno ekonomichnoho universytetu*. 2016. Vyp. 1. S. 22-34.
3. Ierankin O.O. Marketynh v APK Ukrainy v umovakh hlobalizatsii: monohrafiia. Kyiv: KNEU, 2009. 419 s.
4. Ivanochko N.V. Osoblyvosti formuvannia mekhanizmu upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstva. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2017. № 18. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/18-2017/41.pdf>.
5. Krasnorutskyi O.O. Upravlinnia zbutom produktii ahrarnykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka: avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04. Kherson, 2013. 36 s.
6. Krasnorutskyi O.O., Danko Yu.I. Rozvytok marketynhu na rynku ahroprodovolchoi produktii Ukrainy: monohrafiia. Kharkiv: Maidan, 2009. 262 s.
7. Krasnorutskyi O.O., Rudenko S.V. Kontseptualni pidkhody do upravlinnia ekonomichnym potentsialom ahrarnykh pidpriemstv. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. 2016. Tom 1. № 3. S. 77-84.
8. Lahodiienko V.V., Shtuchka T.V. Marketynhovi tekhnolohii dlia rozvytku pidpriemstv ahroprodovolchoho sektora. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2017. № 15. S. 425-428.
9. Rossokha V.V. Upravlinnia zbutovoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv u transaktsiinomu vymiri. *Ekonomika APK*. 2017. S. 67-77.
10. Soloviov I.O. Ahromarketynh: systemna metodolohiia, realizatsiia kontseptsii: monohrafiia. Kherson: Oldy-plus, 2008. 344 s.
11. Tarasiuk A.V. Shliakhy vdoskonalennia upravlinnia marketynhovoi diialnosti ahrarnykh pidpriemstv. *Ekonomika APK*. 2019. № 8. S. 103-110.