

МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.055>

JEL classification: M31, Q13

UDC: 658

О. М. ВАРЧЕНКО

доктор економічних наук, професор,
кафедра фінансів, банківської справи та страхування,
Білоцерківський національний аграрний університет, Україна
E-mail: omvarchenko@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-9090-0605

О. О. ВАРЧЕНКО

доктор філософії,
кафедра фінансів, банківської справи та страхування,
Білоцерківський національний аграрний університет, Україна
E-mail: 1207olia@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-3543-6926

Н. О. ВЕРНЮК

кандидат економічних наук, доцент,
кафедра менеджменту,
Уманський національний університет садівництва, Україна
E-mail: n.verniuk@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-9478-5088

ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КАНАЛАМИ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

АНОТАЦІЯ

Вступ. В статті розглянуто теоретичні засади і практичні підходи до формування та управління каналами розподілу сільськогосподарського підприємства. Доведено необхідність координації процесів планування та функціонування кожного учасника каналу розподілу сільськогосподарської продукції та функцій, а відповідно й прибутку, як винагороду за їх виконання, між учасниками маркетингового каналу.

Мета. Метою статті є узагальнення теоретичних засад і практичних підходів до розробки алгоритму формування та управління каналом розподілу продукції сільськогосподарським підприємством із орієнтацією до довгострокового партнерства між учасниками.

Метод (методологія). В статті використано такі наукові методи пізнання: теоретичного узагальнення, систематизації, логіко-структурного, компаративного і причино-наслідкового аналізу при формулюванні завдань, висновків, а також уточненні понять, які визначають процес і структуру розподілу продукції, обґрунтуванні вимог до моделі управління розподілом продукції на рівні сільськогосподарського підприємства; при систематизації та висвітленні принципів управління каналами розподілу; загальнонаукових методів дослідження – аналіз, синтез, дедукція, індукція, формалізації критеріїв при розробці моделі управління каналом розподілу сільськогосподарської продукції.

Результати. Узагальнено підходи до формування та управління каналами розподілу продукції, систематизовано їх переваги та недоліки, на основі чого обґрунтовано найбільш раціональний алгоритм їх формування сільськогосподарським підприємством. Доведено необхідність врахування особливостей сільськогосподарського виробництва та інших чинників, які впливають на організацію каналів розподілу, при

© О. М. Варченко, О. О. Варченко, Н. О. Вернюк, 2023

Отримано: 16.03.2023 р.

Рекомендовано до друку: 02.04.2023 р.

Опубліковано: 31.05.2023 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати:

Варченко О. М., Варченко О. О., Вернюк Н. О. Формування та управління маркетинговими каналами розподілу продукції сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 2. С. 55-67. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.055>

аналізі яких доцільно їх перелік складати по мірі зниження їх впливу на результативність. Із метою оцінки маркетингового каналу розподілу доцільно сформувавши відповідну систему показників та встановити їх порогові значення.

Систематизовано основні принципи управління каналами розподілу, які дозволяють реалізувати маркетинговий підхід в управлінні розподілом. Визначено якісні взаємозв'язки зміни параметрів каналу розподілу зі змінами результуючих показників функціонування каналу, які доцільно розраховувати та давати їм економічну інтерпретацію, з метою формування узагальненої думки про раціональну структуру каналу розподілу та напрями його оптимізації.

Обґрунтовано алгоритм формування каналу розподілу, який базується на використанні переваг проаналізованих методів та складається із декількох етапів, кожен із яких включає в себе декілька підрівнів та має ітераційний характер. Доведено, що при формуванні каналу розподілу доцільно проводити вибір учасників каналу та розподіл між ними функцій, а відповідно затрат і прибутку із урахуванням мінімізації можливих конфліктів між учасниками, що сприятиме прояву синергетичного ефекту та формуванню довгострокових партнерських відносин.

Ключові слова: канал розподілу; сільськогосподарські підприємства; формування каналів розподілу; управління каналами розподілу.

Вступ

Результуючим показником діяльності будь-якого господарюючого суб'єкту, в т.ч. сільськогосподарських підприємств є одержання прибутку, що вимагає постійного удосконалення процесу розподілу виробленої продукції. З метою забезпечення доступності до потенційних споживачів необхідно створити комфортні умови здійснення трансакції та споживання сільськогосподарської продукції на основі раціональної побудови каналів розподілу продукції. Так, під каналом розподілу розуміємо сукупність незалежних юридичних та фізичних осіб, які спільно або незалежно один від одного здійснюють дії, необхідні для переходу права власності на конкретну продукцію, результати робіт або надання послуг від виробника до споживача. Отже, організація оптимальної структури маркетингового каналу розподілу є одним із пріоритетних завдань сільськогосподарського підприємства.

Склад та структура каналів розподілу формується при їх організації, а їх зміна є досить ускладненою, оскільки впливає на відносини між учасниками вже існуючої мережі. Організації, що входять до складу каналу розподілу аграрної продукції дуже часто діють як незалежні суб'єкти економічних відносин, самостійно визначають власні тактичні та стратегічні плани дій, які не завжди узгоджуються із інтересами інших учасників каналу. У зв'язку із цим, необхідно координувати процеси планування та

функціонування кожного учасника каналу розподілу сільськогосподарської продукції.

Особливістю функціонування маркетингового каналу розподілу полягає в тому, що організації, які функціонують в структурі каналу, виконують конкретні функції. Очевидно, дублювання функцій часто зумовлює збільшення затрат на розподіл продукції від виробника до споживача, що знижує його ефективність. Отже, виникає необхідність розподілу функцій, а відповідно й прибутку, як винагороду за їх виконання, між учасниками маркетингового каналу. Оптимальний розподіл функцій між учасниками каналу розподілу досягається виконанням кожної функції каналу тим суб'єктом, який спроможний її здійснити більш ефективно. Водночас, такий розподіл функцій вимагає не лише мінімізації обсягу затрат та максимізації доходу каналу на основі більш повного задоволення потреб споживачів, але й подальший розподіл прибутку між його учасниками. Саме тому, необхідно здійснювати постійне управління розподілом продукції, оскільки маркетинговий канал залежить від динамічних систем – кон'юнктури ринку та поведінки споживачів.

Мета та завдання статті

Метою статті є узагальнення теоретичних засад та практичних підходів до розробки алгоритму формування та управління каналом розподілу продукції сільськогосподарським підприємством із орієнтацією до довгострокового партнерства між його учасниками.

Основними завдання щодо вирішення мети дослідження є: узагальнити сутність та роль каналів розподілу як сукупності взаємопов'язаних та взаємодіючих фізичних та юридичних осіб; уточнити та проаналізувати функції каналу розподілу; висвітлити існуючі підходи до управління каналами розподілу, а також особливості їх формування при збуті сільськогосподарської продукції; розробити алгоритм формування каналу розподілу сільськогосподарським підприємством.

При підготовці статті використано методи теоретичного узагальнення, систематизації, логіко-структурного, компаративного і причино-наслідкового аналізу, що забезпечили формулювання завдань, висновків, а також уточнення понять, які визначають процес і структуру розподілу продукції, обґрунтування вимог до моделі управління розподілом продукції на рівні сільськогосподарського підприємства та висвітлення принципів управління каналами розподілу. Розробку моделі управління каналом розподілу сільськогосподарської продукції, яка враховує його особливості та сучасні принципи розподілу, а також зорієнтована на довгострокове партнерство учасників зроблено на основі використання загальнонаукових методів дослідження – аналіз, синтез, дедукція, індукція, формалізації критеріїв.

Виклад основного матеріалу дослідження

Реальні умови функціонування сільськогосподарських підприємств доводять важливість та необхідність оптимізації процесу побудови структури каналу розподілу готової продукції, визначення складу його учасників, закріплення за ними конкретних функцій, відстеження ефективності функціонування загалом та у розрізі окремих операторів, координації його діяльності, тобто здійснення повного циклу управління. Встановлено, що в науковій літературі систему розподілу продукції тлумачать на основі використання таких термінів: канали розподілу, маркетингові канали, канали дистрибуції, канали товароруку, канали збуту. Це підтверджує неоднозначність термінології, що зумовлено великою кількістю функцій, які виконуються ним. Науковці, які акцентують увагу на фізичному переміщенні продукції, використовують поняття канал

товароруку, тобто розглядають його як спосіб реалізації продукції, розглядають канал збуту тощо. Отже виділення в якості основної тієї чи іншої функції каналу, дослідники відповідним чином змінюють його дефініцію.

Однак, неоднозначність тлумачення поняття канал розподілу зумовлює зниження ефективності управлінських рішень, що приймаються в процесі розподілу продукції. Узагальнення наукової літератури дозволило встановити наступні підходи до дефініції каналу розподілу: «... об'єднання взаємопов'язаних організацій та агентств, завдання яких полягає в переміщенні чого-небудь, яке має споживчу цінність, із пункту винаходу, добування або виробництва в пункт споживання» [1, с. 15]; «... сукупність взаємопов'язаних організацій, які беруть участь в процесі, спрямованому на те, щоб зробити товар або послугу доступними для використання або споживання» [2, с. 534]; «... ланцюг поставок продукції від виробника до покупця ... засіб, за допомогою якого товари переміщуються від виробника до кінцевого споживача» [3, с. 474]; «... структура, яка формується незалежними партнерами, що беруть участь в процесі надання товарів і послуг споживачам або промисловим користувачам для споживання або подальшого використання» [4, с. 394]; «... група незалежних або взаємопов'язаних організацій, що беруть участь в процесі продажів, а також в доставці товарів або послуг кінцевому споживачеві» [5, с. 20]; «сукупність незалежних організацій (посередників), які беруть участь у просуванні товару чи послуги від виробника до споживача, який використовує цей товар для безпосереднього споживання чи для виробництва інших товарів» [6, с. 12].

Канал, учасники якого безпосередньо беруть участь у фізичному переміщенні та складуванні товару, його доробці на шляху від виробника до споживача незалежно від того, чи перебирають вони право власності на товар або ні, його зазвичай називають каналом товароруку [7, с. 8]. Зазвичай до такого каналу входять виробники товару та посередники, які приймають та передають товар по каналу. Основою ознакою для включення організації в канал товароруку є фізичне володіння товаром в певний момент часу. Очевидно, що за такого підходу до каналу не входять перевізники та

інші організації, які хоча й можуть володіти товаром у часі його транспортування, але не приймають рішень щодо руху товару та визначення його наступного власника.

Встановлено, що Ф. Котлер під каналом розподілу розуміє спосіб поширення товару, який розглядається як діяльність товаровиробника щодо подолання розривів у часі, місці та праві власності, які віддаляють товар від тих, хто хотів би його використовувати [2], тобто канал має чітко виражену маркетингову спрямованість процесу товароруху та обмежується доставкою товару до місць продажу. Окрім цього не враховується в каналі організація-перевізник, яка здійснює доставку від місця продажу до місця приймання товару споживачем.

Існує підхід розгляду процесу розподілу як ланцюга розподілу, елементами якого є будь-які продавці, в т. ч. роздрібні, які беруть участь в процесі надходження товару від товаровиробника до кінцевого споживача [8]. Вважаємо, що найбільш повною є дефініція поняття ланцюга поставок як сукупності усіх видів діяльності та процесів, пов'язаних із потоком товарів та інформації від стадії виробництва сировини до кінцевого споживача продукту, цілеспрямований розвиток якого здійснюється на основі організації, планування, контролю та регулювання з метою створення доданої вартості [9, с. 9]. Водночас, під каналом дистрибуції розуміють сукупність фірм або окремих осіб, які приймають на себе або допомагають передати комусь іншому право власності на конкретний товар або послугу на їх шляху від виробника до споживача [10 с. 50].

Узагальнюючи вищевикладене пропонуємо терміни канал розподілу, маркетинговий канал розподілу, ланцюг розподілу, канал дистрибуції розглядати як синоніми. Під таким каналом зазвичай розуміють сукупність організацій, які докладають зусилля для просування товарів до кінцевих споживачів, здійснюють зберігання або транспортування продукції. До такого каналу входять: товаровиробник як ініціатор просування товару; посередники, які фізично приймають та перепродають товар; посередники, які приймають рішення з руху товару до споживача. До такого каналу не входять кредитні та страхові організації, хоча без них

учасникам каналу складно виконувати свої функції. Саме тому під маркетинговим каналом пропонуємо розуміти спрямовану послідовність організацій, які виконують одну або декілька функцій, необхідних для забезпечення можливості споживання товару кінцевим споживачем. Зазначимо, що вживання словосполучення «спрямована послідовність» пояснюється тим, що в будь-якій системі розподілу обов'язково присутні два суб'єкти: виробник і кінцевий споживач, а рух основних матеріальних потоків здійснюється від виробника до споживача, хоча існують і зворотні потоки.

Організація економічних взаємовідносин сільськогосподарських підприємств у рамках каналів розподілу перебуває під впливом численних чинників, як зовнішнього, так й внутрішнього характеру. Очевидно, що кон'юнктура ринку, курси національної валюти, величина облікової ставки, рівень інфляції та інші чинники впливають на результативність каналів розподілу продукції. Прикладом слугує введення воєнного стану в країні та окупація окремих регіонів російськими загарбниками, внаслідок чого відбулося блокування зовнішніх поставок агропродовольства, руйнування каналів постачання свіжих овочів, фруктів і ягід із південних областей на внутрішній ринок України. Як зазначають експерти ФАО, внаслідок російської агресії відбулося посилення макроекономічних, торговельних, логістичних, виробничих, енергетичних та інших ризиків у продовольчому забезпеченні як споживачів внутрішнього ринку, так зовнішнього. Зокрема, ускладнено розподіл аграрної продукції внаслідок пошкодження частини складської та транспортної інфраструктури, а також збільшення страхових премій або відсутність військового покриття в договорах страхування для суден, що сприяло підвищенню і без того високої вартості морського транспорту [11].

Водночас, особливістю сільськогосподарського виробництва, яке характеризується сезонністю, швидкопливним характером продукції, значним розривом у часі виробництва та споживання продукції, залежністю від погодно-кліматичних умов, а основою виробництва є біологічні організми, існує багато чинників, що зумовлюють

необхідність залучення численних учасників до формування ланцюга поставок аграрної продукції, тому більш детально зупинимось на розгляді основних: вид продукції та фінансові і ресурсні можливості.

Вид продукції, зумовлює формування таких каналів розподілу: сільськогосподарське підприємство – переробне підприємство, особливо для швидкопсувної продукції (молоко, м'ясо, цукрові буряки, овочі, плоди та ягоди); сільськогосподарське підприємство – роздрібна торгівля або роздрібно-продовольчі ринки – використовуються при збуті овочів, плодів, ягід, а також молока та молочної продукції, різних видів м'яса; сільськогосподарське підприємство – елеватор – борошномельне підприємство – споживач – поширені при реалізації пшениці, ячменю, кукурудзи та ін. Очевидно, що швидкопсувна продукція має короткі канали розподілу, а сільськогосподарська продукція, яка має диверсифіковані напрями використання, споживається упродовж тривалого терміну використання, потребує додаткової доробки, наприклад сортування, сушки та інших операцій і реалізується через довгі канали розподілу.

Фінансові та ресурсні можливості сільськогосподарського підприємства теж обмежують їх спроможність щодо самостійного формування та управління каналами розподілу продукції. Зрозуміло, що малі сільськогосподарські підприємства частіше схиляють до використання посередника для збуту своєї продукції, а великі, особливо інтегровані сільськогосподарські підприємства холдингового типу, самостійно виконують всі бізнес-процеси у каналах розподілу. Однак, в останні роки навіть малі сільськогосподарські підприємства сімейного типу реалізують проекти зі створення переробних потужностей, виробничих ліній з шокової заморозки ягід, фірмової торгівлі, тощо.

Відмінності у підходах до формування каналів розподілу спостерігаються також і залежно від орієнтації поставок на внутрішній чи зовнішній ринок, відстані до ринку збуту, діючого нормативно-правового регулювання збутової діяльності певних видів продукції, вимог кінцевих споживачів, тощо, що вимагає

повного їх урахування при організації та управлінні ними.

Узагальнимо наукові підходи до управління каналами розподілу продукції, що дозволить окреслити його етапи та характеристики діяльності на кожному із них. За підходом Л. Штерна процес формування каналу складається із чотирнадцяти етапів, який дозволяє створити раціональну систему розподілу [1]. Ця модель детально описує етап планування розподілу, а також передбачає, в процесі розробки системи розподілу, проведення порівняльного аналізу існуючих каналів та їх конкурентних видів, а також їх відповідності вимогам кінцевим споживачів. До його переваг необхідно віднести детальний аналіз первинних та вторинних даних перед визначенням структури та побудови каналу розподілу на основі різних методів маркетингових досліджень. Серед недоліків цього підходу слід виділити наступне: сім із десяти етапів передбачають аналіз даних щодо визначення структури та складу учасників каналу; недостатньо обґрунтовано процес створення каналу; відсутність моніторингу як завершального процесу. Отже, за цим підходом формування каналів розподілу відбувається з орієнтацією на споживачів при прийнятті управлінських рішень, що є перевагою цієї моделі.

За підходом Б. Розенблома у алгоритмі розробки дизайну каналу розподілу виділено етап планування як визначення зв'язку «проблеми-цілі», що зумовлює необхідність формування та управління каналом розподілу розглядати в аспекті його узгодження зі стратегією розвитку підприємства [12]. Як зазначає науковець створення ефективної структури каналу повинно базуватися на таких принципах: спеціалізація/розподіл праці та ефективність угоди. Отже, цінним у цьому підході є встановлення зв'язку «проблеми-цілі-завдання», але водночас ним не розглядаються транзакційні витрати, як і в попередній моделі, процес побудови враховує лише поточні параметри потреб в каналі та його учасників, а також не визначено механізми відбору учасників відповідно до цілей каналу, тобто відсутні взаємозв'язки цілей і критеріїв.

Алгоритм побудови каналу розподілу за підходом Б. Бермана включає у себе шість

етапів і передбачає наявність великої кількості посередників, готових до участі в каналі, серед яких здійснюється вибір найбільш економічно вигідних [13]. Цей метод переконує у необхідності моніторингу структури каналу, тобто постійного коригування рішень із урахуванням зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, одержання додаткової інформації, містить детальні пропозиції із зазначенням переліку чинників, які необхідно враховувати для аналізу кожного етапу. Однак, до його недоліків слід віднести відсутність можливості врахування змінних транзакційних затрат. Отже, автор даного підходу пропонує для використання декілька моделей, які необхідно адаптувати до реальної практики.

За підходом Ф. Котлера, цінним є те, що цілі та обмеження каналу виникають після аналізу вимог споживачів, що підтверджує основний принцип маркетингу – орієнтації на потреби споживачів при розробці та прийнятті управлінських рішень [2]. Цей підхід передбачає тривалий процес оцінки та контролю системи розподілу, а також вводить такі її характеристики як довжина та ширина розподілу на кожному рівні. До переваг цього підходу слід віднести наступне: врахування вимог клієнтів до каналу та обмеження його учасників; логічність та послідовність дій. Серед недоліків слід виділити відсутність практичного спрямування пропозицій, а також процес в динаміці не передбачає критичний перегляд структури каналу.

Організація каналу дистрибуції за підходом П. Вінкельменна передбачає доповнення попередньої моделі такими елементами: рішеннями щодо ланок каналу збуту; планування структури та вертикального управління; створення багатоканального збуту та CRM-системи (*Customer Relationship Management*, управління взаємовідносинами із клієнтами), пошук та вибір можливих партнерів; залучення обраних партнерів до співпраці; координація діяльності в каналі та керівництво партнерами зі збуту [14]. За цим підходом доведено можливості та вигоди використання декількох каналів збуту та інтеграція CRM-систем у рамках каналу, а також необхідність оптимізації алгоритму формування системи збуту конкретного

підприємства. До позитивів цього підходу можна віднести те, що він враховує вимоги клієнтів до процесу продажів та можливостей учасника каналу, а до недоліків – підвищена увага до збутової складової, містить загальні пропозиції до управління каналом.

Цікавим для практики є алгоритм формування каналу розподілу запропонований К. Ролніцкі, який враховує альтернативи каналів, потреби кінцевих споживачів, взаємозв'язок цілей, які поставлені перед каналом та цілей, завдань інших підрозділів організації [15]. Перевагою є також підтвердження необхідності моніторингу та коригування сформованого каналу. Однак, цей метод, визначає раціональну структуру каналу, а лише після цього здійснює підбір кращих учасників каналу вже під певну структуру. За цим підходом вибір оптимального рішення повинен прийматися на основі використання ітераційного підходу, який враховує бажану структуру каналу, зовнішні фактори та склад можливих учасників каналу із їх потенціалом та готовністю до співпраці. До позитивів цього методу слід віднести наступне: врахування податків; аналіз необхідності зміни каналу; врахування вимог до процесу продажів та можливостей учасника каналу; ранжування задач каналу, а до недоліків – процес розглядається в динаміці, не передбачає перегляду структури каналу та його учасників, необхідність нового каналу визначається лише за умови зміни товару та ринку.

Метод Л. Горчелс передбачає необхідність постійного моніторингу розробленої системи розподілу, що є наслідком мінливості зовнішнього середовища функціонування підприємницьких структур [5]. Перевагою цього підходу є врахування взаємних очікувань каналу від співпраці у рамках системи розподілу, однак ці очікування розглядаються як відносна постійна вимога стандартного учасника на певному рівні розподілу, що дозволяє враховувати їх при визначенні цілей та завдань каналу. Водночас ця модель не містить чіткого інструментарію для вирішення завдань кожного із етапів, а обмежується загальними рекомендаціями та принципами.

Зарубіжними дослідниками розроблено удосконалений підхід групи на основі аналізу зазначених вище моделей, урахуванні їх

переваг та усуненні недоліків [16]. Особливістю цього підходу є поділ процесу планування на чотири фази, кожна із яких включає в себе декілька підрівнів та має ітераційний характер оптимізації. Окрім деталізованої покрокової моделі автори розробили серію списків, які допомагають вибрати форму управління, вивчити зовнішні фактори в каналах, виявити необхідні для організації функції дистрибуції, проаналізувати контракти та інші види управлінської діяльності. Модель дозволяє переглядати канали дистрибуції, визначати напрями подальших досліджень, які охоплюють такі області як тестування розроблених моделей, таблиць, пропозицій нових етапів та критеріїв аналізу, удосконалення багатокрокового алгоритму.

Питанням організації, реструктуризації та управління каналами розподілу приділяється підвищена увага сучасних зарубіжних та вітчизняних дослідників, однак в окремих працях пропонуються рекомендації, які мають загальний характер, вирішують та аналізують окрему проблему організації, або висвітлюють досвід формування каналу конкретного товару та показують порівняльну ефективність. Саме тому на основі узагальнення раціональних думок та рекомендацій доцільно обґрунтувати найбільш раціональний підхід до формування каналів розподілу сільськогосподарськими підприємствами.

Очевидно, що організація управління каналами розподілу продукції на сільськогосподарському підприємстві охоплює практично всі його підрозділи та потребує детального обґрунтування щодо залучення сторонніх організацій. Процеси прийняття управлінських рішень на підприємстві перебувають під впливом численних факторів, таких як внутрішня структура організації, кадровий склад фахівців, внутрішні процеси, практика розробки та прийняття управлінських рішень, а також зовнішніх – стабільність середовища та вплив загроз і можливостей. Ефективне управлінське рішення повинно забезпечувати плановий результат найкращим серед доступних для менеджменту способом, що й є метою управлінської діяльності.

Як зазначалося вище, на вибір каналів розподілу впливає велика кількість факторів, вплив яких часто є неоднозначним. Тому

єдиного універсального рецепту по вибору каналу не може бути, що підтверджується функціонуванням різних за довжиною і шириною каналів розподілу на рівні сільськогосподарського підприємства. З метою повного врахування чинників, які впливають на організацію каналу розподілу, службі менеджменту доцільно скласти перелік каналів розподілу по мірі зниження значимості для підприємства, а також сформувати систему показників та встановити порогові значення, які характеризують ступінь їх впливу на процес розподілу. Зазначимо, що порогові значення планових показників розподілу чи виконання функцій за умови їх перевищення чи зниження будуть свідчити про необхідність перегляду складу учасників і/або розподілу функцій між ними. Для сільськогосподарського підприємства у переліку порогових показників доцільно врахувати наступні: обсяги продажів в натуральному та вартісному виразі за видами продукції у розрізі учасників каналу; обсяг виручки на одного посередника за видами продукції; кількість претензій кінцевих споживачів до кількості укладених угод; ціна за одиницю продукції у розрізі каналів реалізації (прямі, незалежні та залежні посередники, роздрібна торгівля); величини затрат підприємства на збут у розрізі каналів розподілу; рівень рентабельності збуту за видами продукції у розрізі каналів розподілу.

Вважаємо, що процес оцінки маркетингового каналу розподілу продукції повинен складатися із таких етапів: визначення критеріїв оцінки каналу розподілу; визначення складу та оцінки порівняльних показників; пошук методу обробки одержаних якісних та кількісних показників; інтерпретація одержаного узагальнюючого показника оцінки усіх каналів розподілу, які функціонують на сільськогосподарському підприємстві. Отже, оцінку маркетингового каналу розподілу продукції можна представити як суму показників привабливості учасників, середньозважену за грошовим виразом участі кожного контрагенту у каналі.

При формуванні структури каналу розподілу необхідно проаналізувати потенційних учасників та виділи наступне: організації, які функціонують в структурі каналу, можна виключити або замінити; функції, що

виконуються такими організаціями, не підлягають виключенню; при виключенні організацій із каналу їх функції переходять до інших учасників каналу.

Вибір учасника каналу і, відповідно, включення його до каналу супроводжується його прийняттям на себе певних ризиків. Узагальнення наукової літератури [17; 18] дозволило встановити, що вибір учасника каналу доцільно проводити на основі порівняння потенційного учасника та ідеального. Для цього доцільно скласти порівняльну таблицю, у якій в рядках вказати фактори привабливості досліджуваного учасника, а в стовпчиках – дані ідеального або бажаного. Очевидно, що вибір методу оцінки посередника залежить від доступності інформації про нього, взаємовідносин і ризиків, пов'язаних із таким учасником.

Вважаємо, що окрім функціональних характеристик, важливими є й персональні якості учасника, а саме: винахідливість, стратегічне мислення; організованість, лояльність, етичність, витриманість, надійність, зрозумілість у спілкуванні, послідовність, лідерські здібності, комунікативність, фаховість, володіння експертними знаннями в непрямих каналах збуту, успішність, наявність досвіду та позитивної репутації. Однак, дуже часто цим характеристикам не приділяють уваги через складність та суб'єктивність оцінок перелічених показників, що дещо ускладнює вибір учасників.

Різні види посередників відрізняються між собою за характеристиками, тому перед вибором учасника каналу бажано визначити довжину каналу, тобто яку кількість функцій планується виконувати самостійно та яку буде передано, яка передбачається інтенсивність розподілу, тобто кількість посередників на кожному рівні каналу, а також загальні вимоги, які висуваються до учасника. Ураховуючи диверсифікацію продуктового портфеля сільськогосподарського підприємства, вибір каналів розподілу у кожному конкретному випадку буде визначати перелік якісних та кількісних вимог до учасників каналу, які в процесі взаємодії можуть змінюватися. Отже, організація каналів розподілу підприємства пов'язана із ризиком, для мінімізації якого необхідно проводити спеціальні дослідження.

З метою забезпечення ефективності каналів розподілу підприємства необхідно дотримуватися науково обґрунтованих принципів їх формування та управління. Серед найбільш важливих принципів слід виділити такі: принцип бенчмаркінга; принцип мотивації учасників каналу; принцип організації партнерських відносин; принцип управління конфліктом у каналі розподілу.

Так, бенчмаркінг – це концепція менеджменту, відповідно до якої визначальні фактори успіху необхідно систематично та регулярно оцінювати, а цільові показники повинні орієнтуватися на певний норматив, найчастіше на лідера в галузі. Основною перевагою бенчмаркінга є можливість запозичити провідну практику організації бізнес-процесів, що дозволить не лише продукувати нові підходи для удосконалення діяльності, але й підвищити роль планування на підприємстві. Слушною у даному випадку є пропозиція зарубіжних науковців про доцільність використання чотирьох груп показників бенчмаркінга, до складу кожної з яких входить п'ять показників [14]:

- структурування споживачів (клієнтів);
- управління діяльністю служби з виїзду до клієнтів;
- процеси сервісного обслуговування;
- планування та контролінг.

Безумовно, у практиці діяльності сільськогосподарського підприємства при проведенні бенчмаркінгу будуть використовуватися перша та четверта група показників, а друга і четверта можуть бути видозміненими, оскільки вони є більш доцільними для підприємств-виробників товарів виробничого призначення.

Отже, бенчмаркінг у розподілі сприяє вирішенню таких питань, як: визначення структури каналу розподілу; розподіл функцій між його учасниками; ефективність використання інструментів управління каналом розподілу продукції. Використання при проведенні аналізу більшого числа організацій дозволяє одержати кращі досяжні значення за кожним із факторів, які визначають ефективність функціонування каналу в цілому, що дозволяє побудувати модель «ідеального» каналу розподілу або учасника. Це підтверджує доцільність використання бенчмаркінга в

алгоритмі управління каналом розподілу при плануванні показників функціонування, таких як структура каналу розподілу, охоплення цільового ринку, середній обсяг виручки одного посередника, обсяг товарних запасів тощо та визначенні відносних показників ефективності функціонування підприємства, таких як рівень рентабельності продажів у розрізі товарних груп, рентабельність затрат на організацію прямих каналів збуту, оборотність за видами готової продукції та інші. Вважаємо, що ці показники вимагають адаптації до конкретного каналу розподілу та повинні враховуватися як у процесі планування, так і в оперативному управлінні каналом розподілу.

Щодо принципу мотивації учасників каналу, то цілі учасників каналів є різними внаслідок чого підприємство може опинитися в ситуації небажання учасників діяти згідно розробленої стратегії. У зв'язку із цим, питання злагодженості дій учасників значною мірою визначається узгодженням цілей партнерів у каналі розподілу, які поділяються на: конфліктні, компліментарні, індіферентні. Перелічені цілі характеризують певну величину зусиль певного партнера до співпраці в каналі розподілу. Змінити поведінку учасника каналу розподілу дозволяє мотивація, яка можливо навіть на короткий проміжок часу зумовить коригування власних цілей.

Так, розрізняють два види факторів мотивації: стимулюючі та партнерські. До стимулюючих факторів відносять короткострокові заходи залучення партнерів, такі як знижки до ціни, знижки за обсяг закупівель або знижки при організації спільних маркетингових заходів. Однак стимулюючі фактори є дорогавартісними та не забезпечують бажаної лояльності посередників.

Очевидно, що партнерські фактори мотивації зорієнтовані на формування довгострокових відносин співпраці, що дозволяє управляти каналом на більш високому якісному рівні. Серед стимулів мотивації можна виділити: нематеріальні; іміджеві; маркетингові; економічні. Не бажаною для ефективного функціонування каналів розподілу продукції підприємства є внутрішня демотивація посередника, особливістю якої є те, що організація практично

не спроможна вплинути на неї для зміни в позитивну сторону для себе. Серед демотивуючих факторів можна виділити: порушення негласних домовленостей; відмова від використання сильних сторін партнерів; ігнорування ідей та ініціативи; відсутність інтересу до підприємства; відсутність відчуття розвитку учасника каналу; відсутність визнання досягнень і результатів з боку громадськості та партнерів каналу тощо.

Важливим принципом в організації та управлінні каналами розподілу є принцип формування партнерських відносин. Згідно положень концепції маркетингу партнерських відносин канал розподілу розглядається не лише як економічна взаємодія суб'єктів, а в якості соціальних систем. Отже, відносини у каналі розподілу виходять за межі стандартних економічних відносин та зумовлюють необхідність аналізу як соціальної системи розподілу товарів та послуг, а значить ця система підпадає під поведінкові процеси. Унаслідок цього важливим завданнями підприємства в системі розподілу є: виявляти та встановлювати, підтримувати та зміцнювати, а за необхідності й припиняти взаємовідносини із клієнтами та іншими стейкхолдерами підприємства таким чином, щоб були досягнутими цілі всіх залучених до них сторін і здійснювати ці дії на основі взаємного обміну обіцянками та їх виконанням. Взаємовідносини учасників каналу повинні будуватися із орієнтацією на такі умови: врахування очікувань учасників каналу; постійні контакти із учасниками; орієнтація на цінності учасників; довгострокова взаємодія; акцент на якість обслуговування; бажання задовольнити очікування учасника каналу; якість забезпечується на всіх етапах бізнес-процесу та всім персоналом підприємства.

Таким чином, відбір учасників та розподіл функцій між ними доцільно проводити із чітким дотриманням принципів положень маркетингу відносин, в т.ч. визначати стратегічні цілі потенційних партнерів, розробляти програму залучення учасників каналу до процесів управління ним, забезпечувати обмін інформацією з метою підвищення досвіду та значимості учасників каналу, встановити чіткий порядок визначення результативності роботи учасників. Вважаємо, що налагодження

партнерських відносин дозволить підвищити якість планування розподілу, знизити затрати на реалізацію збутових програм, підвищити оперативність та обґрунтованість заходів щодо розвитку партнерства, що сприятиме підвищенню ефективності розподілу продукції та послуг.

Принцип управління конфліктом в каналі розподілу є важливим, оскільки навіть за умови побудови вертикальної системи розподілу, яка передбачає наскрізне управління розподілом, має місце прояв конфлікту. Причинами конфліктів можуть бути: тиск на учасника каналу; недостатня результативність діяльності учасника; особистісні конфлікти між співробітниками учасників різних каналів.

Виділяють три типи конфліктів у каналах розподілу: вертикальний конфлікт між різними рівнями одного каналу; горизонтальні конфлікти виникають між підприємствами одного рівня; багатоканальні конфлікти. Перелічені конфлікти підтверджують глибину та різноманітність існуючих взаємозв'язків та взаємозалежностей учасників каналу розподілу. Очевидно, що однією із основних об'єктивних причин конфліктів при дистрибуції продукції є, з одного боку, розподіл витрат за кожним із існуючих в каналі потоків, а з другого – розподіл прибутку між учасниками каналу. Отже, при формуванні каналу розподілу доцільно проводити вибір учасників каналу та розподіл між ними функцій, а відповідно затрат, прибутку із урахування мінімізації можливих конфліктів між учасниками, що зумовить прояв синергетичного ефекту. Скорочення конфліктів дозволить активно взаємодіяти учасникам каналу при плануванні його діяльності і, відповідно, оперативному управлінні.

Ураховуючи зазначені аспекти формування та управління каналом розподілу, узагальнивши переваги та недоліки існуючих підходів, нами виділено логічну послідовність етапів та вимог, які доцільно враховувати при формуванні сільськогосподарським підприємством каналу розподілу (рис. 1).

Запропонований алгоритм формування каналу розподілу передбачає такі важливі моменти: використання власного досвіду формування каналів та конкурентів; аналіз відповідності стратегій розвитку окремих

учасників зі стратегією розвитку каналу; взаємозв'язок визначення структури каналу та вибору учасників; визначення порядку взаємодії учасників каналу; оцінка ефективності функціонування каналу; ітераційний характер формування каналу.

Висновки

Узагальнено підходи до формування та управління каналами розподілу продукції, систематизовано їх переваги та недоліки, на основі чого обґрунтовано найбільш раціональний алгоритм їх формування сільськогосподарським підприємством. Встановлено, що організація та управління каналами розподілу продукції у сільськогосподарському підприємстві потребує детального обґрунтування залучення сторонніх організацій, а процеси прийняття управлінських рішень перебувають під впливом численних факторів. З метою врахування особливостей сільськогосподарського виробництва, які впливають на організацію каналу розподілу, службі менеджменту підприємства доцільно скласти їх перелік по мірі зниження їх впливу на результативність, а також сформуванню відповідну систему показників та встановити їх порогові значення.

Систематизовано основні принципи управління каналами розподілу, які дозволять реалізувати маркетинговий підхід в управлінні розподілом. Визначено якісні взаємозв'язки зміни параметрів каналу розподілу зі змінами результатуючих показників функціонування каналу, які доцільно розраховувати та давати їм економічну інтерпретацію, з метою формування узагальненої думки про раціональну структуру каналу розподілу та напрями його оптимізації.

Обґрунтовано алгоритм формування каналу розподілу, який базується на використанні переваг проаналізованих методів та усуненні їх недоліків. Особливістю запропонованої моделі є поділ процесу формування каналу розподілу на етапи, кожен із яких включає в себе декілька підрівнів та має ітераційний характер. Доведено, що при формуванні каналу розподілу доцільно проводити вибір учасників каналу та розподіл між ними функцій, а відповідно затрат, прибутку із урахуванням мінімізації можливих конфліктів між

учасниками, що зумовить прояв синергетичного ефекту. Окрім цього, існує необхідність проведення відбору учасників та розподілу функцій між ними із чітким додержанням принципів положень маркетингу відносин, що підвищить якість планування

розподілу, мінімізацію затрат на реалізацію програм, забезпечить оперативність розробки та обґрунтованість заходів щодо розвитку партнерства, що позитивно вплине на ефективність розподілу продукції та послуг.

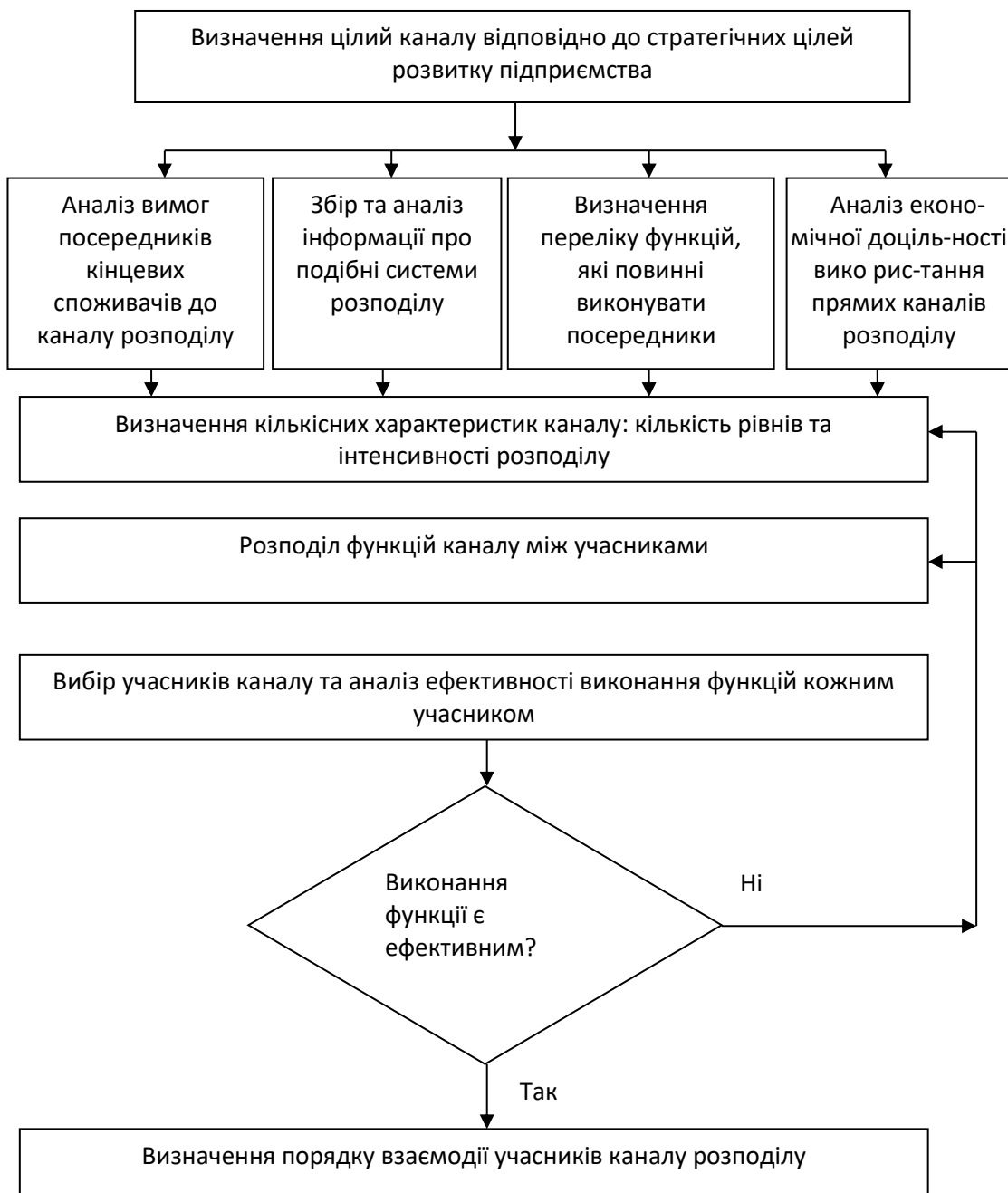


Рис. 1. Алгоритм формування каналу розподілу сільськогосподарським підприємством

Джерело: узагальнено авторами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Stern L. W., El-Ansary A. I., Brown J. R. Management in Marketing Channels. London, 1989. 574 p.
2. Kotler Ph., Keller K., Chernev A. Marketing Management. Published by Pearson, 2021. 832 pp.

3. Jobber D. Principles practice of Marketing. McGraw-Hill Education, 2007. 1022 pp.
4. Lambin J.-J., Shuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing, Red Globe Press. 2012. 624 pp.
5. Gorchels L., West C., Marien Ed. The Manager's Guide to Distribution Channels. McGraw Hill; 1st edition, 2004. 225 pp.
6. Крикавський Є. В., Косар Н. С., Чубала А. Маркетингова політика розподілу: навч. посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 232 с.
7. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб./ 3-тє вид., перероб. та доп. Київ: Знання, 2004 р. 354 с.
8. Варченко О. О. Теоретичні аспекти функціонування агропродовольчих ланцюгів та особливості їх розвитку в Україні. *Економіка та управління АПК*. 2019. №1. С.6-20. <http://doi.org/10.33245/2310-9262-2019-148-1-6-20>.
9. Даниленко А. С., Варченко О. М., Шубравська О. В. Логістика: теорія і практика: нач. посіб. Київ: «Хай-Тек Прес», 2010. 408 с.
10. Жуков С. А. Дистрибуція та координація каналів розподілу з елементами маркетинг-міксу. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2019. №2 (21). [http://doi.org/10.31474/1680-0044-2019-2\(21\)-48-56](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2019-2(21)-48-56).
11. FAO. The importance of Ukraine and the Russian federation for global agricultural markets and the risks associated with the war in Ukraine. <https://www.fao.org/3/cb9236en/cb9236en.pdf>.
12. Rosenblom B. Marketing Channels. The Dryden Press, 1995. 452 p.
13. Berman B., Evans Joel R. Marketing, 12 th edition. Published by Textbook Media Press, 2015. 669 pp.
14. Winkelmann P. Marketing und Vertrieb: Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung. De Gruyter Oldenbourg; vollständig überarbeitete und aktualisierte edition. 2012. 610 pp.
15. Rolnicki K. Managing Channels of Distribution: The Marketing Executive's Complete Guide, special Edition. 1998. 288 pp.
16. Neves M. F., Castro L. T., Consoli M. A. Marketing Methods to improve company strategy. Routledge, 2010. 136 pp.
17. Згурська О., Ларіна Я., Дименко Р., Кубів С., Тарасюк А., Сафонов Ю. Мультиагентна модель системи управління каналами розподілу агропромислових підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. 5(46), 361–372. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3869>
18. Розумей С. Б., Ніколаєнко І. В.. Методичні аспекти формування ситсеми розподілу продукції в збутовій системі підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип.5. С. 125-130.
19. Grönroos Ch. Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books, 1990. 298 pp.

REFERENCES

1. Stern, L. W., El-Ansary, A. I., and Brown, J. R. (1989). *Management in Marketing Channels*. London.
2. Kotler Ph., Keller K., and Chernev A. (2021). *Marketing Management*. Published by Pearson.
3. Jobber, D. (2007). *Principles practice of Marketing*. McGraw-Hill Education, 2007. 1022 pp.
4. Lambin, J.-J., and Shuiling, I. (2012). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*, Red Globe Press.
5. Gorchels, L., West, C., and Marien, Ed. (2004). *The Manager's Guide to Distribution Channels*. McGraw Hill.
6. Krykavs'kyy, Ye. V., Kosar, N. S., and Chubala, A. (2009). *Marketinghova polityka rozpodilu*. L'viv: Vydavnytstvo Natsional'noho universytetu «L'viv's'ka politekhnika».
7. Balabanova, L. V. (2004). *Marketinghovyy menedzhment*. Kyiv: Znannya.
8. Varchenko, O. O. (2019). Teoretychni aspekty funktsionuvannya ahroprodovol'chych lantsyuhiv ta osoblyvosti yikh rozvytku v Ukraini. *Економіка та управління АПК*, 1, 6-20. <http://doi.org/10.33245/2310-9262-2019-148-1-6-20>.
9. Danylenko, A. S., Varchenko, O. M., and Shubravs'ka, O. V. (2010). *Lohistyka: teoriya i praktyka*. Kyiv: Khay-Tek Pres.
10. Zhukov, S. A. (2019). Dystrybutsiya ta koordynatsiya kanaliv rozpodilu z elementamy marketynh-mixsu. *Naukovi pratsi DonNTU. Seriya: ekonomichna*, 2 (21). [http://doi.org/10.31474/1680-0044-2019-2\(21\)-48-56](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2019-2(21)-48-56).
11. FAO. *The importance of Ukraine and the Russian federation for global agricultural markets and the risks associated with the war in Ukraine*. <https://www.fao.org/3/cb9236en/cb9236en.pdf>.
12. Rosenblom, B. (1995). *Marketing Channels*. The Dryden Press.
13. Berman, B., and Evans, Joel R. (2015). *Marketing*. Media Press.
14. Winkelmann, P. (2012). *Marketing und Vertrieb: Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung*. De Gruyter Oldenbourg; vollständig überarbeitete und aktualisierte edition.
15. Rolnicki, K. (1998). *Managing Channels of Distribution: The Marketing Executive's Complete Guide*.

16. Neves, M. F., Castro, L. T., and Consoli, M. A. (2010). *Marketing Methods to improve company strategy*. Routledge.
17. Zhurs'ka, O., Larina, Ya., Dymenko, R., Kubiv S., Tarasyuk, A., and Safonov, Yu. (2022). Mulyahentna model systemy upravlinnya kanalamy rozpodilu ahropromyslovykh pidpryyemstv. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), 361–372. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3869>.
18. Rozumey, S. B., and Nikolayenko, I. V. (2017). Metodichni aspekty formuvannya systemy rozpodilu produktsiyi v zbutoviy systemi pidpryyemstva. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 5, 125-130.
19. Grönroos, Ch. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books.

O. M. Varchenko, Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Finance, Banking and Insurance, Bila Tserkva National Agrarian University, Ukraine

O. O. Varchenko, Doctor of Philosophy, Department of Finance, Banking and Insurance, Bila Tserkva National Agrarian University, Ukraine

N. O. Vernyuk, Candidate Of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Uman National University of Horticulture, Ukraine

FORMATION AND MANAGEMENT OF MARKETING CHANNELS OF PRODUCT DISTRIBUTION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Abstract

Introduction. The article examines the theoretical principles and practical approaches to the formation and management of distribution channels of an agricultural enterprise. The necessity of coordination of planning processes and functioning of each participant of the channel of distribution of agricultural products and functions, and, accordingly, the profit, as a reward for their performance, among the participants of the marketing channel is proven.

Goal. The purpose of the article is to generalize the theoretical principles and practical approaches to the development of an algorithm for the formation and management of the product distribution channel by an agricultural enterprise with an orientation to long-term partnership between participants.

Method (methodology). The following scientific methods of knowledge are used in the article: theoretical generalization, systematization, logical-structural, comparative and cause-and-effect analysis when formulating tasks, conclusions, as well as clarifying the concepts that determine the process and structure of product distribution, substantiating the requirements for the product distribution management model on agricultural enterprise levels; when systematizing and clarifying the principles of management of distribution channels; general scientific methods of research - analysis, synthesis, deduction, induction, formalization of criteria in the development of a management model for the distribution channel of agricultural products.

The results. Approaches to the formation and management of product distribution channels are summarized, their advantages and disadvantages are systematized, on the basis of which the most rational algorithm for their formation by an agricultural enterprise is substantiated. The need to take into account the peculiarities of agricultural production and other factors that affect the organization of distribution channels has been proven. When analyzing them, it is advisable to list them in order of decreasing their impact on productivity. In order to evaluate the marketing channel of distribution, it is advisable to form an appropriate system of indicators and set their threshold values.

The main principles of distribution channel management are systematized, which will allow implementing a marketing approach in distribution management. Qualitative interrelationships of changes in distribution channel parameters with changes in the resulting indicators of channel functioning have been determined, which should be calculated and given an economic interpretation, with the aim of forming a generalized opinion about the rational structure of the distribution channel and directions for its optimization.

The algorithm for forming the distribution channel is substantiated, which is based on the use of the advantages of the analyzed methods and consists of several stages, each of which includes several sublevels and has an iterative nature. It has been proven that when forming a distribution channel, it is advisable to select channel participants and distribute functions among them, and accordingly costs and profits, taking into account the minimization of possible conflicts between participants, which will contribute to the manifestation of a synergistic effect and the formation of long-term partnership relations.

Keywords: distribution channel; agricultural enterprises; formation of distribution channels; management of distribution channels.

Cite as: Varchenko, O., Varchenko, O., and Vernyuk, N. (2023). Formation and management of marketing channels of product distribution of agricultural enterprises. *Economic analysis*, 33 (2), 55-67. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.055>