

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра маркетингу

**ГУРАЛЬ НАТАЛІЯ ВІТАЛІЇВНА**

**ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ /  
WAYS TO IMPROVE THE MARKETING POLICY OF DISTRIBUTION AT  
THE ENTERPRISE**

спеціальність: 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МАРКМ-21  
Н.В. Гураль

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Галько Л.Р.

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

## АНОТАЦІЯ

Гураль Н.В. Шляхи покращення маркетингової політики розподілу на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг», освітньо-професійна програма «Маркетинг». – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2023.

У роботі розглянуто теоретичні основи формування маркетингової політики розподілу та методики оцінки ефективності каналів розподілу, проведено аналіз каналів збуту та систем розподілу аграрної продукції ПФГ «Поточище», запропоновано напрямки реформування каналів розподілу підприємства, враховуючи їх прибутковість та цінність у генерування сукупного прибутку каналу.

## ANNOTATION

Hural N.V. Ways to improve the marketing policy of distribution at the enterprise. – Manuscript.

Research on obtaining the master's degree in the specialty 075 «Marketing», educational-professional program «Marketing». – West Ukrainian National University, Ternopil, 2023.

The graduate qualification thesis is concerned with theoretical foundations of forming distribution marketing policies and the methodologies for evaluating the effectiveness of distribution channels. Analysis of sales channels and distribution systems for agricultural products of PFE «Potochyshe» are conducted. Directions for reforming the company's distribution channels, considering their profitability and value in generating the channel's aggregate profit are offered.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Сутність та структура маркетингової політики розподілу .....	6
1.2. Розробка маркетингової політики розподілу на підприємстві .....	14
1.3. Оцінка ефективності маркетингових каналів розподілу продукції на підприємстві .....	23
Висновки до розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ ПФГ «ПОТОЧИЩЕ» .....	31
2.1. Загальна характеристика діяльності ПФГ «Поточище» та перспективи її розвитку на аграрному ринку .....	31
2.2. Аналіз каналів збуту та системи розподілу продукції ПФГ «Поточище» .....	41
Висновки до розділу 2 .....	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ ПФГ «ПОТОЧИЩЕ» .....	50
3.1. Напрямки підвищення ефективності розподільчої політики ПФГ «Поточище» .....	50
3.2. Оцінка результативності реформування каналів розподілу .....	60
Висновки до розділу 3 .....	65
ВИСНОВКИ .....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	69

## ВСТУП

В умовах сучасним викликів зростає роль системи розподілу товару як джерела конкурентних переваг підприємства та формування нової цінності продукту для споживача. На сьогодні не достатньо просто виробити якісний продукт – надзвичайно важливим є пошук оптимальних шляхів її розподілу, які здатні задовольнити інтереси усіх учасників логістичного ланцюга. Маркетингова розподільча політика пов'язує підприємство безпосередньо із його споживачами та сприяє налагодженню ефективних комунікацій через формування лояльного ставлення до бренду, що є запорукою успіху на ринку і сприяє досягненню поставлених цілей.

Особливо це стосується ринку промислових підприємств, які реалізують продукцію обмеженому колу споживачів із специфічними запитами і потребами. На утримання таких клієнтів підприємств витрачає значні зусилля, оскільки кожен з них забезпечує великі обсяги замовлення, а отже і завантаженість виробничих потужностей виробника. Саме від того, наскільки успішно підприємство організувало систему розподілу, залежить тривалість та продуктивність відносин між виробником і споживачами.

Аналіз наукової літератури підтверджує важливість дослідження згаданої проблеми та пошук можливих шляхів її розв'язання. Так, питання формування та управління каналами розподілу стали предметом наукових пошуків таких вітчизняних вчених як Балабанова Л., Примак Т.О., Борисова Т.М., Гаркавенко С.С., Крикавський Є.В., Косар Н., Чубала А., Примак Т.О., Щербаков В.В., Петруня Ю.Є., Хрупович С.Є. та інших дослідників. Серед зарубіжних вчених внесок у розвиток теорії управління маркетинговою політикою розподілу зробили Д.Джоббер, Ф. Котлер, Е.Марін, Л.В.Штерн, А.Іель-Ансарі та інші.

Критичний огляд наукової літератури дозволив зробити висновок про необхідність поглиблення комплексного підходу до форматування та управління каналами розподілу із врахуванням специфічного впливу війни на його функціонування. Саме це і визначило основну спрямованість наукового дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень щодо формування маркетингової політики розподілу та розробка пропозицій щодо реформування каналів розподілу для підвищення його ефективності.

Реалізація вказаної мети передбачає вирішення таких ключових завдань:

- розкрити сутність та структуру маркетингової політики розподілу;
- висвітлити особливості маркетингової інформаційної системи прийняття збутових рішень, узагальнити етапи їх формування;
- узагальнити етапи розробки маркетингової розподільчої політики;
- систематизувати підходи до оцінювання ефективності політики розподілу підприємства та згрупувати критерії оцінки;
- провести дослідження особливостей збутової діяльності ПФГ «Поточище» та оцінити її стратегічну позицію на аграрному ринку;
- провести аналіз каналів збуту та системи розподілу товару;
- запропонувати напрямки підвищення ефективності системи розподілу ПФГ «Поточище» на ринках B2B;
- оцінити результативність реформування непрямих каналів збуту ПФГ «Поточище».

Об'єктом дослідження виступає маркетингова політика розподілу.

Предметом дослідження є процеси формування та управління каналами розподілу підприємства.

У процесі дослідження особливостей реалізації маркетингової політики розподілу були використанні такі загальнонаукові та спеціальні методи як аналізу та синтезу – для виділення базових етапів розробки політики розподілу; метод групування та узагальнення – для виділення особливостей маркетингової політики розподілу на основі оглядів наукових підходів до її трактування; коефіцієнтний метод – для аналізу стану збутової діяльності підприємства та ефективності його системи розподілу; SWOT-аналіз – для діагностики внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми викликами бізнес-середовища; графічний метод – для узагальнення та наочного представлення результатів аналізу; метод структурно-

логічного аналізу – при виявленні причинно-наслідкових зв'язків у формуванні прибутковості каналу розподілу.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові праці вчених в галузі управління політикою розподілу та формування каналів збуту, чинні нормативно-правові акти, результати маркетингових досліджень ринку та аналітичні огляди стану розвитку аграрного сектору під час війни, статистична інформація, а також дані фінансової та управлінської звітності ПФГ «Поточище».

Наукова новизна представленого дослідження полягає в адаптації підходів до оцінювання ефективності розподільчих каналів до цілей маркетингової політики розподілу, а також зміні акцентів реалізації такої політики на прикладі аграрного підприємства у відповідь на нові виклики воєнного часу.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в тому, що запропоновані напрямки реформування каналу розподілу із залученням гуртових посередників можуть бути реалізовані на ПФГ «Поточище», що дозволить створити ефективні форми взаємодії із усіма учасниками логістичного ланцюгу, підвищити оперативність доставки та досягнення поставлених комерційних цілей.

Результати дослідження були апробовані на двох науково-практичних конференціях, зокрема, VII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 21 жовтня 2022 року) та Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи» (м. Тернопіль, 26-27 травня 2023 року), де було опубліковано тези доповідей.

Кваліфікаційна робота, зміст якої викладений на 69 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, який нараховує 68 джерел, а також містить 12 таблиць та 13 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та структура маркетингової політики розподілу

Розподіл товарів є одним з базових елементів комплексу маркетингу, від ефективності організації та реалізації якого залежать фінансові результати діяльності підприємства. Підприємство може мати високодиверсифікований портфель товарів/послуг з чітко прописаною ціновою стратегією та вдалими комунікаційними каналами, проте якщо такий товар не буде своєчасно доставлений до місць споживання на вигідних йому умовах ефективність всього маркетинг-міску буде порушена, оскільки він не знайде свого логічного завершення у продажах. На сьогодні саме формати розподільчих каналів, способи доставки, організації торгівлі товарами визначають стратегічні конкурентні переваги підприємства на ринку.

Розподіл товарів утруднюється тим, що місце їх виробництва та місце, де вони знаходять своїх споживачів, часто не співпадають, внаслідок чого між ними виникають часові і просторові невідповідності. Саме для подолання таких розбіжностей ініціюють створення системи розподілу, яка регулює процеси переміщення товару в просторі та часі, тим самим забезпечуючи потреби споживачів та доходи виробників [21].

Необхідність розробки та реалізації маркетингової політики розподілу полягає в забезпеченні своєчасності пропозиції товару (корисність часу), доставки товару до місць продажу (корисність місця), допродажної підготовки товару шляхом зміни форми і вигляду товару (корисність форми), а також можливості придбати, спожити або використати товар (корисність власності) [6].

Для кращого розуміння сутності політики розподілу товарів в маркетингу, розглянемо основні тлумачення, які наводять у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Огляд наукової літератури дозволив виокремити три

популярні підходи до розуміння сутності поняття «маркетингова політика розподілу»: функціональний, маркетинговий та логістичний. У таблиці 1.1 наведено змістову характеристику кожного із підходів.

Таблиця 1.1

Змістова характеристика основних підходів до тлумачення маркетингової політики розподілу

Підхід	Автори	Характеристика підходу
Функціональний підхід	Примак Т. [47] Гаркавенко С. [16]	Головним завданням маркетингової політики розподілу є розроблення комплексу заходів і відповідних операцій, що передбачають планування, організацію, регулювання та здійснення контролю за рухом продукції до споживачів. Комплексне управління потоками готової продукції сприяє досягненню цілей самого підприємства при одночасному задоволенню потреб споживачів.
Маркетинговий підхід	Котлер Ф. [28] Біловодська О. [5] Петруня Ю. [43]	Головним завданням є забезпечення маркетинговим інструментарієм процесу розподілу. За цим напрямом розрізняють дві складові політики розподілу: фізичний розподіл, тобто безпосереднє переміщення товару від виробника до покупця, і маркетингову складову, яка забезпечує досягнення маркетингових цілей.
Логістичний підхід	Крикавський Є.В., Косар Н., Чубала А. [30]	Основною характеристикою політики є фізичне переміщення товару, яке відбувається із дотриманням базових логістичних вимог щодо товару, місця, часу, умов та ціни доставки – задоволення споживчого попиту відбувається шляхом доведення необхідного товару встановленої якості та кількості у відповідне місце продажу у відповідний час з дотриманням обумовлених умов та за акцептованою ціною. Переміщення, що має на меті виконання вимог щодо економії на масштабах логістичної діяльності за рахунок гармонізації транзакційних одиниць упаковки, зберігання, вантажопереробки і транспортування продукції.

Джерело: узагальнено автором



Як видно з наведених означень, серед науковців не існує єдиної точки зору щодо трактування розподільчої політики підприємства. Отже, маркетингову розподільчу політику варто розглядати не лише з позиції виключно фізичного переміщення товару до кінцевого споживача, але й заходів або навіть операцій, які повністю супроводжують процес управління товарними, фінансовими, інформаційними потоками збутового каналу.

Власне кажучи, «система розподілу є складною економічною системою, яка логічно поєднує виробників продукції та різноманітних посередників, котрі на договірних засадах спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність з переміщення продукції до кінцевого споживача і її реалізації відповідно до стратегії підприємства-організатора такої системи з дотриманням встановлених ним умов продажу, цін продажу, стандартів обслуговування та під його контролем» [27, с. 384].

Відповідно до цього твердження система розподілу продукції передбачає органічне поєднання таких складових, як:

- стратегія поведінки підприємства, який виступає організатором системи дистрибуції, у визначенні збутових цілей, формування концепції побудови збутових мереж, оцінка та контроль ланцюга постачань;
- партнерство з комерційними торговельними посередниками, які об'єднуються в розподільчі канали на договірній основі.

На основі критичного аналізу основних підходів до трактування дослідженого поняття можна його узагальнити у такому визначенні: маркетингова політика розподілу – це діяльність підприємства щодо формування комплексної системи заходів, яка передбачає планування, реалізацію та контроль за рухом товарів (сировини, матеріалів, послуг) від місць їх виробництва до місць споживання з метою задоволення попиту та одержання запланованого рівня прибутку.

Слід зазначити, що серед дослідників й досі точаться дискусії щодо тотожності понять збут та розподіл. При цьому деякі науковці визначають розподільчу політику як таку, яка направлена лише на формування каналів

розподілу та організацію збуту продукції, і в цьому контексті ці категорії за змістом є ідентичними. Інші автори наголошують, що між ними таки існує певна відмінність і вона стосується саме суб'єкту впливу. При цьому маркетингова збутова політика встановлює взаємодію із кінцевими споживачами, тоді як розподільча політика зорієнтована на роботу із учасниками каналу розподілу.

Резюмуючи такі дискусії, можна зробити висновок, що МПР є значно ширшим поняттям, аніж збутова політика фірми. Збут як процес включає в себе всі етапи від підготовки продукції до її фактичної реалізації. Розподіл ж включає не лише фізичну передачу продукції, але й управління цим процесом. Розподіл охоплює вибір каналів збуту, організацію складського господарства, логістику, управління запасами, планування поставок, а також управління дистриб'юторами та партнерами, підтримка контактів із клієнтами. Отже, збут більш орієнтований на процес продажу, тоді як розподіл включає в себе більший спектр дій, пов'язаних з управлінням та оптимізацією всього ланцюга постачання [2; 17; 35].

Рішення, які приймаються в рамках реалізації маркетингової політики розподілу, направлені на вирішення стратегічних або тактичних завдань.

Так, стратегічні завдання безпосередньо пов'язані із реалізацією комерційної складової розподільчої політики підприємства та передбачає проектування каналу розподілу, вибір типу каналу, обґрунтування оптимальних маршрутів доставки товару, розміщення логістичних центрів та складів.

Тактичні завдання передбачають поточну роботу із управління каналом розподілу на кожному етапі товароруку та охоплюють такі пріоритети як [17; 21]:

- логістичні – контроль за товарним рухом та потоками, що його обслуговують; оформлення та виконання замовлень; підготовка товару до купівлі та післяпродажне обслуговування; оперативний контроль за наявністю товарних запасів; зберігання та транспортування товару;

- дистрибуційні – пошук комерційних пропозицій на постачання товарів до місць попиту; проведення аудиту торговельних точок; планування загальних витрат на обслуговування процесу переміщення товару каналом розподілу;

впровадження системи обліку та контролю за умовами реалізації товарів в ланцюзі постачань;

- збутові – підтримка комунікацій з існуючими клієнтами та розробка програм залучення нових покупців; реалізація заходів стимулювання збуту; мотивація працівників, зайнятих у сфері продаж; організація платіжно-розрахункового обслуговування операцій; юридичне оформлення передачі прав власності на товар; збір інформації; планування асортименту та консультування виробників щодо динаміки попиту, потреб споживачів, рівня конкуренції тощо.

Завдання маркетингової розподільчої політики підприємства реалізуються через її функції, які охоплюють низку важливих робіт, які забезпечують ефективний процес розподілу товарів чи послуг. Орієнтуючись на широкий спектр завдань, які вирішуються в процесі переміщення товарів від місць виробництва до місць споживання, можна виділити 5 блоків комплексних функцій політики розподілу.

Перелік функцій та їх характеристика наведені на рис. 1.1.

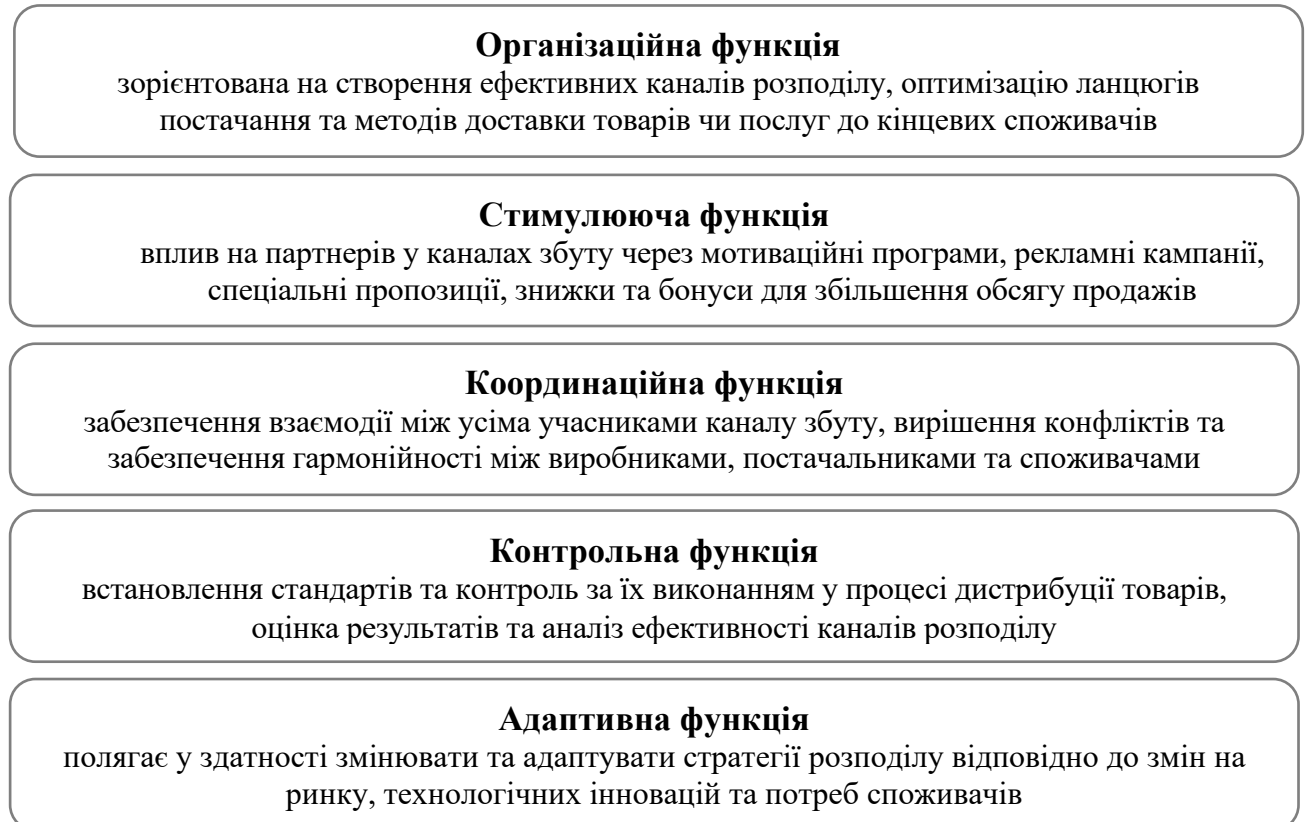


Рис. 1.1. Функції маркетингової розподільчої політики

Означені пріоритети та функції політики розподілу дозволяють виділити такі напрямки концентрації зусиль підприємства для підтримки ефективності роботи усього ланцюга постачань:

- 1) проектування каналу та організація фізичного розподілу товарів;
- 2) обґрунтування, формування та вибір каналів розподілу;
- 3) координація роботи між учасниками каналу розподілу та підтримка взаємодії із кінцевими споживачами продукції.

Таким чином, маркетингова розподільча політика підприємства включає три базові елементи, такі як стратегія розподілу; товарний рух та система маркетингових каналів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структурні елементи маркетингової політики розподілу [58, с. 278]

Так, управлінська складова представлена стратегією розподілу, яка визначає вектор та характер рішень, які приймаються в рамках розробки механізму розподілу на підприємстві та обґрунтування структури каналів розподілу, яка є релевантною та ефективною для організації товарного руху. Виконавча складова зорієнтована на фізичне переміщення товарів та управління товарними потоками на усіх стадіях процесу розподілу. Структурну складову МПР формує безпосередньо система збутових каналів, метою якої є забезпечення технічної підтримки процесу розподілу на основі спроектованих

схем, визначених маршрутів руху товарів та відповідно до цілей розподільчої політики [58, с. 278].

Наявність адекватної політики розподілу дозволяє досягти широкого охоплення цільової аудиторії та максимально збільшити доступність товару. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку. Вона також впливає на оптимізацію витрат на розподіл, забезпечення логістичної ефективності та вдосконалення каналів збуту. Маркетингова політика розподілу враховує специфіку продукту, потреби споживачів, географічні та регіональні особливості ринку. Її формування дозволяє оптимізувати діяльність підприємства на етапі постачання товарів на ринок, регулюючи процеси розподілу з урахуванням стратегічних цілей та конкретних умов конкурентного середовища.

Маркетингова політика розподілу як загалом, так і за її структурними елементами вимагає проведення систематичного контролю та перегляду з метою гармонізації із внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми викликами. Відсутність таких коригувань може негативно позначитися на ключових показниках результативності каналу розподілу, а саме: оперативності, своєчасності, витратності та гнучкості. Діагностика внутрішніх бізнес-процесів та моніторинг зовнішнього середовища дозволить забезпечити узгодженість структурних елементів між собою та реалізувати зміни в системі розподілу ще до того, як виникнуть проблеми із налагодженням комунікацій між учасниками каналу, що неодмінно викличе проблеми із рухом товарних потоків.

Для забезпечення раціонального управління та чіткої координації дії з метою гармонізації партнерських відносин між усіма учасниками каналу розподілу необхідно дотримуватися базових принципів організації маркетингової розподільчої політики. Досить цікавим є підхід науковців О.А. Біловодської та Л.О. Сигиди, які пропонують управляти МПР на принципів, сформованих за схемою 5P-4S-5C [6].

Змістова характеристика наведених принципів управління МПР в розрізі кожної представленої на рис. 1.3 моделі, подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Характеристика принципів маркетингової розподільчої політики [6]

Модель	Принципи	Опис принципів
Модель 5P	<i>Prognostication</i> <i>прогнозування</i>	прогнозування можливих варіантів рішень щодо формування, діагностики та оцінювання МПР, що враховують базові принципи її розвитку в економічному, фінансовому, організаційному аспектах функціонування
	<i>Purposefulness</i> <i>цілеспрямованість</i>	постановка цілі та завдань для кожного управлінського рішення щодо забезпечення реалізації логістичних, дистрибуційних та збутових пріоритетів політики розподілу
	<i>Planning</i> <i>планування</i>	планування стратегічної та тактичної цілей, одночасне розроблення відповідних алгоритмів дій з урахуванням економічних умов
	<i>Poise</i> <i>рівновага інтересів</i>	сформована МПР повинна приносити вигоди всім (в ідеалі) учасникам каналу розподілу: постачальнику, виробнику, посередникам, споживачам і суспільству в цілому
	<i>Pliability</i> <i>гнучкість</i>	можливість швидкого реагування на зміни, внесення та прийняття відповідних коректив
Модель 4S	<i>Systematic</i> <i>системність</i>	врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та залежностей розподільчої діяльності, які визначають її цілісність, структурність, ієрархічність, відкритість та множинність
	<i>Stimulation</i> <i>стимулювання</i>	обов'язкова наявність системи стимулюючих програм для учасників каналу розподілу
	<i>Speedily</i> <i>своєчасність</i>	необхідність своєчасного прийняття рішення у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень
	<i>Standardization</i> <i>стандартизованість</i>	відповідність дій правовим стандартам, нормам та компетенціям структурних підрозділів управління чи посадових осіб у процесі прийняття збутового рішення
Модель 5C	<i>Concordance</i> <i>відповідність</i>	відповідність між прийняттям управлінського рішення та його реалізацією
	<i>Creativity</i> <i>креативність</i>	створення такого управлінського рішення, що буде базуватися на творчій ініціативі співробітників
	<i>Circumstantiality</i> <i>грунтовність</i>	формування ґрунтового рішення, зрозумілого для всіх (без подвійного трактування)
	<i>Chance</i> <i>ризик</i>	вибір такого варіанта рішення, який відповідав би прийнятному рівню ризику та ймовірності отримати бажаний результат від реалізації політики розподілу
	<i>Calculation</i> <i>розрахунок</i>	Передбачає розрахунок конкретних кількісних або якісних показників результатів реалізації рішення, яке розробляється

Отже, високий рівень конкуренції висуває додаткові вимоги до виробників щодо швидкості реакції на волативність зовнішнього маркетингового середовища та обґрунтування релевантних управлінських рішень для гнучкого реагування на потенційні загрози функціонуванню каналу розподілу [57]. Саме маркетингова розподільча політика виступає своєрідною проміжною ланкою між внутрішнім бізнес-процесами підприємства та його зовнішнім середовищем

діяльності, яка сприяє встановленню тривалих та надійних зв'язків з своїми споживачами, формуючи при цьому позитивний імідж бренду та посилюючи його конкурентні позиції на ринку у довгостроковому періоді.

## 1.2. Розробка маркетингової політики розподілу на підприємстві

На сьогодні успішність компанії та її стабільність залежать від грамотно створеної системи розподілу. Побудова різних збутових структур визначають не лише характер взаємовідносин між їх учасниками, але й впливають на формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик підприємства.

Усі рішення, які приймаються в ході реалізації маркетингової розподільчої політики, можна об'єднати у два блоки:

- 1) Рішення щодо формування каналу розподілу.
- 2) Рішення щодо управління системою розподілу.

Формування каналу розподілу є ключовим елементом розробки маркетингової розподільчої політики. Традиційно, канал розподілу описує маршрут, за якими відбувається рух продукції від виробника до кінцевого споживача. Переміщуючись від місць виробництва до місць споживання, товар поступово передається між учасниками каналу розподілу, змінюючи при цьому свого власника. Таким чином, канал розподілу дозволяє подолати розбіжності в часі, місці та праві власності, які відділяють товар від споживачів, для яких вони призначені [28, с.510].

Важливість застосування професійного підходу до формування каналів розподілу обумовлюється такими причинами:

- Обраний канал розподілу впливає на реалізацію маркетингової політики підприємства, визначаючи як її результативність, так і рівень понесених витрат.
- Рішення підприємства щодо організації системи дистрибуції передбачає укладання тривалих комерційних угод, які регулюють відносини між учасниками розподілу. Розірвати такі зв'язки або змінити формат співпраці буває досить важко, навіть якщо вони виявляться помилковими.

– Існує ймовірність виникнення конфліктів між учасниками каналу розподілу, які можуть негативно позначитися на кінцевих результатах всієї системи розподілу.

– Функціонування каналу розподілу пов'язане із циклюванням інформаційних, фінансових та товарних потоків, які органічно взаємодіють між собою. Із розвитком структури каналу зростають ризики порушення та викривлення руху потоків, що неодмінно вплине на узгодженість дій учасників розподільчого каналу [52].

Саме тому рішення про формування системи розподілу слід ухвалювати із врахуванням перспектив довгострокової співпраці, що, в свою чергу, вимагає від виробника (продуцента) застосування виваженого та обґрунтованого підходу до вибору учасників-партнерів каналу розподілу.

Формування каналу розподілу передбачає побудову його внутрішньої структури та способів взаємодії між учасниками відповідно до умов та цілей політики розподілу підприємства.

Етапи процесу формування каналу розподілу подано на рис. 1.3.

Безпосередній роботі із проектування каналу розподілу передують визначення цілей дистрибуції та можливих обмежень. Даний етап задає вектор побудови каналу та обґрунтовує доцільність залучення різних типів посередників до процесу розподілу. В цьому контексті маркетинговий канал розподілу слід сприймати як цілісну систему, в якій кожен учасник підвищує цінність товару для кінцевого споживача.



Рис. 1.3. Етапи формування каналу розподілу

Джерело: сформовано на основі узагальнення [28, с. 525-530]



Цілі каналу дистрибуції визначаються дослідженням необхідного рівня обслуговування цільових споживачів, а саме, що для них в пріоритеті, коли вони знаходяться у стані пошуку необхідного товару – близькість розташування торгових точок, наявність товару, широта товарного асортименту, наявність супутніх послуг, швидкість доставки, якість обслуговування та підтримка клієнтів, гнучкість у вирішенні можливих проблем з товаром, зручні способи замовлення товару тощо.

Разом з тим, існують певні обмеження у можливості та спроможності підприємства формувати канал розподілу. Зокрема, це можуть бути: властивості та функціональне призначення самого товару; наявні фінансові ресурси а створення збутової мережі; конкурентні умови ринку; правові обмеження у виборі посередників; обмежений доступ до споживачів і технічні складності можуть вплинути на формування розподілу каналів.

Встановивши цілі, підприємство проектує базові варіанти побудови розподільчих каналів. Спосіб організації каналів значною мірою залежить від того, чи планує виробник створювати власну збутову мережу чи скористатися з послуг посередників. В цьому контексті побудова структури каналу розподілу зводиться до визначення його ключових параметрів: довжини та ширини.

Параметр довжини розподільчого каналу визначає кількість посередників, які беруть участь у доставці товару/послуги до покупців. Будь-який торговий представник, який виконує певний вид посередницьких функцій, формує рівень каналу розподілу. За кількістю рівнів виділяють такі види каналів розподілу:

1. без участі посередників (прямі канали)

– канал нульового рівня – складається лише з виробника, який напряму реалізує товар своїм споживачам, минаючи проміжні ланки розподілу та зміни прав власності на пропонований товар. При цьому він може використовувати власні збутові відділи та філії, фірмові магазини, посылкову торгівлю тощо).

2. за участю посередників (непрямі канали)

– однорівневий канал – містить лише одного посередника, який забезпечує товарорух від виробника до споживача;

– дворівневий – передбачає участь у розподілі двох представників торгівлі  
– як правило, гуртового та роздрібного торгівців;

– багаторівневий канал – характеризується великою кількістю торговельних посередників, які передають право власності на товар оди одному на його шляху до кінцевого споживача. Слід зазначити, що формування каналу розподілу більше трьох рівнів є економічно недільним, оскільки це суттєво збільшить роздрібну ціну товару та може загрожувати втратою контролю над процесом дистрибуції з боку виробника [21; 35; 36].

Зрештою, вибір формату розподільчого каналу за цим параметром зводиться до розгляду можливостей прямих та непрямих каналів забезпечити реалізацію цілей маркетингової політики розподілу. З огляду на це, при визначенні довжини розподільчого каналу слід оцінювати такі критерії як «кількість та концентрація підприємств-споживачів; фінансові ресурси підприємства; термін поставок; габаритні розміри продукції; потреба в спеціальних установках для завантаження та транспортування; потреба у сервісному обслуговуванні» [52, с. 58].

Параметр ширини визначає кількість торговельних посередників окремо на кожному рівні каналу розподілу і залежить від обраної підприємством збутової стратегії охоплення ринку.

При цьому виділяють три форми роботи із посередниками: інтенсивний, ексклюзивний та селективний розподіл. При екстенсивному розподілі виробник намагається розмістити та реалізувати свій товар на торгових площадках усіх посередників, які цим займаються. Основною ціллю такої системи розподілу є забезпечення максимальної присутності товару у якнайбільшій кількості торгових точок, тим самим створюючи умови для масових продажів через доступність місць придбання товарів для кінцевих споживачів. Ексклюзивний розподіл передбачає свідоме обмеження кількості торгових посередників у певному географічному регіоні. Таке виняткове право на реалізацію продукції обумовлюється високими вимогами виробника до рівня сервісу та якості обслуговування, що й формує лояльність споживачів, незважаючи на високий

рівень цін. Обираючи селективний розподіл, виробник проводить відбір кращих посередників серед тих, які готові з ним працювати. Обмежена кількість торгових представників дозволяє вийти на сегмент ринку, в розвитку якого зацікавлений виробник, при цьому зберігаючи достатній рівень контролю за рухом товару та якістю обслуговування.

У разі, якщо виробник обрав для організації системи розподілу формат роботи із посередниками, важливим на етапі проектування стає визначитися із внутрішніми зв'язками між учасниками каналу та центром координації його функціонування. Відповідно підприємство може обрати один із типів системи розподілу, які відрізняються за рівнем взаємодії її учасників:

- Традиційна маркетингова система, яка складається із незалежних учасників, кожен з яких самостійно приймає рішення, пов'язані із реалізацією товару, та взаємодіє із іншими лише у власних комерційних цілях. У такій збутовій структурі відсутній як такий механізм узгодження та координації дій учасників.

- Вертикальна маркетингова система, яка об'єднує як виробників, такі і торгових представників, що діють як єдиний механізм. Такі системи передбачають певний рівень контролю за учасниками каналу розподілу, який здійснюється одним із них. Так, при формуванні ВМС один із учасників розподільчого каналу або володіє часткою у капіталі посередників (корпоративна система), або має економічну владу над учасниками, засновану на його авторитеті (керована система), або об'єднує незалежних учасників на основі юридично оформлених договорів (договірна система).

- Горизонтальна маркетингова система виступає рішенням локального характеру та стосується процесів об'єднання фінансових, інформаційних, організаційних зусиль учасників на певному рівні розподільчого каналу для спільного вирішення маркетингових завдань.

- Багатоканальна маркетингова система використовується тоді, коли підприємство використовує два або більше різних каналів розподілу з метою комплексного охоплення сегментів ринку [21; 35].

Після визначення базових параметрів каналів розподілу, які визначають його кількісні характеристики та структурні зв'язки, необхідно провести оцінку їх альтернативних варіантів, щоб обрати той, який найкраще відповідає заявленим маркетинговим цілям. Для цього кожен із запропонованих варіантів оцінюється за критеріями економічності, можливості контролю та гнучкості.

Після завершення процедур формування каналу розподілу необхідно забезпечити його практичну реалізацію, що вимагає організації системи управління системою розподілу підприємства. Для цього необхідно відібрати торговельних посередників, здатних справитися із поставленими цілями та завданнями, розробити систему їх мотивації та оцінки ефективності роботи, а також процедури врегулювання конфліктів між учасниками розподілу.

Етапи управління каналом розподілу подані на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Етапи управління каналом розподілу

Джерело: сформовано на основі узагальнення [28, с. 531-534]

Відбір конкретних учасників каналу розподілу передбачає визначення переліку конкретних торговельних представників, які будуть задіяні до процесу розподілу, а також узгодження рішення щодо надання їм ексклюзивного чи переважного права продажу. Для цього підприємство формує систему критеріїв відбору, які дозволяють комплексно оцінити збутову спроможність посередника, його репутацію та охоплення ринку.

На основі аналізу літературних джерел [28; 29] найбільш поширеними в практиці є такі критерії відбору учасників каналу розподілу:

- організація та масштаби діяльності (показники та динаміка збуту, розгалуженість збутової мережі, темпи товарообігу, кількість працівників та рівень їх професійних та комунікаційних компетентностей);

- асортимент продукції, який реалізується посередником на предмет відповідності спеціалізації виробника;

- охоплення ринку в галузевому та географічному аспектах;

- досвід роботи на ринку;

- ринкова репутація посередника серед покупців (оцінка якості обслуговування) та інших суб'єктів ринку (оцінка надійності, відповідальності, здатність до компромісів посередника);

- технічні можливості посередника (стан матеріально-технічної бази посередника, наявність складських приміщень та транспортного парку);

- фінансовий стан продавця (платоспроможність, відсутність кредиторської заборгованості, ступінь залежності від зовнішніх ресурсів).

Мотивація учасників каналу розподілу – необхідна умова їх ефективної та продуктивної взаємодії. Виробники не лише продають власний товар через збутову мережу посередника своїм споживачам, а, насамперед, пропонує його саме цим структурам, а тому чи буде товар доступний покупцям на прилавках магазинів, супермаркетів, які знаходяться поруч, залежить від того, наскільки торгівельна точка буде зацікавлена у співпраці. Більшість виробників вважають посередників основними споживачами. Тому вкрай важливо встановити з ними міцні стосунки.

Формами мотивації учасників каналу розподілу з боку підприємства-виробника можуть бути [63, с. 269]:

- можливість отримання посередником доходу, який його задовольняє;

- забезпечення ресурсної підтримки, а саме навчання прийомів збуту, ознайомлення з результатами маркетингових досліджень щодо поведінки покупців для активізації продаж, рекламна підтримка;

- надання права на ексклюзивний збут товару на певній території.

Грошова винагорода виступає найбільш дієвим матеріальним засобом стимулювання та заохочення посередників до співпраці в рамках єдиної системи розподілу. Вона визначається як різниця між цінами реалізації та придбання товарів і може бути реалізована у таких формах як комісійні винагороди у вигляді відсотка від товарообороту, фіксований відсоток від отриманого прибутку або обсягів продаж, бонусні виплати при досягненні певних цілей чи результатів, заохочувальні виплати, премії, надання кредитних умов чи спеціальних пільгових умов, подарунки [63].

Крім того, виробники можуть винагородити посередника за те, що він надає додаткові послуги, наприклад, частково або повністю компенсувати витрати на рекламу та експонування товару, проведення польових маркетингових досліджень в торгових залах, гарантійне обслуговування, утримування складів та інші заходи, які сприяють збільшенню продаж товару.

Виробник маж приділяти достатньо уваги підготовці торговельного персоналу, який безпосередньо комунікує зі споживачем. Саме він його вмінь та компетентностей залежать обсяги продажів та досягнення маркетингових цілей розподільчого каналу. Програма підготовки персоналу обов'язково має включати навчальні модулі, які знайомлять їх із місією підприємства, асортиментом, властивостями товарів, які пропонуються, основами психології та роботи з клієнтами, методами продажів тощо.

Незважаючи на різноманітність форм та методів мотивації збутового персоналу, зайнятого у системі розподілу, основне завдання компанії-виробника має спрямовуватися на переконання своїх дистриб'юторів у тому, що вони зможуть отримати очікуваний розмір прибутку з умови, якщо стануть частиною ретельно продуманої маркетингової системи розподілу. Часом виробники застосовують і негативну мотивацію як погрози знизити знижки, скоротити частоту поставок товару або зовсім припинити їх [28, с. 532].

Виробник повинен регулярно проводити оцінку роботи торговельних посередників за показниками, які викладені в підписаних між ними угодах. Ними можуть бути обсяги продажів, розмір товарних запасів, тривалість доставки

товару споживачам, якість обслуговування, кількість залучених клієнтів, участь у начальних програмах, ініційованих виробником тощо.

Контроль за роботою посередників дозволяє проаналізувати динаміку ключових показників та виявити тих, які демонструють високі показники, для винагородження за зроблену роботу і тих, хто працює гірше, щоб надати їм допомогу або ж відмовитися від їх послуг в майбутньому.

Не менш важливим етапом управління розподільчим каналом є врегулювання конфліктних ситуацій, які часто виникають між учасниками. Цей напрямок здійснюється наскрізно і постійно, оскільки конфлікти можуть виникати на різних рівнях каналу розподілу і між різними його учасниками. Так, найбільш поширеними конфліктами бувають:

- конфлікти всередині каналу розподілу – кожен з учасників прагне отримати від своєї діяльності максимальний прибуток, через що окремі члени каналу можуть приділити більше уваги досягненню особистих цілей, ніж цілям, для досягнення яких формували канал;

- горизонтальні конфлікти – виникає між компаніями, які знаходяться на одному і тому ж рівні;

- вертикальні конфлікти – виникають між учасниками різних рівнів одного і того ж каналу розподілу [28, с. 515; 63, с. 241].

Конфлікти здатні як привести розподільчий канал до руйнування, такі і стати каталізатор змін та інновацій в ньому, що сприятиме його вдосконаленню та підвищенню ефективності.

Отже, застосування ретельного підходу до формування та управління каналом розподілу дозволить завойовувати конкурентні позиції на ринку та розвивати стійкі партнерські зв'язки між учасниками.

### 1.3. Оцінка ефективності маркетингових каналів розподілу продукції на підприємстві

Формування ефективної маркетингової розподільчої політики вимагає не лише задоволення потреб споживачів і доставку продукції, але й забезпечення прибутковості для виробника. Важливо сформулювати чіткі критерії, які найкращим чином відображають рівень ефективності цієї політики.

Оцінка ефективності маркетингової політики розподілу важлива для визначення результативності стратегій поставок товарів на ринку.

Процес оцінювання ефективності маркетингової політики розподілу, спрямований на довготривалий успіх підприємства, включає аналіз досягнення стратегічних цілей, відхилень між планованими та фактичними показниками, а також оцінку співвідношення між результатами збуту та витратами підприємства на реалізацію маркетингових рішень.

Критичний аналіз наукових досліджень у сфері оцінювання ефективності розподільчих каналів підприємства дозволяє виділити два базові підходи, які описують набір критеріїв успішності його роботи [62, с. 36; 68, с. 86-87]:

1. Фінансовий підхід – передбачає застосування комплексу фінансово-економічних показників, які демонструють ефективність розподільчої політики з позиції самого підприємства (внутрішнє середовище підприємства). За цього підходу основний акцент політики оцінювання зміщується на порівняння вигод та витрат підприємства на організацію роботи каналів розподілу. Найчастіше для оцінки ефективності каналу розподілу використовують такі групи фінансових показників як ефективність збутової діяльності, ефективність організації каналу розподілу, ефективність управління запасами, ефективність роботи збутового персоналу та ефективність обслуговування споживачів.

2. Ринковий підхід – застосовує систему ринкових індикаторів, які сигналізують про рівень задоволеності споживачів (зовнішнє середовище підприємства). У цьому підході важливим стає сприйняття та реакція на ринку то цінність, які підприємство пропонує споживачам.



Зміна акценту з витрат на споживача при формуванні системи оцінювання ефективності політики розподілу обумовлюється тим, що не завжди маркетингові заходи, застосовані підприємством, призводять одразу до покращення фінансових показників або зростання товарообороту. При цьому ефект на споживачів вони мають – зростає лояльність, змінюється негативне ставлення до продукту, зростає рівень впізнаваності бренду, підвищується імідж тощо. Такі заходи обов'язково продемонструють свою дієвість та ефективність в майбутньому у зростаючих показниках продажів, проте важко визначити тривалість часового лагу, коли будуть видимі результати. Так само, падіння продаж серед постійних клієнтів через зростання цін може бути компенсоване за рахунок приросту споживання новими клієнтами, які були залучені через маркетингові стимули. У таких сценаріях обсяги продажів та фінансові показники можуть залишатися стабільними, але ефективність політики розподілу може виявитися у зростанні кількості клієнтів.

Односторонність оцінки обумовлює пошук нового підходу до оцінювання роботи розподільчого каналу, який би дозволяв комплексно врахувати усі процеси та оцінити ефективність проявів впливу маркетингових стимулів на фінансові результати діяльності підприємства на основі єдиного показника. Таким підходом є використання інтегрального показника, методика розрахунку якого дозволяє врахувати не лише кількісні параметри роботи каналу розподілу, але й його якісні ознаки.

Так, науковець С. Усик запропонував «оцінювання ефективності маркетингової діяльності за чотирма групами в розрізі елементів комплексу маркетингу на основі індексів. До групи показників ефективності збутової політики підприємства науковцем віднесено індекс ефективності каналів збуту, індекс ефективності залучення нових клієнтів, індекс ефективності повторних покупок» [62, с. 36]. Проте, даний індекс розроблений в рамках оцінювання ефективності маркетингу в цілому на підприємстві і є складовою загального індексу, зведеного за усіма елементами 4P. Цим і обумовлена обмеженість аналітичних критеріїв оцінки.

Інший підхід до інтегрованого оцінювання ефективності політики запропонований консалтинговою компанією Frank Lynn and Associates, яка пропонує оцінювати ефективність збуту за показником ринкової частки як добуток трьох індикаторів: охоплення ринків, наявність продукції в каналах розподілу та відсоток успішних продаж [21].

В цілому позитивно оцінюючи такі підходи, варто наголосити на тому, що вони здебільшого стосується оцінювання ефективності саме збутової політики підприємства, не торкаючись всебічно розподільчих процесів. До того ж інтегральний показник має свої труднощі як в побудові (необхідність використання експертних методів приведення показників до співмірного вигляду), так і в інтерпретації результатів.

Для вирішення завдань оцінки необхідно володіти більш збалансованим набором показників розподільчої політики підприємства, який дозволяє тримати під контролем фактори, які на них впливають, а не лише відслідковувати кінцеві результати. Одним із таких аналітичних інструментів є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем для вимірювання ефективності реалізації стратегії підприємства [45].

Збалансована система показників дозволяє виміряти ефективність діяльності підприємства через спеціально відібрані індикатори, які комплексно відображають її поточний стан та контролюють досягнення поставлених цілей. Вона перетворює місію та візію організації на конкретний набір цілей та показників результативності, які можна чітко виміряти та оцінити.

Назва системи оцінювання передбачає реалізацію концепції розгляду стратегічних показників у взаємодії із фінансовими критеріями ефективності з метою отримання більш зваженого уявлення про продуктивність системи. Унікальністю такої структурованої системи оцінювання є можливість поєднати різні компоненти системи управління, зокрема:

- встановити зв'язок між процесами та завданнями, участь у виконанні яких беруть працівники підприємства;
- пов'язати між собою ключові показники ефективності;

- інтегрувати стратегічні цілі у тактичні завдання підприємства.

Основне мета використання збалансованої системи показників полягає в гармонізації та взаємозв'язку різних показників, які комплексно оцінюють успішність підприємства. BSC конвертує стратегічні цілі в конкретні показники, які групуються за чотирма основними напрямками: «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси» та «навчання та розвиток персоналу» [45].

На рис. 1.5 відображена логіка взаємозв'язку елементів BSC.

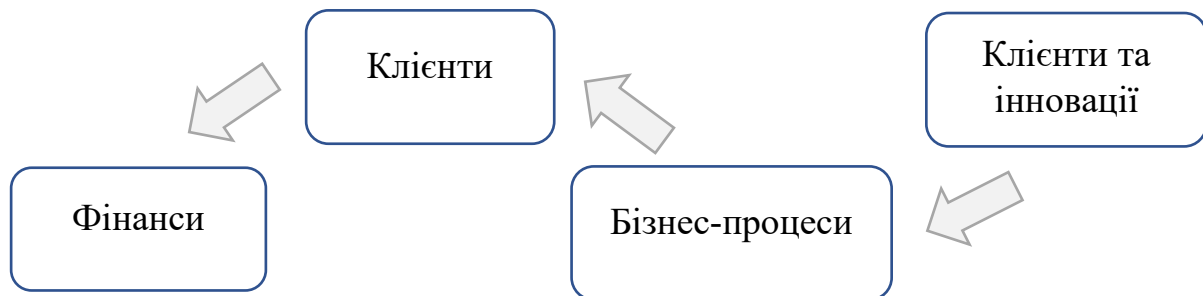


Рис. 1.5. Логіка взаємозв'язку показників системи BSC

Модель BSC є гнучкою та органічною системою, яку можна модифікувати під конкретну сферу діяльності, яка потребує оцінювання. Обґрунтованість витрат виробника, виражена в обсягах продажів, по суті є результатом маркетингових зусиль усіх учасників каналу розподілу і демонструє рівень задоволеності споживачів. Для комплексної оцінки такої взаємодії та ефективної координації дій учасників розподільчого каналу доцільно застосувати саме збалансовану систему показників, адаптувавши зміст її компонентів під потреби політики розподілу.

Система зважених показників може стати корисним інструментом для оцінки ефективності політики розподілу. Завдяки цій системі, важливі аспекти політики розподілу можна оцінити за їхньою вагомістю, надаючи можливість зосередитися на ключових напрямках. Такий підхід дозволяє об'єктивно підійти до обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку каналу розподілу,

враховуючи інтереси його учасників та забезпечуючи досяжність поставлених збутових цілей.

Адаптована система збалансованих показників для оцінки ефективності політики розподілу підприємства наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Система збалансованих показників для оцінки ефективності  
політики розподілу підприємства**

Елемент системи BSC	Основні цілі	Показники/метрики
Фінанси	Підвищення прибутковості каналу розподілу Зменшення загальних витрат	Обсяг витрат на збут Частка витрат на збут у загальних витратах Коефіцієнт рентабельності витрат на збут Темпи приросту (спаду) збутових витрат Темпи приросту (спаду) прибутку від реалізації продукції Коефіцієнт рентабельності продаж Обсяг прибутку у розрахунку на одного залученого покупця
Клієнти	Підвищення якості обслуговування Формування довготривалих взаємовідносин та лояльності	Вартість залучення (утримання) нового клієнта Відсоток (обсяг) повторних покупок Частота повторних покупок Темпи зміни кількості рекламацій Коефіцієнт завершеності покупок клієнтами Розмір середнього чеку покупок Індекс прихильності споживачів Рівень лояльності споживачів (NPS) Рівень задоволеності споживачів (CSI)
Внутрішні бізнес-процеси	Підвищення якості комунікації в каналі Оптимізація логістичних витрат Скорочення термінів поставок	Рівень кооперації в каналі Завантаженість потужностей учасників Умови розрахунку Розмір та динаміка логістичних витрат Відносні терміни виконання замовлень Коефіцієнт приросту обсягу реалізації від приросту збутових витрат Оборотність виробничих запасів
Навчання та інновації	Підвищення професійних та комунікаційних здібностей збутового персоналу Мотивування персоналу	Продуктивність праці маркетингових працівників Частка збутового персоналу у штаті Витрати та прибуток в розрахунку на одного працівника відділу збуту

Джерело: узагальнено на основі [5; 60; 62]

Формування групи фінансових показників BSC передбачає виявлення чинників, які демонструють результат реалізації розподільчої політики підприємства за двома категоріями: зростання продажів та доходів і зниження витрат на усіх рівнях каналу. Вони є своєрідними індикаторами відповідності політики розподілу маркетинговій стратегії, оскільки саме вони оцінюють економічні наслідки діяльності підприємства.

Параметр «Клієнти» визначає, які показники роботи із клієнтами сприяють досягненню поставлених фінансових цілей. Це дозволяє визначити сферу контролю за тими рівнями каналу розподілу, де формується найбільша цінність для споживача.

Внутрішні бізнес-процеси описують ті процеси розподільчої політики всередині каналу розподілу, від яких залежить задоволеність клієнта якістю послуг та/або продукцією. Для каналу розподілу ефективність організації саме бізнес-процесів є критично важлива у досягненні цілей, оскільки їх оптимізація дозволяє забезпечити оперативність, своєчасність доставки з мінімально необхідними втратами.

Показники навчання та інноваційних технологій дозволяють зосередити увагу на розвитку кадрового складу працівників, зайнятих у системі розподілу, і як вони можуть бути використанні для підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Виробник не завжди може контролювати та визначати рівень кваліфікації збутового персоналу торговельних посередників, проте він зобов'язаний їх тестувати, атестувати та надавати начальну підтримку, адже від їх роботи залежить кінцевий результат.

Використання системи збалансованих показників дозволяє перетворити стратегію та місію організації на комплекс взаємопов'язаних показників і підійти комплексно до управління каналом розподілу підприємства. Ці показники оцінюють ключові аспекти, які визначають не лише поточний, а й майбутній розвиток організації, надаючи унікальний інструмент управління, спрямований на вирішення стратегічних завдань.

Отже, застосування методик оцінювання ефективності каналів розподілу дозволяє визначити, наскільки політика розподілу досягає поставлених цілей і яким потенціалом вона володіє. Точність цього оцінювання має велике значення для ефективності маркетингового планування, вибору адекватної стратегії в умовах ринку та здатності конкурувати за лояльних клієнтів.

### Висновки до розділу 1

У сучасних умовах ринку, виробникам потрібно не лише створювати продукцію, але й акцентувати увагу на її ефективному розподілі та доставці до кінцевого споживача. Для успішної реалізації товарів та створення оптимальної системи поширення продукції, виробникам необхідно детально вивчати ринок, на якому вони діють, і приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу товарів.

Розподіл товарів та послуг є ключовим компонентом маркетингу, оскільки він тісно взаємодіє з характеристиками товару, його позиціонуванням на ринку, ціновою стратегією та способами просування.

Маркетингова політика розподілу характеризує діяльність підприємства щодо формування комплексної системи заходів, яка передбачає планування, реалізацію та контроль за рухом товарів (сировини, матеріалів, послуг) від місць їх виробництва до місць споживання з метою задоволення попиту та одержання запланованого рівня прибутку.

Маркетингова розподільча політика підприємства включає три базові елементи, такі як стратегія розподілу; товарний рух та система маркетингових каналів. Маркетингова політика розподілу як загалом, так і за її структурними елементами вимагає проведення систематичного контролю та перегляду з метою гармонізації із внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми викликами.

На сьогодні успішність компанії та її стабільність залежать від грамотно створеної системи розподілу. Побудова різних збутових структур визначають не

лише характер взаємовідносин між їх учасниками, але й впливають на формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик підприємства.

Ключові рішення, які приймаються в ході маркетингової політики розподілу – це конструювання та управління каналами розподілу. Формування каналу розподілу передбачає побудову його внутрішньої структури та способів взаємодії між учасниками відповідно до умов та цілей політики розподілу підприємства. Для реалізації функцій управління розподільчим каналом необхідно відібрати торговельних посередників, здатних справитися із поставленими цілями та завданнями, розробити систему їх мотивації та оцінки ефективності роботи, а також процедури врегулювання конфліктів між учасниками розподілу.

Сучасні умови бізнесу, які відзначаються великою невизначеністю, роблять важливим пошук та застосування ефективних аналітичних інструментів для підвищення продуктивності розподільчої політики. Серед таких інструментів варто відзначити систему збалансованих показників, яка спрямована на зв'язок фінансових та ринкових показників і дозволяє перетворити збутову стратегію компанії на конкретну дію.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ ПФГ «ПОТОЧИЩЕ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПФГ «Поточище» та перспективи її розвитку на аграрному ринку

Аграрному сектору відводиться ключове місце у структурі національної економіки України у забезпеченні продовольчої безпеки та експортних доходів держави. Саме він визначає вартість та доступність продукції для населення та впливає на розвиток сільських територій. Однією з основних відмінностей агробізнесу є його чітка залежність від природних умов та сезонності, необхідність відповідати природним циклам без можливості призупинення чи перенесення процесів на інший період.

На сьогодні агробізнес в Україні працює в надскладних умовах, проте продовжує демонструвати гнучкість, адаптивність та ефективність.

Експерти ринку відзначають, що «до початку повномасштабної війни щорічне зростання галузі становило 5-6%, частка сільськогосподарського виробництва формувала 10% ВВП країни, а разом із переробкою сільськогосподарської продукції усі 16% (за оцінками Мінекономіки). Сільське господарство було одним із лідерів світового виробництва деяких видів продовольства, забезпечуючи обсяги торгівлі в еквіваленті 6% калорій світового споживання. Україна займала передові позиції у міжнародній торгівлі олією соняшnikовою (перше місце у світі), ріпаком та ячменем (третє та четверте місця відповідно) та іншою продукцією. Торгівля сільськогосподарською продукцією та продовольчими товарами приносила Україні щорічно близько 22 млрд. дол. США та становила 41% усього експорту» [14]. Цільове використання максимальної площі сільськогосподарських земель завершило перехід від екстенсивного зростання до інтенсивного розвитку в сільському господарстві, за рахунок вдосконалення технологій виробництва, створення товарів з вищою доданою



вартістю, модернізації технічного парку та інфраструктури для зберігання, а також розширення сфери переробки сільськогосподарської продукції.

З початком повномасштабної війни сектор зазнав багатьох структурних змін. За даними попередньої оцінки Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO) лише прямі збитки аграрного сектору від руйнування сільськогосподарської інфраструктури та зниження активів підприємств оцінюються приблизно у 6 млрд. дол. США і це не враховуючи непрямих втрат, пов'язаних із трансформацією принципів роботи усієї галузі [14].

Незважаючи на системні проблеми в аграрному секторі, які існували і до війни, Україні вдалося в умовах ведення бойових дій не лише забезпечити внутрішні потреби у продовольстві, але й залишитися надійним партнером на світовому ринку.

Враховуючи важливість сфери агровиробництва в умовах сучасних викликів для цілей дослідження було обрано приватне фермерське господарство «Поточище», виробництво якого розміщене у західній частині України – Івано-Франківська область, Городенківський район. Фермерські господарства є високоефективними та перспективними формами господарювання, з високою агрокультурою, належним рівнем організації виробництва, ощадним ставленням до землі та оптимальною впорядкованістю території.

ПФГ «Поточище» створене у 2003 році на базі спілки селян «Поточищенська», яке розташоване 15 км від м. Городенка і 90 км від м. Івано-Франківська. Наразі на підприємстві працюють близько 76 кваліфікованих працівників, 85% з яких задіяно безпосередньо у виробничому процесі.

Метою діяльності фермерського господарства є отримання прибутку, шляхом виробництва сільськогосподарської продукції, продукції садівництва, переробка сільськогосподарської продукції, плодів, ягід, як власного виробництва так і залученого, наукова і технічна розробка нових сільськогосподарських технологій, проведення землевпорядних робіт. Підприємство здійснює свою діяльність на основі і відповідно до чинного законодавства України та Статуту.

Основними видами діяльності ПФГ «Поточище» згідно КВЕД є [19; 46]:

01.11. Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

01.24. Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів (фрукти, ягоди, горіхи для виробництва напоїв і прянощів).

10.41. Виробництво олії та тваринних жирів (виробництво нерафінованих жирів та олій).

01.41. Розведення великої рогатої худоби молочних порід.

Разом з тим, у Статуті визначено додаткові напрямки діяльності, які впливають із основної операційної спрямованості бізнесу, а саме переробка сільськогосподарської продукції та оптова торгівля продуктами харчування.

Таким чином, ПФГ «Поточище» займається змішаним сільським господарством із спеціалізацією на рослинництві. Підприємство здійснює свою господарську діяльність на основі орендованих земельних паїв. На даному моменті в оренді знаходяться паї загальною площею 2863 га.

На рис. 2.1 відображені фінансові результати ПФГ «Поточище» в розрізі товарних позицій рослинництва.

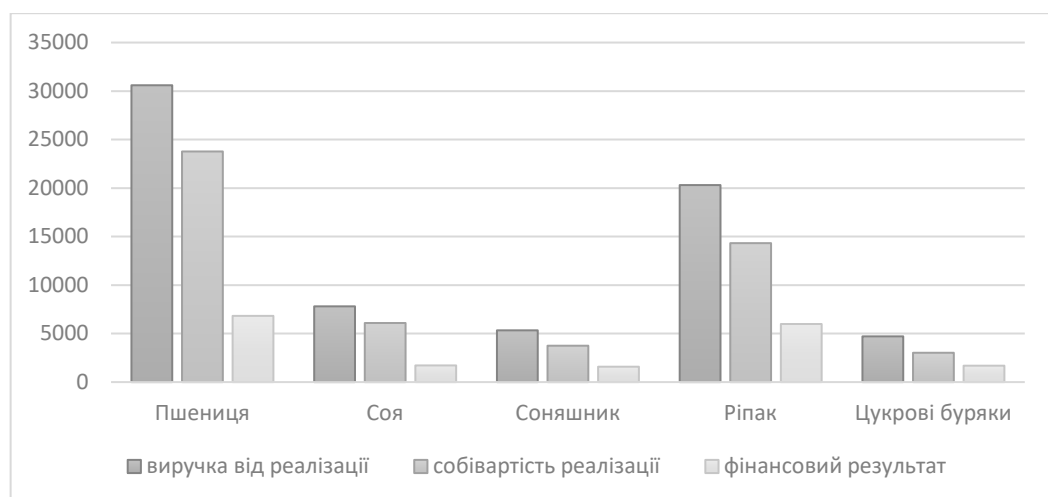


Рис. 2.1. Фінансові результати ПФГ «Поточище» у галузі рослинництва у 2022 році, тис.грн.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Напрямок рослинництва включає в себе вирощування зернових, технічних, кормових культур, а також садівництва. Провідні культури: озима та яра пшениця, жито, ячмінь, кукурудза, овес, соняшник, цукровий буряк. За результатами 2022 року найбільшу виручку фермерському господарству забезпечили продажі зернових та зернобобових культур, зокрема, пшениці – близько 33,6% загального доходу. Практично за усіма товарними позиціями спостерігається позитивна динаміка продажів. Нерентабельними у звітному році виявилися продажі картоплі та зерняткових плодів.

Головною галуззю тваринництва ПФГ «Поточище» є скотарство (розведення великої рогатої худоби). Загалом завдання тваринництва полягає у виробництві високоякісних продуктів харчування та цінної сировини для підприємств переробної галузі. Найбільш рентабельними для ПФГ «Поточище» за результатами 2022 року виявилися продажі сировини ВРХ та реалізації молока. Продукція рибництва займає невеликі обсяги, проте попит на неї з року в рік зростає. А ось розведення свиней виявилось збитковим для підприємства.

Результати аналізу подані на рис. 2.2.

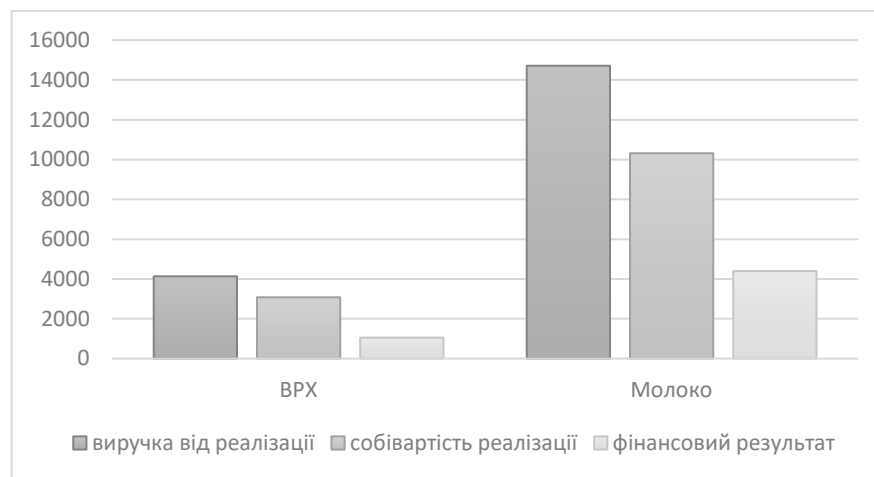


Рис. 2.2. Фінансові результати ПФГ «Поточище» у галузі тваринництва у 2022 році, тис.грн.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Для забезпечення власної операційної діяльності ПФГ «Поточище» має власний технічний парк (трактори, ґрунтообробна техніка (культиватори,

дискова борона, плуги, зернові сівалки, розкидувачі міндобрив, протруювачі, оприскувачі, навантажувачі, подріювачі соломи та віялки), грузові автомобілі), а також 12 транспортних засобів для транспортування продукції до замовника.

Технічне обслуговування та ремонт сільгосптехніки здійснюється на самому підприємстві, адже господарство має власні ремонтні цехи. На ПФГ «Поточище» є достатня кількість складських приміщень для зберігання зернових, технічних та кормових культур: зернові піднавіси з площадками та зерносушилки.

ПФГ «Поточище» покриває потреби промислового сектору та споживчих ринків Івано-Франківської та сусідніх областей в сільськогосподарській продукції, а також експортує пшеницю закордон, зокрема, у Румунію та Польщу.

Успіх просування продукту на ринок безпосередньо залежить, насамперед, від розуміння потреб та бажань цільової аудиторії. Цільова аудиторія є найважливішим об'єктом маркетингових досліджень взагалі і дослідження поведінки споживачів зокрема. Як базове поняття в маркетингу «цільова аудиторія використовується для позначення певної кількості людей, які об'єднані спільними інтересами, потребами або темами, які компанія прагне задовольнити, продаючи свою продукцію» [34]. Можна сказати, що цільова аудиторія формує найбажаніший для компанії сегмент ринку, під який вибудовується її маркетингова стратегія, створюються плани та реалізується політика розподілу.

Враховуючи особливі характеристики продукції, яку пропонує ПФГ «Поточище», цільову аудиторію фермерського господарства формують:

У сфері рослинництва (вирощування зернових та зернобобових культур)

1. Міжнародні імпортери (зернотрейдери), які купують зерно для подальшої переробки та реалізації на міжнародних ринках.
2. Переробні підприємства, які купують зерно для використання у виробничому процесі як сировини для виготовлення борошна та круп.
3. Фермерські господарства, які використовують зерно для формування кормової основи для відгодівлі ВРХ, птиці, кролів.

4. Посередники у торгівлі продукцією рослинного походження, які здійснюють гуртові перепродажі зерна на ринках В2В.

У сфері тваринництва (розведення ВРХ та збір молока)

1. М'ясопереробні заводи, що здійснюють вибір м'яса для виробництва м'ясних продуктів.

2. Молокопереробні заводи, що закупають молоко для виробництва сировини для молочних продуктів, таких як сир, йогурт, вершки тощо.

3. Гуртові посередники, які купують товар у великих об'ємах з метою наступного їх перепродажу роздрібним торговим точкам.

4. Торгові мережі, місцеві ринки, де споживачі шукають свіже м'ясо та молоко. Ці суб'єкти виступають також цільовою аудиторією, яка реалізує продукцію тваринництва у співпраці із гуртовими постачальниками.

Аграрна галузь наразі налічує велику кількість підприємств, при чому вимоги споживачів до якості, натуральності та безпечності продуктів стрімко зростають, чим посилюють конкуренцію серед учасників ринку.

Для ПФГ «Поточище» основними конкурентами на регіональному ринку, які мають схожу спеціалізацію та володію відповідними фінансовими можливостями росту, є ПП Агрофірма «Вільхівці» та ПФГ «Геліос».

У табл. 2.1 наведемо характеристику основних конкурентів ПФГ «Поточище».

Таблиця 2.1

#### Характеристика основних конкурентів ПФГ «Поточище»

Характеристика	ПП «Поточище»	ПП Агрофірма «Вільхівці»	ПФГ «Геліос»
Географія продажів	Івано-Франківська та сусідні області, експорт	Івано-Франківська, Тернопільська, Чернівецька, Львівська, експорт	Тернопільська та сусідні області
Дата заснування	2003	2000	2006
Чисельність працівників	76	85	17
Сфера діяльності	<i>Рослинництво</i> (профільні культури: пшениця, ячмінь, соняшник, ріпак, цукровий буряк) <i>Тваринництво</i> (ВРХ, свині)	<i>Рослинництво</i> (профільні культури: пшениця, ячмінь, соя, соняшник, ріпак, кукурудза) <i>Тваринництво</i> (свині, вівці – для власних виробничих потреб)	<i>Рослинництво</i> (профільні культури: пшениця, ячмінь, ріпак, цукровий буряк)

Продовження табл. 2.1

Земельний банк	2863 га (1533 земельних ділянки в оренді)	2600 га (3226 земельних ділянки в оренді)	1049 га (223 земельних ділянки в оренді)
Наявність елеваторних комплексів	Відсутні, використовуються зерносушильні машини у перепроєктованих приміщеннях	Елеваторний комплекс, потужністю 122 тис.т на 4 культури одночасного зберігання	Фермерський елеватор, потужністю 20 тис. т одночасного зберігання
<i>Фінансові показники, грн.</i>			
- дохід від реалізації	128 518 000	122 289 000	65 812 600
- чистий прибуток	36 909 000	30 793 000	12 341 900
- активи підприємства	225 033 000	709 963 000	84 552 700

Джерело: узагальнено автором на основі [40]

На основі порівняльної характеристики ключових аспектів організації виробничо-збутової діяльності виробників сільськогосподарської продукції, можна зробити висновок про слабкі місця та перспективи розвитку розподільчої політики ПФГ «Поточище». Так, відсутність потужних елеваторів унеможливує тривалий період збереження зернових культур, а тому фірма орієнтується на швидкі поставки замовлень та залучення гуртових посередників. Разом з тим, наявність повноцінного комплексу із розведення свійських тварин формує конкурентні переваги господарства в регіоні.

Для оцінки ефективності збутових зусиль ПФГ «Поточище» щодо організації системи розподілу сільськогосподарської продукції проведемо аналіз динаміки основних фінансових показників, які демонструють досягнуті результати реалізації продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

#### Основні результати збутової діяльності ПФГ «Поточище»

Показники, тис.грн.	2021 рік	2022 рік	Абсол. відхил.	Відносне відхил.
Чистий дохід від реалізації продукції	127 676	128 518	842	+ 0,7
Собівартість реалізованої продукції	75 815	90 930	15 115	+ 20,0
Чистий прибуток	49 960	36 909	- 13 051	- 26,1
Витрати на збут	1 742	2 320	578	+ 33,2

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ФГ

Як видно із даних табл. 2.2 станом на 2022 рік ПФГ «Поточище» отримало 128,5 тис.грн. чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції. Водночас, величина операційних витрат на вирощування культур та відгодівлю свійських тварин зросла у 20 разів більше, ніж був зафіксований приріст доходу. Така ситуація стала наслідком зростання цін на бензин та ускладнення логістики постачання товарів, необхідних для ведення аграрного виробництва, із початком воєнних дій на території України. Відповідно, це спричинило зниження чистого прибутку, який отримало ПФГ «Поточище» у звітному 2022 році – він скоротився на 13,1 тис.грн. або на 26,1%. Зростання демонстрували і витрати на збут продукції – у 2022 році порівняно із 2021 вони зросли на 33,2%. Враховуючи особливості політики розподілу компанії, очевидним є те, що їх ріст був спровокований зростаючими потребами транспорту у паливі, яке стало дефіцитним і дорогим ресурсом.

Для оцінки результативності організації системи розподілу на ПФГ «Поточище» проведено аналіз окупності та покриття збутових витрат підприємства. У табл. 2.3 подані результати такого аналізу.

Таблиця 2.3

## Показники ефективної системи розподілу ПФГ «Поточище»

Показники, тис.грн.	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення
Частка витрат на збут в загальній сумі операційних витрат, %	2,3	2,6	+ 0,3
Коефіцієнт покриття витрат на збут	73,3	55,4	-17,9
Рентабельність продажів, %	39,1	28,7	- 10,4
Оборотність готової продукції, об.	20,8	15,6	- 5,2
Термін обороту, днів	17,3	23,0	+ 5,7

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ФГ

Для початку, варто наголосити на тому, що частка збутових витрат попри їх зростання у поточному році є вкрай мізерною – лише 2,6% загальних операційних витрат ПФГ «Поточище». Очевидно, що підприємство не розвиває

широту власних каналів розподілу і виділяє досить обмежений бюджет на збутові операції. Попри це, у підприємства не спостерігається проблеми зі збутом, адже кожна гривня, витрачена на збут у 2022 році, забезпечила в середньому 55,4 грн. чистого доходу. Це свідчить про те, що ПФГ «Поточище» оптимізуючи свої збутові витрати, передала контроль над реалізацією та стимулюванням продукції торговим посередникам, що особливо критично в умовах сучасних викликів, коли традиційні схеми збуту виявилися нежиттєздатними. І це яскраво демонструє зниження усіх показників ефективності системи розподілу ПФГ «Поточище». Так, у 2022 році на 10,4% скоротилася рентабельність продаж, що однозначно свідчить про наявні проблеми у сфері продажів. Про проблеми із розподілом товару свідчать показники оборотності готової продукції – кількість оборотів зменшилась в середньому на 5,2 оборотів, при цьому збільшивши термін обороту на 5,7 днів. Значення показників оборотності й надалі залишаються прийнятними для агропідприємства, проте така негативна тенденція спровокує ризики неплатоспроможності та зниження оперативності каналу розподілу.

Трансформація суспільного життя і зміна принципів роботи аграрного сектору із початком повномасштабної війни вплинула на ПФГ «Поточище». Підприємство відчуває гостру нестачу пального, перебої із постачанням необхідних для посівної матеріалів, а також труднощі зі збутом власної продукції, особливо у категорії зернових культур. Саме тому для оцінки стратегічної позиції та перспектив розвитку фермерського господарства проведемо діагностику його внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів на основі SWOT-аналізу. Основуючись на результатах SWOT-аналізу, аграрна компанія може розробити стратегію, яка використовує можливості та мінімізує загрози, користується слабкими сторонами та максимізує сили, спрямовуючи свої ресурси на досягнення стратегічних цілей.

Результати формування матриці SWOT-аналізу подано у табл. 2.4.



## SWOT-аналіз аграрної компанії ПФГ «Поточище»

<i>Strengths – Сильні сторони бізнесу</i>	<i>Weaknesses – Слабкі сторони бізнесу</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- великий земельний банк;</li> <li>- прибутковість діяльності;</li> <li>- диверсифікація операційної діяльності;</li> <li>- налагодженні канали постачань продукції на ринку B2B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність елеваторів для зберігання зернових культур;</li> <li>- висока залежність від вартості на пальне;</li> <li>- відсутність збутового відділу</li> </ul>
<i>Opportunities – Зовнішні можливості</i>	<i>Threats – Зовнішні загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий експортний потенціал зерна;</li> <li>- фінансова підтримка сільського господарства у період воєнного стану;</li> <li>- встановлення граничного рівня торговельної надбавки на певні види продовольчих товарів;</li> <li>- скасування ліцензування експорту певних видів агропродукції;</li> <li>- розвиток зеленої енергетики;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення посівних площ на 20% у порівнянні із 2021 роком;</li> <li>- блокування експорту зерна;</li> <li>- зростання цін на добрива, дизельне пальне, корми, вакцини і ліки;</li> <li>- руйнування існуючих логістичних ланцюгів;</li> <li>- зниження закупівельних цін на окремі зернові культури;</li> <li>- скорочення поголів'я ВРХ</li> <li>- гостра нестача кваліфікованих робітників</li> </ul>

Джерело: згруповано та узагальнено автором

Війна в Україні принесла для агробізнесу не лише військову, але й економічну загрози. Блокада морських портів викликала суттєве скорочення експорту з 6-7 млн.т/міс. до 1,5 млн.т, що спровокувало надлишок пропозиції на внутрішньому ринку і відповідне зниження реалізаційних цін нижче рівня собівартості виготовлення продукції. Згодом після підписання зернової угоди відбулося відносне послаблення на ринку, проте й надалі спостерігаються проблеми із логістичним забезпеченням та загрозами повторного блокування «зеленого коридору». Згідно оцінок експертів FAO «на даний час вважається пошкодженими близько 5% земель сільськогосподарського призначення. Втрати доступних посівних площ становлять понад 25%, зрошуваних земель перевищують 70%, ягідників близько 25%, садів – 20%. Відбулося зростання вартості виробництва продукції внаслідок зростання цін на добрива, пальне та насіння. Значні масиви земель є небезпечними для виробничої діяльності через пошкодження та мінування. Істотних руйнувань зазнали об'єкти інфраструктури: сільськогосподарської, складської, транспортної, енергетичної, переробної

промисловості. Через фізичне знищення аграрних підприємств в зоні ведення бойових дій потенційно очікується втрата до 30% поголів'я тварин» [14].

Оскільки ПФГ «Поточище» знаходиться на відносно безпечній території України, він не зазнав прямий збитків від руйнування активів, проте відчув негативний вплив наслідків війни на власних бізнес-процесах. По-перше, непридатність для аграрного виробництва багатьох земель і руйнування елеваторних комплексів збереження зернових культур призвело до перерозподілу логістичної інфраструктури, а зростаючий попит на продукти харчування збільшив навантаження на посівні площі фермерських господарств та аграрних підприємств, які продовжили роботу. Через ускладнену логістику зернових сільське господарство переорієнтувалось на вирощування олійних культур. По-друге, за даними опитування малих фермерських господарств, проведене міжнародною маркетинговою групою за підтримки Help – Hilfe zur Selbsthilfe в Україні та разом із Українською Радою Бізнесу, було виявлено специфічні виклики, з якими стикнулися аграрії у відповідних регіонах України. Так, у Західній Україні – це «нестача кваліфікованих працівників, проблеми у розрахунках із торговими мережами, постійні змінами законодавства, слабкий захист прав власності фермерів та рейдерство. Крім того, фермери у західному регіоні потребують від держави та гуманітарних організацій дешевих кредитних ресурсів від 500 тис грн до 5 млн грн, а також консультації експертів щодо питань фінансів та інвестиції та постачанням та збутом» [14].

Таким чином, загрози зовнішнього бізнес-середовища стали джерелом стратегічних змін в операційній та розподільчій політиці ПФГ «Поточище».

## 2.2. Аналіз каналів збуту та системи розподілу продукції ПФГ «Поточище»

Специфікою аграрного бізнесу виступає його товарний характер, що вимагає чіткої і злагодженої взаємодії між процесом виробництва та розподілу сільськогосподарської продукції. Агровиробники забезпечують суспільство

товарами, які забезпечують базові первинні потреби, а тому мають бути доступні у потрібний час, обсязі та різноманітті (враховуючи різні фактори, такі як вік, стать, національні традиції та стан здоров'я), оскільки їх потребують регулярно й послідовно. До того ж ці продукти мають властивість швидко псуватися, що вимагає оперативної поставки, раціонального пакування продуктів та надання високого рівня сервісу. Виникнення часового розриву між виробництвом та розподілом сільськогосподарської продукції вимагає залучення різних посередників для підвищення цінності цих продуктів для споживачів.

Характер розподільчої політики ПФГ «Поточище» обумовлюється його виробничою спрямованістю. Аналізуючи товарний асортимент фермерського господарства, було встановлено, що у структурі реалізації ПФГ «Поточище» продукція рослинництва становить 82,8% сукупного товарообороту. Станом на 2022 рік частка зернових та зернобобових культур становила 66,7% у загальному обсязі продукції рослинного походження, ріпака – 22,3%, соняшника – 5,8% та цукрових буряків фабричних – 5,2%. Обсяги виробництва картоплі та зерняткових і кісточкових плодів у 2022 році була мізерно мала (див. рис. 2.3).

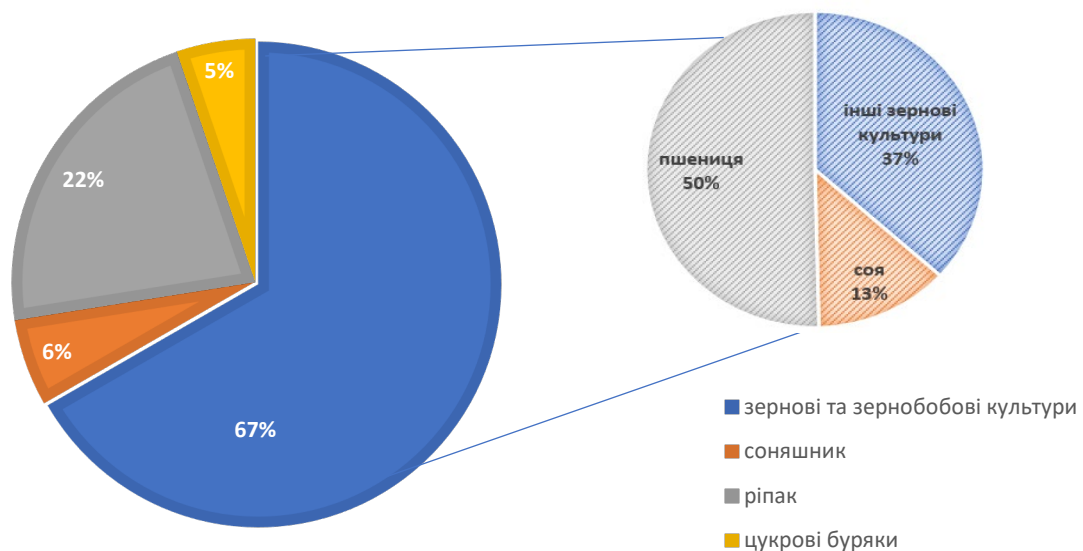


Рис. 2.3. Структура збуту продукції рослинного походження ПФГ «Поточище» у 2022 році, %

Джерело: за даними фінансової звітності ПФГ «Поточище»

Слід зазначити, що ПФГ «Поточище» у галузі рослинництва орієнтується переважно на вирощування та реалізацію зернових і олійних культур. Останні мають як комерційне використання (як сировина для виготовлення олії), так і внутрішнє (як зеленої біомаси для худоби).

Стосовно тваринницького сектору, на частку якого припадає 17,2% валового товарообороту ПФГ «Поточище», то тут помітною є спеціалізація на вирощуванні ВРХ як для продажу м'яса (21,9% продукції тваринного походження), такі здачі молока (77,8%). Крім того, ПФГ «Поточище» займається відгодівлею свиней та розведенням риби (див. рис. 2.4).

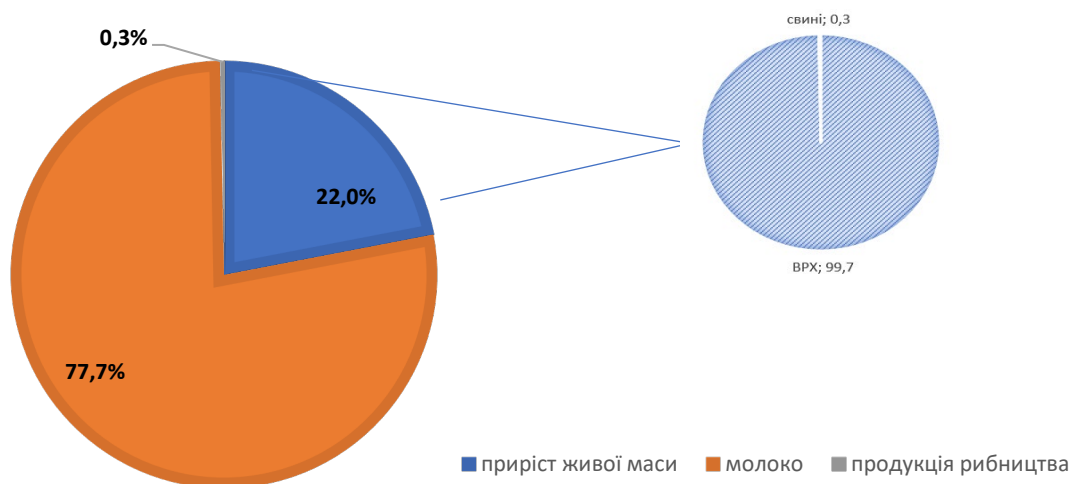


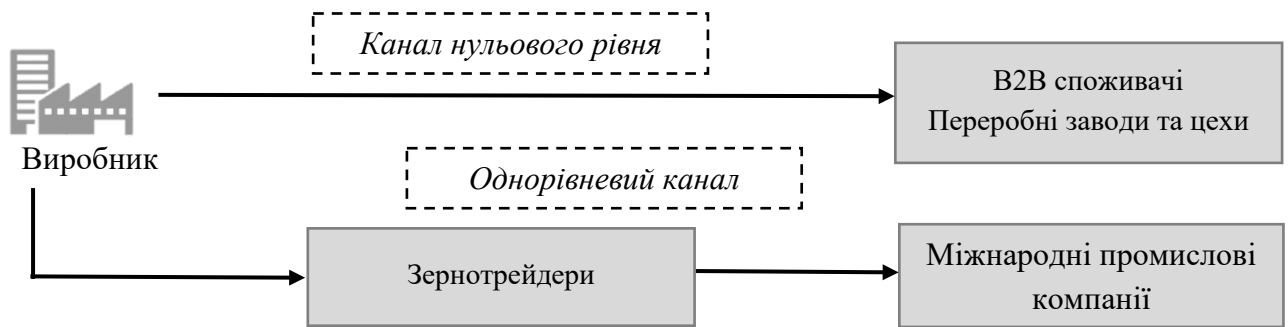
Рис. 2.4. Структура збуту продукції тваринного походження ПФГ «Поточище» у 2022 році, %

Джерело: за даними фінансової звітності ПФГ «Поточище»

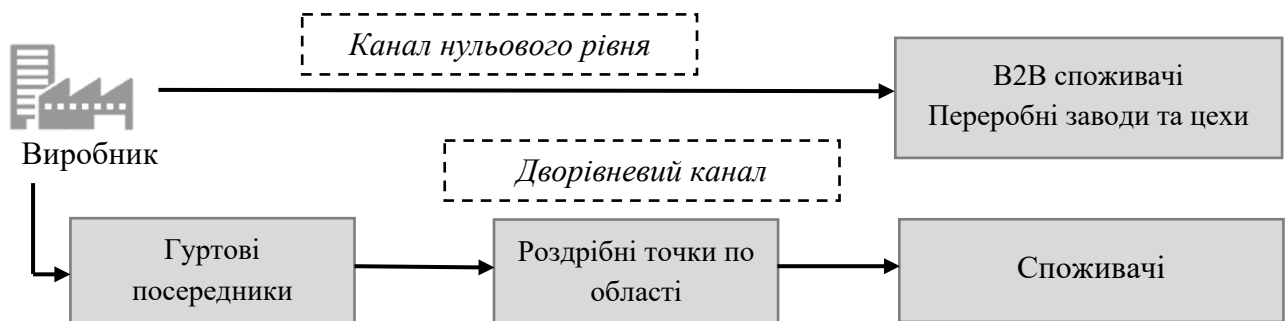
Значну роль в управлінні розподілом фермерського господарства відіграє правильний вибір каналів збуту на цільових ринках, який визначається функціональним призначенням та формою самого товару.

Для наочної демонстрації системи розподілу продукції ПФГ «Поточище» зобразимо типи каналів збуту за ключовими товарними категоріями: зернові культури, м'ясо та молоко (див. рис. 2.5).

### Товарна категорія: зернові культури



### Товарна категорія: продукти тваринництва ВРХ



### Товарна категорія: молоко

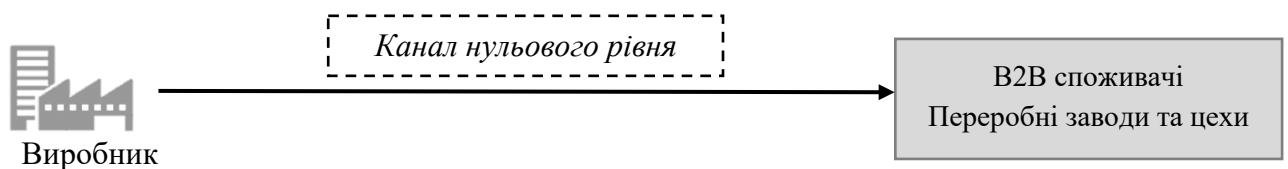


Рис. 2.5. Структура системи розподілу продукції ПФГ «Поточище»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Прямий метод розподілу сільськогосподарської продукції передбачає встановлення безпосереднього контакту агровиробника та споживача, а тому його доречно використовувати під час реалізації товарів, які мають виробниче призначення. Для ПФГ «Поточище» такими товарами є:

- зернові культури, які реалізуються у необробленому для кінцевого споживання вигляді, а тому господарство зосереджує свої збутові зусилля на промисловому рику В2В, співпрацюючи з великими переробними заводами,

такими як спиртзаводи, комбінати хлібопродуктів, обслуговуючі кооперативи, підприємства борошномельно-круп'яної промисловості, в тому числі через процедуру тендерних закупівель;

- продукція тваринництва (м'ясо ВРХ), яка постачається для невеликих м'ясопереробних цехів з метою їх наступної переробки у виробничому процесі;
- молоко, яке виступає сировиною для багатьох молокозаводів.

Також фермерське господарство «Поточище» співпрацює із крупними зернотрейдерами, які забезпечують гуртові поставки пшениці на зовнішні ринки.

Для товарів групи тваринництва, які можуть виступати як сировиною для інших підприємств, так і споживчим товаром, ПФГ «Поточище» застосовує непрямі канали розподілу із використанням торговельних представників, які забезпечують гуртові продажі. На сьогодні ПФГ «Поточище» співпрацює з близько 10 гуртовими посередниками, які перебирають на себе функції збереження продукції на власних складах та її розповсюдження у роздрібних точках області.

У табл. 2.5 наведена загальна характеристика каналів збуту для основних товарних категорій сільськогосподарської продукції ПФГ «Поточище»

Таблиця 2.5

#### Характеристика каналів збуту ПФГ «Поточище» за товарними категоріями

Канал збуту	Характеристика		
	Обсяг збуту	Охоплення ринку	Знання у сфері збуту
<i>Зернові культури</i>			
Продаж через участь у тендерних закупівлях	Великий	Регіональний Національний	Достатні
Експорт продукції	Переважно значний; сильна залежність від політичної ситуації	Міжнародний	Відмінні
<i>Продукція тваринництва ВРХ</i>			
Продаж В2В компаніям-виробникам	Значний	Локальний Регіональний	Відмінні
Продаж представникам гуртової торгівлі	Великий	Регіональний	Достатні
<i>Молоко</i>			
Продаж В2В компаніям-виробникам	Великий	Регіональний Національний	Відмінні

Джерело: авторська розробка [40; 46]

Для налагодження ефективних каналів збуту, важливо ретельно оцінювати переваги та недоліки, які вони принесуть власному бізнесу, а також аналізувати власні можливості для реалізації продукції через різноманітні канали збуту. Переваги та недоліки сформованих на ПФГ «Поточище» каналів прямого та непрямого продажу подані в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Переваги та недоліки від використання різних каналів збуту ПФГ «Поточище»

Канал розподілу	Переваги каналу	Недоліки каналу
Прямий продаж (канал нульового рівня)		
Продаж через участь у тендерних закупівлях	Додатковий канал збуту. Тісний зв'язок з покупцем. Постійні замовлення продукції для виробництва	Низька закупівельна ціна. Виставлення певних обмежувальних вимог до предмету торгів (пшениці). Орієнтація на конкретного виробника
Продаж B2B компаніям-виробникам	Можливість нових ринків збуту, в тому числі в національному масштабі. Додаткові обсяги продажу. Формування постійних відносин з покупцями	Обмежена географія співпраці. Невелика кількість клієнтів. Відповідальність за своєчасність поставок. Реалізація сировини в незначних обсягах
Непрямий продаж (однорівневий канал)		
Експорт продукції	Збільшення обсягів продажів Стабільність до коливань внутрішнього попиту Вигідні ціни Диверсифікація ризиків	Необхідність додаткових сертифікацій і дозволів. Чутливість до зміни валютного курсу та політичної ситуації
Непрямий продаж (дворівневий канал)		
Продаж представникам гуртової торгівлі	Охоплення ринку регіонального та національного рівня. Збільшення обсягів продажу. Стабільні замовлення	Відсутній зв'язок між виробником і кінцевим споживачем. Зниження контролю за збутом

Кожен канал збуту приносить із собою певні ризики та обмеження для підприємства. При створенні системи розподілу товарів виробник повинен об'єктивно оцінити як переваги, так і недоліки використання існуючих та потенційних каналів збуту. Змінюваність кон'юнктури на промисловому ринку,

вплив зовнішніх та внутрішніх факторів вимагають від підприємства постійного перегляду збутових стратегій та встановлення більш вигідних умов для реалізації власної продукції.

Таким чином, політика розподілу фермерського господарства «Поточище» сформована на основі поєднання прямих продажів та посередницьких збутових мереж, які характеризуються гуртовими поставками товарів, з географією продажів Івано-Франківська та сусідні області до місць виробництва, а також країни ЄС. Підприємство встановлює співпрацю з постачальниками через угоди про поставку. Умови цих угод передбачають, що саме підприємство забезпечує доставку своєї продукції на склади замовників за власний рахунок. Тому фермерське господарство має обмежений транспортний парк і при необхідності наймає додаткові грузові автомобілі та фури.

Ключовими цілями збутової політики ПФГ «Поточище» є широке охоплення регіонального ринку за рахунок збільшення замовлень на гуртові поставки сільськогосподарської продукції та отримання значних доходів за рахунок масових продаж та доступності продукції для споживача. Відповідно до означених цілей, фермерське господарство реалізовує стратегію інтенсивного розподілу, коли виробник використовує велику кількість гуртових посередників та укладених із B2B угод задля збільшення власної присутності на ринку. Враховуючи фінансові можливості та ринкову силу на регіональному ринку, ПФГ «Поточище» не володіє можливостями ініціювати створення вертикально інтегрованих систем розподілу для учасників, причетних до переміщення та реалізації товару до місць споживання або використання. Використовуючи традиційну систему розподілу, у рамках якої функціонують незалежні торговці з власними комерційними інтересами, агровиробнику важко забезпечити координацію дій усіх посередників у єдиному логістичному ланцюгу.

По суті, підприємство зовсім не займається післяпродажним обслуговуванням продукції та не контролює роздрібну торгівлю. Такий стан справ у системі розподілу повністю відбиває особливості організації збутової політики ПФГ «Поточище», а саме відсутність повноцінного відділу збуту та



продажів. Це пов'язано насамперед із відсутністю кваліфікованих фахівців-маркетологів та низькою обізнаністю керівництва компанії про методи стимулювання збуту та просування продукції до кінцевого споживача.

Слід зазначити, що розподільча політика ПФГ «Поточище» характеризується виключно оффлайнним підходом до концентрації комерційних зусиль серед усіх можливих каналів продажів. Фермерське господарство не має власного веб-сайту та не веде бізнес-акаунтів у жодній соціальній мережі. Крім того, воно обрало пасивну комунікаційну політику в плані інформування про свою діяльність, адже його контактів немає на жодних відкритих сервісах онлайн довідників та сайтах-партнерів. Як учасник біржових торгів є зареєстрована візитка з контактами підприємства на Електронній зерновій біржі України.

## Висновки до розділу 2

ПФГ «Поточище» спеціалізується на вирощуванні зернових культур та розведенням ВРХ. Фермерське господарство покриває потреби промислового сектору та споживчих ринків Івано-Франківської та сусідніх областей в сільськогосподарській продукції, а також експортує пшеницю закордон, зокрема, у Румунію та Польщу. Цільову аудиторію фермерського господарства формують: міжнародні імпортери (зернотрейдери); переробні підприємства та цехи; гуртові посередники; торгові мережі, місцеві ринки.

За результатами аналізу показників збутової діяльності помітним є скорочення обсягів чистого прибутку через зниження збуту агропродукції, а падіння рентабельності продаж та оборотності готової продукції може стати джерелом неплатоспроможності та зниження оперативності каналу розподілу.

Характер розподільчої політики ПФГ «Поточище» обумовлюється його виробничою спрямованістю. Прямий метод розподілу сільськогосподарської продукції передбачає встановлення безпосереднього контакту агровиробника та споживача, а тому його доречно використовувати під час реалізації товарів, які

мають виробниче призначення – зернові культури. Для товарів групи тваринництва, які можуть виступати як сировиною для інших підприємств, так і споживчим товаром, ПФГ «Поточище» застосовує непрямі канали розподілу із використанням торговельних представників, які забезпечують гуртові продажі.

Ключовими цілями збутової політики ПФГ «Поточище» є широке охоплення регіонального ринку за рахунок збільшення замовлень на гуртові поставки сільськогосподарської продукції та отримання значних доходів за рахунок масових продаж та доступності продукції для споживача. Відповідно до означених цілей, фермерське господарство реалізовує стратегію інтенсивного розподілу, коли виробник використовує велику кількість гуртових посередників

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ

### ПФГ «ПОТОЧИЩЕ»

#### 3.1. Напрямки підвищення ефективності розподільчої політики ПФГ «Поточище»

В умовах висококонкурентного ринку успіх компанії безпосередньо залежить від ефективності функціонування його системи розподілу продукції. Військово-політична ситуація в країні постійно загострює і без того системні проблеми в агробізнесі, а тому лише злагоджена робота усіх учасників логістичного ланцюга – від постачальників ресурсів до торгівельних посередників – сприятиме зниженню інтенсивності навантаження на виробників та дозволить оптимізувати канали розподілу, виходячи з інтересів усіх зацікавлених осіб.

Основними критеріями гнучких та дієвих каналів збуту в аграрному секторі є швидкість товароруку, обсяги реалізації товарів, а також рівень витрат обігу. Це обумовлено насамперед тим, що продукт відноситься до категорії таких, що швидко псуються. Отже, ефективною є така система розподільчих каналів та методів збуту, яка забезпечує швидку доставку продукції до місця реалізації, оптимізує витрати на організацію та досягає максимальних обсягів продажу та прибутку.

ПФГ «Поточище» обрало тактику тісної співпраці та підтримки зв'язків із існуючими партнерами, не приділяючи увагу розширенню клієнтської бази. Диверсифікацію клієнтів воно отримує виключно за рахунок участі у державних тендерних торгах, коли географія пошуку покупця є необмеженою.

Для досягнення поставлених маркетингових цілей розвитку необхідно регулярно проводити аудит розподільчих каналів та оцінювати їх результативність. Це дозволить своєчасно проводити реформування існуючі канали та покращувати збутову логістику.

Структура реалізації сільськогосподарської продукції ПФГ «Поточище» за видами каналів розподілу подана на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Структура реалізації сільськогосподарської продукції ПФГ «Поточище» за видами каналів розподілу у 2023 році, %

За даними рис. 3.1 видно, що фермерське господарство активно використовує партнерські відносини на ринку В2В шляхом продажу продукції переробним заводам та цехам. Така співпраця забезпечила фермерському господарству 62,7% товарообігу. Зменшилася частка товару, реалізована через зернотрейдерів на закордонні ринки до 5,8% через руйнування логістичного забезпечення та проблеми із транспортуванням. На гуртових посередників, які забезпечують реалізацію продукції підприємства на споживчих ринках, припадає близько 31,5%.

Аналізуючи структуру системи розподілу ПФГ «Поточище», можна виявити такі тенденції розвитку каналів збуту аграрної компанії:

- висока частка реалізації аграрної продукції через нульовий канал для ринку В2В;
- суттєве зменшення прохідності закордонних каналів розподілу;
- зменшення прибутковості каналу другого рівня, через який проходять значні обсяги продукції підприємства;
- відсутність прямих зв'язків із ритейлерами у розподільчих каналах.

ПФГ «Поточище» найбільш інтенсивно розвиває прямі канали розподілу, використовуючи стійкі і сформовані партнерські зв'язки із промисловим сектором. Незважаючи на те, що частина промислових покупців неспроможна відновити довоєнні обсяги замовлень або запропонувати прийнятні для аграрної компанії закупівельні ціни, даний канал розподілу є для ПФГ «Поточище» основним. Він поєднує в собі оптимальне співвідношення виручки від реалізації аргопродукції та рентабельності продаж.

Виходячи з цього, прямий канал розподілу ПФГ «Поточище» не потребує реформування, а стратегія комунікації між партнерами має спрямовуватись на підтримку довгострокових зв'язків для забезпечення розвитку каналу.

Зменшення прохідності закордонних каналів розподілу обумовлено наслідками воєнних дій на території України та блокадами експорту зерна через порти. Зміна схем доставки продукції через сухопутні шляхи до портів та логістичних хабів європейських держав вимагає значних витрат як часу, такі і ресурсів, які критично важливими саме для аграрної продукції. Оскільки вирішення цього питання є сферою політичних впливів, то ПФГ «Поточище» не може ефективно управляти логістичними процесами цього каналу розподілу. Попри усі заходи, що приймаються на державному рівні, за оцінками фахівців, наразі можливим є перевезення лише 50 % від наявного загального об'єму зернових культур, які пропонуються вітчизняними аграрними виробниками [65, с. 90].

Виходячи з таких обставин, ПФГ «Поточище» змушене скоротити обсяги поставок, щоб не втрачати обігові кошти внаслідок псування продукції,

Канал другого рівня забезпечує ПФГ «Поточище» майже третину продажів, проте має проблеми із генеруванням прибутків. Очевидно, що це найдовший канал збуту для агрокомпанії і продукт, який проходить по ньому до споживача, має найбільшу націнку. Для цього каналу розподілу раціональним буде рішення оптимізувати його витрати та навіть змінити формат роботи. Крім того, можливим є варіант знизити товарооборот за цим каналом та перенаправити його на більш перспективні форми співпраці з постачальниками.

Для прикладу залучити ритейлерів, які взагалі не використовуються ПФГ «Поточище» у системі розподілу аграрної продукції. Організація товароруку через роздрібний торговців можлива лише для товарної категорії м'ясопродуктів, виходячи із наявних позицій для продажу. Цей сегмент є досить перспективним з точки зору кінцевого споживання і дозволить вийти на нові ринки. Крім того, використання торгових точок, магазинів, мереж дозволить забезпечити близький контакт зі споживачами і використовувати ефективні засоби стимулювання збуту.

Для діагностики причин зниження рентабельності у каналі другого рівня побудуємо діаграму Ішикави, використання якої дозволить виявити ті процеси, які генерують проблеми із оперативністю та прибутковістю каналу. Цей інструмент призначений для візуалізації взаємозв'язків між різними факторами і можливими ефектами. Діаграма систематизує наявні причини виявлених проблеми, виділяє ключові аспекти та дозволяє здійснити рівневий пошук основної причини. Групи факторів об'єднуються залежно від аналізу та контролю якості області.

Оскільки наше дослідження стосується організації маркетингової політики розподілу, то доцільним є розгляд проблеми через призму класичної моделі маркетингу 4P, елементи якого і будуть формувати проблемне коло дослідження.

На рис. 3.2 відображена діаграма Ішикави для пошуку першопричин зниження прибутковості каналу розподілу другого рівня.

Аналізуючи результати діагностики, можна виділити такі основні аспекти вирішення проблеми зниження прибутковості каналу розподілу із залученням гуртових посередників для ПФГ «Поточище», а саме:

- організаційний аспект: координація збутової діяльності зі сторони аграрного виробника;
- логістичний аспект: оптимізація витрат у всьому розподільчому каналу та підвищення його оперативності і надійності;
- виробничий аспект: зростання цінності товару для кінцевого споживача.

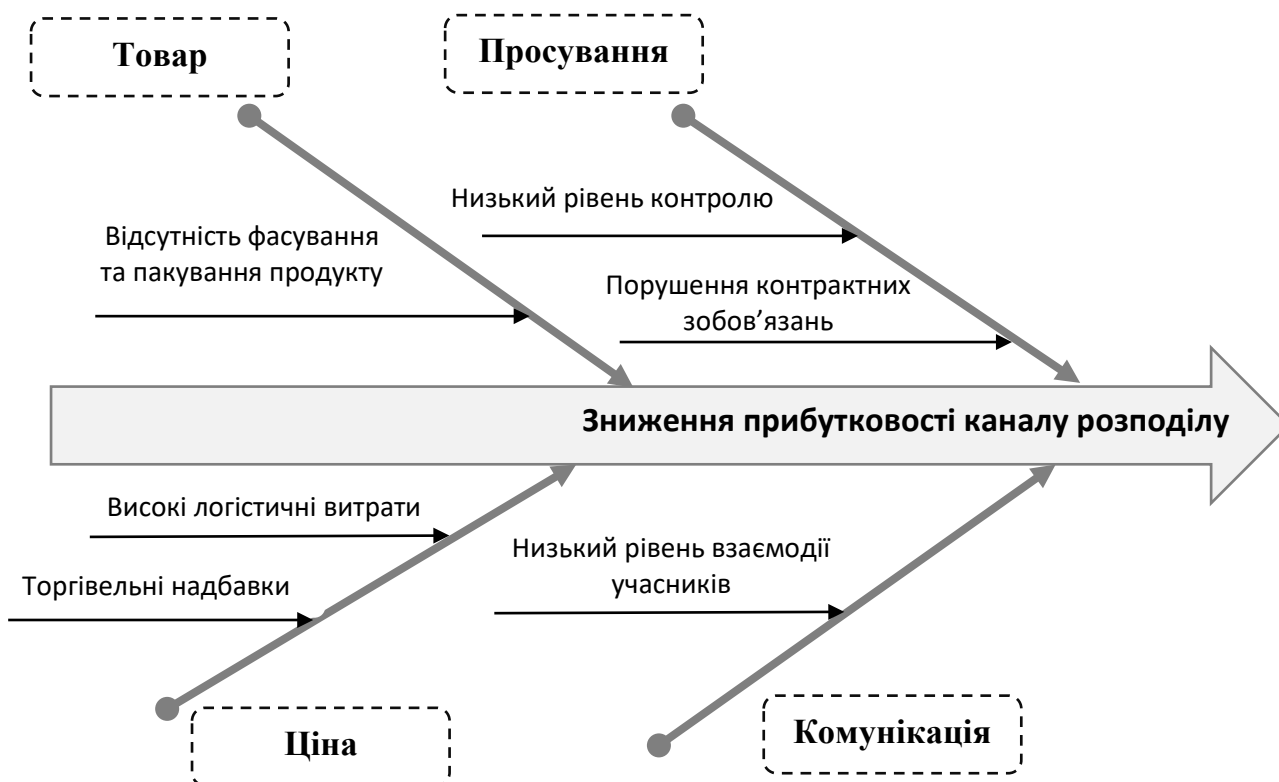


Рис. 3.2. Діаграма Ішкави пошуку причин зниження прибутковості каналу розподілу другого рівня на ПФГ «Поточище»

Джерело: сформовано автором

В організаційному плані проблеми, пов'язані із низьким рівнем контролю та взаємодії між учасниками каналу розподілу, є наслідком фрагментарного підходу до управління збутовою діяльністю ПФГ «Поточище».

Збутові функції на ПФГ «Поточище» розподілені між агрономом підприємства, керуючим фермою та головним бухгалтером. До обов'язків агронома входять питання розробки виробничих програм і робочих планів з рослинництва, а також формування замовлень на поставку продукції. Керуючий фермою формує завдання з виробництва та продажу сільськогосподарської продукції і забезпечує їх виконання. Головний бухгалтер проводить облік основних операцій підприємства та обґрунтовує фінансове забезпечення збутових потреб фермерського господарства.

Усі рішення, пов'язані із постачанням, виробництвом та збутом продукції, приймаються колегіально на спільних нарадах із Головою правління ПФГ «Поточище». Проте, динамічність аграрного ринку та необхідність застосування маркетингових інструментів антикризового управління вимагають професійного підходу до управління системою розподілу сільськогосподарської продукції. Враховуючи масштаби діяльності ПФГ «Поточище», для початку доцільним є запровадження посади менеджера (управителя) зі збуту, до посадових обов'язків якого віднесено:

- організація зустрічей з гуртовими покупцями господарства, проведення переговорів, презентацій та залучення до співпраці клієнтів, вибудовування системи довгострокових відносин;
- складання комерційних пропозицій;
- розрахунок та оформлення замовлень, укладення договорів та їх подальший супровід;
- аналіз даних з обліку готової продукції на складах господарства та проведення її розподілу за покупцями відповідно до укладених договорів;
- контроль відповідності рівня запасів готової продукції за обсягом і номенклатурою (асортиментом) до встановлених нормативів;
- контроль за дотриманням правил зберігання і підготовки готової продукції до відправлення споживачам;
- контроль відвантаження замовлень та надходження грошових коштів;
- ведення встановленої звітності та документації;
- розробка пропозицій щодо коригування цін на продукцію, обсягів продажу, вибору каналів збуту, способів і часу виходу на ринок.

Запровадження посади менеджера (управителя) зі збуту дозволить підвищити рівень експертності у вирішенні питань ціноутворення, маркетингу та комунікацій з потенційними партнерами та швидко реагувати на зміни і адаптувати розподільчу стратегію до умов ринку.

Особливістю збуту продукції тваринництва, зокрема м'ясної сировини, є те, що вона відноситься до продовольчих товарів із коротким терміном



зберігання, що виставляє додаткові вимоги як то транспортування, так і формування запасів. ПФГ «Поточище» проводить реалізацію продукції комерційним структурам на умовах самовивозу зі складів виробника, обмежуючись мінімальними за відстанню вантажними перевезеннями. Саме тому логістичні проблеми зниження прибутковості каналу розподілу другого рівня слід розглядати у двох площинах:

- по-перше, порушення контрактних зобов'язань та нерегулярність замовлень з боку гуртових посередників;
- по-друге, вузька географія поставок продукції.

Порушення зобов'язань з боку гуртовиків пов'язано із коливанням попиту на продукцію і нерегулярності замовлень від торгових точок, які займаються роздрібним продажем м'яса. Неможливість чітко спланувати обсяги поставок негативно впливає на діяльність ПФГ «Поточище», адже підготовка сировини займає багато часу, а обмежені потужності для їх охолодження та належного зберігання унеможливають формування постійних запасів. В цьому контексті актуальним є налагодження тісного зв'язку між виробником та гуртовими посередниками завдяки інтеграції системи управління запасами.

Однієї із таких прогресивних технологій може стати модель Vendor managed inventory (VMI) – управління запасами споживача постачальником на основі безперервного поповнення запасів. Замість оформлення замовлень, покупець надає певну інформацію до постачальника товару, а він в свою чергу бере на себе повну відповідальність за підтримання рівня запасів цих товарів на місцерозташуванні покупця – складі гуртового продавця.

За такої моделі співпраці ПФГ «Поточище» виконує основне завдання – забезпечувати на складі гуртовика наявність тих продуктів, постачання яких він займається. За такої організації обидва учасники можуть більше фокусуватися на вирішенні важливішого завдання — як продати більше продукції і зробити це ефективніше. Це призводить до зміни філософії взаємодії виробника та посередника: якщо раніше він намагався продати більше товарів підприємстві-

покупцю, то тепер він перш за все хоче, щоб посередник продав якомога більше товарів ритейлерам.

Щоб досягти цієї мети, гуртовики надають ПФГ «Поточище» доступ до своїх запасів та інформації про попит (або безпосередньо, при особистій зустрічі, або через високоавтоматизовані системи передачі електронних повідомлень) і задає цільові параметри наявності продукції у себе на складі. Фермерське господарство періодично приймає рішення щодо необхідних поставок, визначаючи обсяги повторних замовлень, порядок та терміни їх відвантаження. В результаті такого підходу замість того, щоб очікувати, коли гуртовий торгівець оформить повторне замовлення, агрофірма сама ініціює поповнення запасів свого клієнта. За таких обставин важливим показником роботи постачальника м'яса є не час виконання замовлення, а наявність запасів та його оборотність на складах посередника.

Запровадження такої системи дозволить автоматизувати процеси регулювання запасів на складах виробників відповідно до потреб гуртових продавців та підвищити оперативність товарного руху в каналі розподілу, оскільки не вимагатиме узгодження деталей поставки окремо за кожною угодою.

Разом з тим, ПФГ «Поточище» варто також змінити стратегію комунікації із гуртовими учасниками розподільчого каналу. Так, використовуючи стратегію проштовхування (Pull-стратегію), ПФГ «Поточище» зосередить зусилля на активізації співпраці у сфері продажів із гуртовими торговцями, які є посередниками між виробником та роздрібною мережею. Відтак активність цієї ланки, а відповідно і всього каналу розподілу залежатиме від того, як їх збутову діяльність простимулює виробник. Для підвищення інтересу посередників у розширенні асортименту та формуванні товарних запасів, ПФГ «Поточище» може запропонувати покриття витрат на транспортування продукції, надання торгових знижок та бонусів, подовження термінів сплати рахунків тощо.

Як альтернативний варіант для підвищення оперативності товарного руху та розширення географії збуту в рамках дворівневого каналу розподілу можна запропонувати скористатися послугами логістичної компанії, у розпорядженні

якої знаходяться повноцінні складські комплекси, відділи доставки, транспортно-експедиційний парк, брокерський відділ митного оформлення імпорتنих/експортних вантажів. Передача логістичних процесів на аутсорсинг дозволить ПФГ «Поточище» повністю зосередитись на основній діяльності і не відволікати ресурси на розподільчі операції.

Для таких цілей варто залучити 3PL-оператора у сфері фреш-логістики, який пропонує широкий спектр логістичних послуг – від стандартних операцій із транспортування вантажів на аутсорсинг надходить, перевантаження, складування на розподільчих центрах аутсорсера, точкова доставка вантажів тощо. Фреш-логістика, або «холодна логістика» дозволяє доставити матеріальний потік від виробника до споживача, при цьому забезпечити дотримання відповідного температурного режиму, враховуючи всі особливості споживчого товару, його властивості, можливість псуватися за неналежного температурного режиму чи довготривалої доставки. Це надзвичайно складний процес, який потребує відповідальної роботи і точного планування всіх учасників «холодного ланцюга поставок», адже недотримання температурних показників під час зберігання, транспортуванні та реалізації товарів приводить не тільки до невідповідності їх органолептичних показників, але також може нести загрозу здоров'ю кінцевого споживача.

Таким чином, залучаючи логісти на засадах аутсорсингу, ПФГ «Поточище» забезпечить належне транспортування та доставку продукції з коротким терміном зберігання до кінцевих споживачів, при чому дозволить розширити географію збуту, а також підвищити швидкість доставки та скоротити логістичні витрати за рахунок використання сервісу «крос-докінгу», який дозволяє уникнути збереження продукції на проміжних складах логіста і одразу вантажити на відправку до конкретного торговельного представника.

Для ПФГ «Поточище» актуальною проблемою є збільшення доданої вартості виробленої продукції. Замість того, щоб продавати сировинні продукти варто забезпечити їх високу додану вартість. Це передбачає організації виробництва фасувальних цехів, які будуть проводити первинну обробку м'яса,

фасувати та пакувати його для продажу роздрібному споживачу. Це підвищить цінність такої продукції і дозволить розвивати сферу рітейлу.

Пряма інтеграція між процесами виробництва та реалізації покликана забезпечити посилений контроль за рухом товару, в тому числі через укладання прямих угод із споживачами продукції. В цьому контексті перспективним є подальший розвиток рітейлу для просування товарів на ринок B2B, зокрема, вихід на мережу HoReCa.

Проникнення виробника м'яса в сектор HoReCa (готельно-ресторанного бізнесу) має кілька визначених особливостей:

- спеціалізований асортимент продукції – виробник м'яса повинен адаптувати свої пропозиції до вимог і потреб сектору HoReCa. Це може відзначати різноманіття порцій, типів і якості м'ясних продуктів;

- стратегія ціноутворення – зв'язку з особливостями цінової політики HoReCa виробникам необхідно розробити гнучку цінову стратегію, яка враховує бюджетні обмеження та потреби клієнтів цього сектору;

- надійність і стабільність поставок – для HoReCa важливо мати надійного постачальника, тому виробники м'яса повинні забезпечити постійну наявність продукції та стабільність її якості;

- гнучка системи управління запасами – забезпечення можливості оперативно реагувати на зміну запитів та замовлень зі сторони клієнтів сектору.

ПФГ «Поточище» спочатку може розпочати співпрацю з локальними представниками сфери HoReCa. Наприклад, це можуть бути місцеві заклади громадського харчування: фастфуди, піцерії, кафе та ресторани. Близькість до автомагістралей стає додатковою можливістю використання мережі АЗС для просування продукції у регіоні. Деякі оператори мережі АЗС, такі як ОККО та WOG, розвивають зони перекусів та мережі ресторанів вздовж дороги, де пропонують в тому числі страви з м'яса. Доступ до таких закладів відкритий — водіїв автомобілів, їх пасажирів до простих перехожих і місцевих мешканців. Варто також розробити спеціальні партнерські програми, які надають переваги у

знижках, бонусів чи інших привілеїв для закладів громадського харчування, які співпрацюють з виробником м'яса.

Підбиваючи підсумки, можна спрогнозувати, що застосування інноваційних підходів до підвищення прибутковості каналів розподілу ПФГ «Поточище» дозволить обрати ефективні форми співпраці між його учасниками та забезпечити реалізацію комерційних інтересів кожного з них.

### 3.2. Оцінка результативності реформування каналів розподілу

Вибір учасників каналу розподілу є важливим стратегічним рішенням, яке впливає на результати діяльності підприємства. Оскільки ефективність аграрних каналів розподілу залежить від взаємовигідного співробітництва в галузі ресурсопостачання, виробництва, збуту і розподілу сільськогосподарської продукції, то особливої уваги слід приділити аналізу структурних зв'язків структурні зв'язки між учасниками каналу розподілу з метою узгодження та координації роботи розподільчого каналу.

Для реалізації комплексу заходів, направлених на посилення інтеграції та співпраці виробника із гуртовими посередниками, необхідно визначити вкладу кожного учасників каналу розподілу у формуванні кінцевої цінності товару для споживача та окреслити можливості фермерського господарства управляти бізнес-інтересами усіх учасників, причетних до процесу доставки товару до місць попиту.

Для того, щоб відібрати перспективних партнерів у просуванні продукції до споживача, проведемо ABC-XYZ-аналіз. Його основною метою є визначити цінність кожного гуртового посередника (ABC-аналіз) та оцінити частоту та регулярність закупівель м'ясної продукції ПФГ «Поточище» (XYZ-аналіз).

В цілях такого аналізу було відібрано основних партнерів ПФГ «Поточище» по гуртових закупівлях, з якими підприємство працює більше 5 років. Проте, для збереження комерційної інформації про гуртових клієнтів фермерського господарства проведемо шифрування назв закупівельників,

залишивши можливість їх ідентифікації за регіоном діяльності – місцем розміщення складів продукції.

Розподіл торговельних посередників ПФГ «Поточище» за групами поданий у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

АВС-аналіз гуртових посередників дворівневого каналу розподілу продукції  
ПФГ «Поточище»

Посередник	Обсяги закупівель, тис.грн	Частка в загальному обігу, %	Частка з накопиченням, %	Група АВС
Посередник (Городенківська ОТГ)	1070	26,74	26,74	А
Посередник (Коломийська ОТГ)	925	23,11	49,85	А
Посередник (Косівська ОТГ)	745	18,62	68,47	А
Посередник (Надвірнянська ОТГ)	562	14,04	82,51	В
Посередник (Тлумацька ОТГ)	414	10,34	92,85	В
Посередник (Рожнятівська ОТГ)	286	7,15	100	С
РАЗОМ	4002	100	---	

Джерело: розраховано автором за даними ПФГ

Отже, за результатами проведеного можна зробити такі висновки:

- найбільший внесок у реалізації продукції фермерського господарства здійснюють з посередника з місцем розміщення гуртових баз у Городенківській, Коломийській та Косівській ОТГ, які забезпечили у сукупності 68,5% загального товарообороту у досліджуваному каналі розподілу;

- до групи В із середнім рівнем річного обсягу продажів потрапили 2 посередника із Надвірнянської та Тлумацької ОТГ, які сумарно забезпечили приблизно 24,4% обігу товару в каналі;

- інші 7,15% обороту забезпечив посередник із Рожнятівської ОТГ, який увійшов до групи С.

Таким чином, для ПФГ «Поточище» перспективним є налагодження співпраці із посередниками групи А та В, які забезпечують основний обсяг продажів продукції господарства.

Окрім частки у продажах, важливо визначити регулярність таких замовлень з боку гуртових постачальників, щоб оцінити можливість підприємства прогнозувати обсяги збуту в каналі розподілу. Для цього проведено XYZ-аналіз, вихідні дані для якого відображені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для проведення XYZ-аналізу посередників ПФГ «Поточище»

Посередник	Обсяги збуту продукції, тис.грн.				Загальний обсяг, тис.грн.	Середній обсяг, тис.грн.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Посередник (Городенківська ОТГ)	304,15	265,70	245,05	255,1	1070	267,5
Посередник (Коломийська ОТГ)	201,21	257,09	207,13	259,57	925	231,25
Посередник (Косівська ОТГ)	182,30	201,33	109,01	252,36	745	186,25
Посередник (Надвірнянська ОТГ)	140,50	160,70	156,78	104,02	562	140,5
Посередник (Тлумацька ОТГ)	97,55	123,01	86,86	106,58	414	103,5
Посередник (Рожнятівська ОТГ)	65,90	88,15	45,30	86,65	286	71,5
РАЗОМ	991,61	1095,98	850,13	1064,28	4002	

Джерело: розраховано автором за даними ПФГ

Результати проведеного XYZ-аналізу посередників ПФГ «Поточище» представлені у табл. 3.3

За результатами проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

- до групи Х потрапили гуртові посередники, розміщені у Городенківській, Коломийській та Тлумацькій ОТГ, для яких характерним є стабільні та регулярні замовлення продукції ПФГ «Поточище»;

## XYZ-аналіз посередників ПФГ «Поточище»

Посередники	$(x_1 - x_{cp})^2$	$(x_2 - x_{cp})^2$	$(x_3 - x_{cp})^2$	$(x_4 - x_{cp})^2$	Середньов. відхилення	Коефіцієнт варіації	Група XYZ
Посередник (Городенківська ОТГ)	1343,22	3,24	504,00	153,76	22,38	0,08	X
Посередник (Коломийська ОТГ)	902,4	667,7	581,8	802,0	27,17	0,12	X
Посередник (Косівська ОТГ)	15,6	227,4	5966,0	4370,5	51,43	0,28	Y
Посередник (Надвірнянська ОТГ)	136,9	909,6	3380,3	1330,8	35,57	0,25	Y
Посередник (Тлумацька ОТГ)	35,4	380,6	276,9	9,5	13,25	0,13	X
Посередник (Рожнятівська ОТГ)	2363,9	1557,1	1089,0	568,3	37,34	0,52	Z

Джерело: розраховано автором за даними ПФГ

- посередники з Косівської та Надвірнянської ОТГ з коефіцієнтом варіації від 20 до 50% характеризується як партнери із середнім рівнем стабільності замовлень, а тому формують групу Y;

- для посередника Рожнятівської ОТГ характерні суттєві коливання в обсягах замовленнях продукції фермерського господарства, що свідчить про низький рівень лояльності до ПФГ «Поточище».

Враховуючи результати проведених ABC-XYZ-аналізів, можна сформулювати загальну стратегію роботи ПФГ «Поточище» із гуртовими посередниками на основі двох важливих критеріїв: частки товарного обороту, який забезпечує посередник, та регулярності закупівель продукції. Обидва ці фактори впливають на можливість та точність прогнозів збуту продукції ПФГ «Поточище», а тому дозволяють спланувати дохідну частину та розробити дієві програми стимулювання продажів у каналах збуту.



Поєднання результатів ABC-XYZ-аналізів посередників ПФГ «Поточище» відображені у матриці на рис. 3.3.

ABC-аналіз XYZ-аналіз		Дохідність посередника			
		Висока дохідність	Середня дохідність	Низька дохідність	Кількість посередників
Лояльність посередників	Лояльний	<b>Сектор AX</b> 2 посередника (49,85%) Городенківська та Коломийська	<b>Сектор VX</b> 1 посередник (10,34%) Тлумацька	Сектор CX	3 посередника (60,19%)
	Нейтральний	<b>Сектор AY</b> 1 посередник (18,62%) Косівська	<b>Сектор VY</b> 1 посередник (14,02%) Надвірнянська	Сектор CY	2 посередника (32,64%)
	Проблемний	Сектор AZ	Сектор VZ	<b>Сектор CZ</b> 1 посередник (7,15%) Рожнятівський	1 посередник (7,15%)
	Кількість посередників	3 посередника (68,47%)	2 посередника (24,36%)	1 посередник (7,15%)	6 посередників (100%)

Джерело: розраховано автором за даними ПФГ

За результатами проведеного аналізу виявлено, що основні гуртові покупці, з якими працює ПФГ «Поточище», належать до високодохідних учасників, які забезпечують регулярні замовлення та генерують 68,47% сукупних продаж у каналі збуту. Для таких посередників варто запроваджувати інтеграційні системи управління запасами та програми стимулювання збуту. Перспективними є й посередники, які забезпечують середню прибутковість каналу з розміром товарообороту у 24,36%.

Разом з тим, один посередник опинився у критичній зоні – він забезпечує незначну частку товарного руху в каналі і здійснює нерегулярні замовлення. Крім того, такий посередник знаходиться досить віддалено від потужностей ПФГ «Поточище», а тому є витратним в обслуговуванні. Враховуючи проблеми із логістикою, для ПФГ «Поточище» доцільним буде відмовитися від послуг такого

посередника та перерозподілити його потік між прибутковими учасниками або спрямувати його на розвиток нового напрямку роботи з HoReCa.

### Висновки до розділу 3

Аналізуючи структуру системи розподілу ПФГ «Поточище», можна виявити такі тенденції розвитку каналів збуту аграрної компанії: висока частка реалізації аграрної продукції через нульовий канал для ринку B2B; суттєве зменшення прохідності закордонних каналів розподілу; зменшення прибутковості каналу другого рівня, через який проходять значні обсяги продукції підприємства; відсутність ритейлу у розподільчих каналах.

Причинами зниження рентабельності у каналі другого рівня та обґрунтовано необхідність його реформування. На основі результатів аналізу виділено три ключові аспекти у вирішенні проблеми, а саме логістичний аспект: оптимізація витрат у всьому розподільчому каналу та підвищення його оперативності і надійності; виробничий аспект: зростання цінності товару для кінцевого споживача; організаційний аспект: створення координаційного центру управління процесом розподілу продукції на ринку.

Провівши ABC-XYZ-аналіз посередників ПФГ «Поточище», було виявлено перспективні напрямки перерозподілу товарного потоку між учасниками каналу розподілу, що дозволить спрямувати збутові зусилля підприємства на високоприбуткові торгові точки з регулярними обсягами замовлень. Така переорієнтація співпраці із посередниками дозволить ПФГ «Поточище» більш точно розробляти прогнози збуту продукції.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження особливостей формування каналів розподілу та шляхів підвищення їх ефективності в умовах сучасних викликів можна зробити такі висновки:

1. Розподіл товарів утруднюється тим, що місце їх виробництва та місце, де вони знаходять своїх споживачів, часто не співпадають, внаслідок чого між ними виникають часові і просторові невідповідності. Саме для подолання таких розбіжностей ініціюють створення системи розподілу, яка регулює процеси переміщення товару в просторі та часі, тим самим забезпечуючи потреби споживачів та доходи виробників.

2. Огляд наукової літератури дозволив виокремити три популярні підходи до розуміння сутності поняття «маркетингова політика розподілу»: функціональний, маркетинговий та логістичний. На основі критичного аналізу основних підходів до трактування дослідженого поняття можна його узагальнити у такому визначенні: маркетингова політика розподілу — це діяльність підприємства щодо формування комплексної системи заходів, яка передбачає планування, реалізацію та контроль за рухом товарів (сировини, матеріалів, послуг) від місць їх виробництва до місць споживання з метою задоволення попиту та одержання запланованого рівня прибутку.

3. Усі рішення, які приймаються в ході реалізації маркетингової розподільчої політики, можна об'єднати у два блоки: рішення щодо формування каналу розподілу та рішення щодо управління системою розподілу. Формування каналу розподілу передбачає побудову його внутрішньої структури та способів взаємодії між учасниками відповідно до умов та цілей політики розподілу підприємства. Після завершення процедур формування каналу розподілу необхідно забезпечити його практичну реалізацію, що вимагає організації системи управління системою розподілу підприємства. Для цього необхідно відібрати торговельних посередників, здатних справитися із поставленими цілями та завданнями, розробити систему їх мотивації та оцінки ефективності роботи, а також процедури врегулювання конфліктів між учасниками розподілу.

4. Процес оцінювання ефективності маркетингової політики розподілу, спрямований на довготривалий успіх підприємства, включає аналіз досягнення стратегічних цілей, відхилень між планованими та фактичними показниками, а також оцінку співвідношення між результатами збуту та витратами підприємства на реалізацію маркетингових рішень. Для вирішення завдань оцінки необхідно володіти більш збалансованим набором показників розподільчої політики підприємства, який дозволяє тримати під контролем фактори, які на них впливають, а не лише відслідковувати кінцеві результати.

5. Аграрному сектору відводиться ключове місце у структурі національної економіки України у забезпеченні продовольчої безпеки та експортних доходів держави. Саме він визначає вартість та доступність продукції для населення та впливає на розвиток сільських територій. Однією з основних відмінностей агробізнесу є його чітка залежність від природних умов та сезонності, необхідність відповідати природним циклам без можливості призупинення чи перенесення процесів на інший період.

6. Враховуючи важливість сфери агровиробництва в умовах сучасних викликів для цілей дослідження було обрано приватне фермерське господарство «Поточище». Воно займається змішаним сільським господарством із спеціалізацією на рослинництві. Підприємство здійснює свою господарську діяльність на основі орендованих земельних паїв. Оскільки ПФГ «Поточище» знаходиться на відносно безпечній території України, він не зазнав прямої збитків від руйнування активів, проте відчув негативний вплив наслідків війни на власних бізнес-процесах. Непридатність для аграрного виробництва багатьох земель і руйнування елеваторних комплексів збереження зернових культур призвело до перерозподілу логістичної інфраструктури, а зростаючий попит на продукти харчування збільшив навантаження на посівні площі фермерських господарств та аграрних підприємств, які продовжили роботу.

7. Аналізуючи структуру системи розподілу ПФГ «Поточище», можна виявити такі тенденції розвитку каналів збуту аграрної компанії: висока частка реалізації аграрної продукції через нульовий канал для ринку B2B; суттєве

зменшення прохідності закордонних каналів розподілу; зменшення прибутковості каналу другого рівня, через який проходять значні обсяги продукції підприємства; відсутність рітейлу у розподільчих каналах.

8. Використавши діаграму Ішикави було виявлено причини зниження рентабельності у каналі другого рівня та обґрунтовано необхідність його реформування. На основі результатів аналізу виділено три ключові аспекти у вирішенні проблеми, а саме: логістичний аспект: оптимізація витрат у всьому розподільчому каналу та підвищення його оперативності і надійності; виробничий аспект: зростання цінності товару для кінцевого споживача; організаційний аспект: створення координаційного центру управління процесом розподілу продукції на ринку.

9. На основі проведеного ABC-XYZ-аналізів було виокремлено групи потенційно привабливих гуртових посередників, з якими варто поглиблювати співпрацю та інтегрувати системи управління запасами. Крім того, виявлено напрямки перерозподілу товарного потоку для підвищення прибутковості каналу розподілу продукції ПФГ «Поточище».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Borysova, Tetyana, Grygorii Monastyrskyi, Svitlana Khrupovych, Vasylyna Chaikivska. Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2022. P.306-315. URL: <https://doi.org/10.55643/FCAPTP.2.43.2022.3614> <https://publons.com/p/52935278/>
2. Антощенкова В.В. Сучасна маркетингова політика розподілу продукції підприємства: актуальність та перспективи. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. С. 77-84.
3. Балабаш Ольга, Ву Хань Хуен. Аналіз експортного потенціалу (на прикладі аграрних підприємств України). *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Випуск 3-4. С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.03.046>
4. Безугла Л.С., Рибак І.О. Формування збутової політики аграрного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 65-69. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/33\\_2018/15.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/33_2018/15.pdf)
5. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85-97.
6. Біловодська О.А., Сицига Л.О. Маркетингова політика розподілу: принципи управління та показники ефективності. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Логістика*. 2016. № 846. С. 16-20.
7. Бойчук І.В. В2В маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 272-279.
8. Борисова Т., Монастирський Г., Окрепкий Р., Галько Л. Маркетингове дослідження стану гендерної політики в системі публічного управління регіону. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 120-129.
9. Борисова Т.М. Словник понять і термінів з Інтернет-маркетингу. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 121 с.

10. Борисова Т.М., Дудар В.Т., Галько Л.Р., Крупник А. Дослідження доступності до інклюзивної медицини через призму маркетингового аналізу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 5. С. 123-131.

11. Борисова Т.М., Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Використання інструментів маркетингових досліджень при виявленні потреб людей з обмеженими можливостями. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №1 (314). С. 154-159.

12. Борисова Т.М., Процишин Ю.Т. Маркетингове дослідження потреб жінок та дівчат – внутрішньо переміщених осіб. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 80. №1. С. 76-85.

13. Борисова Т.М., Процишин Ю.Т., Галько Л.Р. Управління маркетингом та заходи для зменшення сприйманого ризику в бізнесі: аналіз взаємозв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №5 (322). С. 100-103.

14. Вплив війни на стан аграрної галузі в Україні. 2023. URL: <https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf>

15. Галько Л.Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. (44). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>.

16. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 5-те вид. Київ, 2007. 717 с.

17. Гречуха А.О. Теорія та генезис поняття маркетингова політика розподілу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2 (22). С. 37-44.

18. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Сотула В.В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>.

19. Електрона зернова біржа України. URL: <https://graintrade.com.ua/proizvoditel/pfgpotochishe-id18107#!/back>.

20. Звітність підприємства. URL: <https://data.gov.ua/dataset>.

21. Зоріна О.І., Наумова О.Е., Сиволовська О.В., Боровська О.Г. Маркетингова політика розподілу: навч. посібн. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 266 с.
22. Іванечко Н., Дудар В., Павелко В. Пошуковий маркетинг. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 158-162. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.158](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.158)
23. Іванечко Н., Оконський М. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. № 6. С. 158-162.
24. Іванечко Н.Р., Оконський М.В. Рекламно-комунікаційна індустрія України: вплив факторів макросередовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №6 (323). С. 110-116.
25. Іванечко Н.Р., Окрепкий Р.Б., Павелко В.І. SEO оптимізація: семантичне ядро. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Випуск 1 (87). С. 109-114. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-16>
26. Кадирус І.Г., Донських А.С., Якубенко Ю.Л. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 102-107. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-14).
27. Ковальчук С.В., Дибчук Л.В. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 2(82). С. 382-392.
28. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу; пер. з англ. К.: Науковий світ, 2022. 880 с.
29. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. Львів, 2020. 848 с.
30. Крикавський Є.В. Маркетингова політика розподілу: навч. Посібник / Є.В.Крикавський, Н.С. Косар, А. Чубала. 2-ге вид., зі змінами. Львів: Видавництво Львівська політехніка, 2012. 260 с.
31. Лишенко М.О. Аналіз економічної ефективності каналів збуту продукції рослинництва у фермерському господарстві. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 5. С. 102–107.



32. Лищенко М.О., Пономаренко Я.С., Шаповал В.В. Маркетингове управління збутом продукції сільськогосподарського підприємства як стратегічний напрям маркетингової політики розподілу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 2 (19). С. 169-176.
33. Макалюк І.В., Ліндаєв Д.В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С. 140-148.
34. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н.Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757>
35. Маркетингова політика розподілу : опорн. консп. лекцій / уклад. С.Є. Хрупович. Тернопіль, 2018. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/31712>.
36. Мовчанюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>.
37. Муштай В.А., Горян Я.С. Організація раціональної системи розподілу сільськогосподарської продукції. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 23. С. 117–123.
38. Нехай В. Ко-маркетингова методологія у стратегії збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-9>.
39. Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1. С. 118-131.
40. Онлайн-асистент фермера Куркуль. URL: <https://kurkul.com/kompanii>.
41. Осипова М., Доброва Н. Фермерські господарства України: особливості, проблеми, перспективи розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 10. С. 98-122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2016\\_10\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_10_10).
42. Осокіна А.В., Снаговська Є.С. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 11. С. 310-314.

43. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ, 2016. 362 с.
44. Поведінка споживачів на промисловому ринку: навчально-методичний комплекс: навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» / Зозульов О.В., Царьова Т.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 99 с.
45. Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092>.
46. Приватне фермерське господарство "Поточище". Досьє компанії на YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7077219&tb=file>.
47. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посіб. К.: МАУП, 2004. 228 с.
48. Продажі та дистрибуція агропродукції в Інтернеті для підвищення прибутковості. *AGRO Marketing*, 2023. URL: <https://agromarketing.com.ua/blog/prodazhi-ta-dystrybutsiia-ahroproduksii-v-interneti-dlia-pidvyshchennia-prybutkovosti-agro-marketing.html>.
49. Проскурніна Н.В. Маркетингові збутові стратегії підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифрової економіки. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. 2020. № 4. Т. 1. С. 99-113.
50. Процишин Ю.Т. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний soft skill сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2, Том 2. С. 66-72. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304\\_11.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304_11.pdf)
51. Прунцева Г.О. Аналіз проблем функціонування інституціонального механізму продовольчої безпеки. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 107-114.
52. Разінькова М.Ю. Маркетингова політика розподілу. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 57-59.
53. Рак Т.Ю., Муштай В.А. Агрмаркетинг в системі формування політики розподілу підприємства. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку аграрного сектора економіки в умовах інтеграційних процесів:

матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 25 жовтня 2018 р. С. 204-208.

54. Россоха В.В., Шарапа О.М. Формування збутової політики маркетингу аграрних підприємств. К.: ННЦ «ІАЕ», 2016. 232 с.

55. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

56. Сергієнко О. А., Давиденко Д. В. Стратегії збутової діяльності підприємства: види та принципи формування. *Актуальні проблеми фінансової системи України 2021*: матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів (м. Черкаси, 27 лис. 2021 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2021. 195 с.

57. Сєвідова І., Лещенко Л. Аналіз ефективності різних каналів реалізації продукції сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 4. С. 60-67. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/65/864.pdf>.

58. Сигида Л.О. Основи розроблення та впровадження маркетингової політики розподілу на промислових підприємствах. *Економічний простір*. 2013. № 74. С. 273-282.

59. Сібрук В.Л., Ороховська Л.А., Сібрук А.В. Розвиток маркетингу розподілу в контексті еволюції ритейлу як складової інфраструктури товарного ринку. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 23. С. 171-175.

60. Спільник І.В., Загородна О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Том 24. № 2. С. 130-140.

61. Стадніченко В.В. Вузловий підхід щодо каналів розподілу. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80364>

62. Усик С.П. Оцінка ефективності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка та держава*. 2011. № 5. С. 33-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2011\\_5\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2011_5_11).

63. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник; за наук. ред. О. А. Тимчик. Київ : Видавництво, 2014. 284 с.

64. Хрупович С.Є., Дудар В.Т., Окрепкий Р.Б. Використання штучного інтелекту для моделювання портрету споживача в цифровому маркетингу. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 162-170. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38699>

65. Хрупович Світлана, Процишин Юлія. Студії креативного маркетингу: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 146 с.

66. Хрупович Світлана. Інтеграція маркетингових досліджень з технологіями віртуальної реальності на основі штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2023. Том 81 № 2. С. 140–146. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41207/2/GEJ\\_2023v81n2\\_Khrupovych\\_S-Integration\\_of\\_marketing\\_140-146.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41207/2/GEJ_2023v81n2_Khrupovych_S-Integration_of_marketing_140-146.pdf)

67. Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Проблеми аграрного бізнесу під час воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 26. С. 87-92. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66\\_2022/18.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/18.pdf)

68. Шпак Н.О., Грабович І.В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 45. С. 84-90.