

**Анатолій Федорович ГАЦЬКО**

кандидат економічних наук,  
Харківський національний технічний університет сільського господарства  
імені Петра Василенка

**КОНКУРЕНТНІ ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ СИСТЕМ ЗБУТУ Й РОЗПОДІЛУ  
ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Гацько, А. Ф. Конкурентні принципи побудови систем збуту й розподілу продукції аграрних підприємств [Текст] / Анатолій Федорович Гацько // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 4. – С. 218–224. – ISSN 2415-8453.

**Анотація**

**Вступ.** Розвиток капіталістичного способу виробництва за умовно вільних ринкових відносин суб'єктів виробничо-комерційної діяльності суттєвою мірою зміщує акценти у розв'язанні проблеми підвищення економічної ефективності діяльності цих суб'єктів з площини виробничо-технологічного розвитку виробництва в площину розподілу та збуту продукції, що вимагає побудови методології управління збутом й розподілом продукції аграрних підприємств, де важливу роль відіграють принципи побудови даної системи.

**Мета роботи** полягає у формулюванні основних принципів побудови систем збуту й розподілу продукції аграрних підприємств.

**Висновки.** Запропоновано дотримання принципів результативності, диференційованості та адаптивності при побудові систем розподілу продукції підприємства на ринку. Вказані принципи побудови дозволятимуть підприємству створювати дієздатні гнучкі системи управління збутом, функціонування яких не допускати погіршення фінансово-економічного становища підприємства при змінах у зовнішньому середовищі. Обґрунтовано вибір критерію адаптивності системи розподілу продукції та раціональної організації збутової діяльності аграрного підприємства, який полягає у застосуванні виручки від реалізації, яка отримується в розрахунку на одиницю повних витрат на виробництво та реалізацію означеного обсягу продукції, забезпечуючи тим самим відповідний та, найголовніше, рівень їх окупності. При цьому поєднання при формуванні та реалізації збутової політики підприємства вказаних принципів дозволятиме фактично усунути негативні прояви чинників зовнішнього середовища та значною мірою підвищити економічну ефективність основної діяльності.

**Ключові слова:** збут, розподіл продукції, закономірність, принципи результативності, диференційованості та адаптивності.

**Anatolii Fedorovych HATSKO**

PhD in Economics, Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture

**COMPETITIVE PRINCIPLES FOR BUILDING AND DISTRIBUTION SYSTEMS OF  
AGRICULTURAL ENTERPRISES**

**Abstract**

**Introduction.** The development of the capitalist mode of production under the conditionally free market relations of the subjects of production and commercial activity substantially shifts the emphasis in solving the problem of increasing the economic efficiency of the activities of these entities from the plane of production and technological development of production into the distribution and distribution of products that requires construction the methodology of sales management and distribution of products of agrarian enterprises, where the principles of the construction of this system play an important role.

© Анатолій Федорович Гацько, 2018

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки. 2018 рік. Том 3. № 4.

---

*The purpose of the work is to formulate the basic principles of construction of distribution systems and distribution of products of agrarian enterprises.*

*Conclusions. Adherence to the principles of effectiveness, differentiation and adaptability in the construction of distribution systems of the enterprise in the market is proposed. The above principles of construction will allow the enterprise to create flexible sales management systems, the operation of which will not allow the deterioration of the financial and economic situation of the enterprise in the event of changes in the external environment. The choice of the adaptability criterion of the production distribution system and the sales activity rational organization of the agrarian enterprise is justified, which consists in the use of sales proceeds, which is obtained per unit of total expenses for the production and sale of the production specified volume, is substantiated, thus ensuring the corresponding and, most importantly, the level of their payback. At the same time, the combination during the formation and implementation of the enterprise marketing policy of these principles will allow to effectively eliminate the negative manifestations of the environment factors and greatly increase the economic efficiency of the main activities.*

**Keywords:** sales, distribution of production, regularity, principle of effectiveness, differentiation and adaptability.

**JEL classification: Q 13**

---

### **Вступ**

Розвиток капіталістичного способу виробництва за умовно вільних ринкових відносин суб'єктів виробничо-комерційної діяльності суттєвою мірою зміщує акценти у розв'язанні проблеми підвищення економічної ефективності діяльності цих суб'єктів з площини виробничо-технологічного розвитку виробництва в площину розподілу та збуту продукції. Не є виключенням і діяльність суб'єктів ринку аграрної продукції, виробники товарів на якому втрачають до 60 % рентабельності виробництва та реалізації аграрної продукції виключно через неефективний її збут. При цьому несистемне, необґрунтоване та негармонійне втручання менеджменту підприємств в питання управління збутом та розподілом своєї продукції також призводить до суттєвого зростання повних витрат на її створення та реалізацію, що призводить до штучного зниження показників прибутковості діяльності в галузях основного виробництва.

### **Мета статті**

Мета роботи полягає у формулюванні основних принципів побудови систем збуту й розподілу продукції аграрних підприємств.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Сучасний рівень розвитку виробничої складової забезпечення підвищення економічної діяльності виробництва та реалізації аграрної продукції дозволяє досить результативно керувати обсягами та якістю продукції, що виробляється. Більш того, саме він складає на сьогоднішній день основу формування конкурентного потенціалу суб'єктів сфери виробництва продукції, передусім, аграрних підприємств. Втім, цей потенціал не може ефективно реалізовуватися через наявність низки об'єктивних та суб'єктивних причин, основу яких складає недосконалість виконання збутової стадії виробничо-комерційного циклу, на якій, власне, і відбувається процес остаточного формування економічного ефекту від здійснення основної діяльності та, за сучасних умов, і процес пригнічення економічних інтересів товаровиробників.

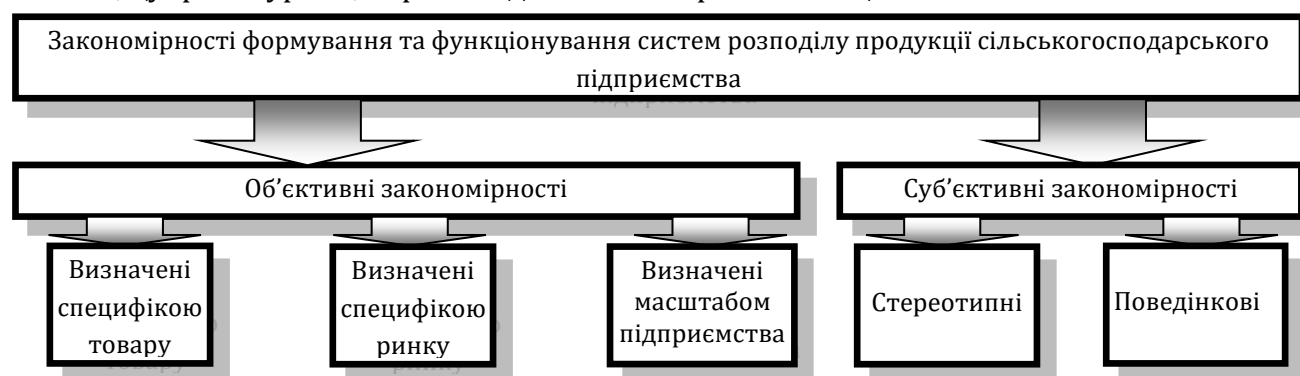
Розв'язання наукової проблеми підвищення економічної ефективності основної діяльності аграрних підприємств за рахунок збільшення результативності збуту продукції є складним та багатогранним процесом, пов'язаним зі всебічним обґрунтуванням раціонального ринкового розподілу аграрної продукції. Розглянуті

умови протікання процесу розподілу продукції аграрних підприємств передбачають окреслення закономірностей та принципів поведінки підприємств при побудові систем розподілу їх продукції. Як показує аналіз закономірності побудови й функціонування систем розподілу продукції аграрних підприємств можна класифікувати, як спричинені об'єктивними обставинами, зокрема, специфікою товару або ринку, масштабом виробничо-комерційної діяльності, а також суб'єктивними, тобто, стереотипами та поведінкою. Вирішенню поставлених проблем сприяє визначення конкурентних принципів побудови систем збуту й розподілу продукції аграрних підприємств.

Виявлення закономірностей та визначення принципів формування, функціонування та розвитку систем розподілу продукції аграрного підприємства з огляду на економічну сутність вказаних процесів доцільно виконувати в двох аспектах, а саме: з точки зору наявності закономірностей формування вказаної системи та з точки зору управління системою. При цьому, процеси формування системи та управління нею мають різні ступені керованості з боку суб'єкта управління, тобто менеджменту підприємства. Так, на стадії формування системи діють такі чинники, як торговельні звичаї, намагання підприємства максимізувати рівень економічної ефективності збуту своєї продукції, підходи та рівень організації виконання збутової стадії виробничо-комерційного-циклу тощо. На стадії ж управління вже функціонуючою системою головним чинником, який впливає на прийняття управлінських рішень щодо удосконалення організації збуту продукції, залучення та переформатування відповідної комбінації каналів розподілу продукції, є намагання підприємства підвищити економічну ефективність збутової стадії виробничо-комерційного циклу, а отже й максимізувати прибуток підприємства, як за рахунок продажу продукції за більш високими цінами, так і за рахунок скорочення витрат на збут продукції.

Результати спостережень за поведінкою аграрних підприємств при реалізації їх збутової політики дозволили запропонувати наступну класифікацію закономірностей формування й функціонування систем розподілу їх продукції (рис. 1).

Об'єктивними закономірностями згідно запропонованої класифікації є визначені специфікою товару, ринку та масштабом підприємства. До вказаної групи закономірностей відноситься, зокрема, скорочення довжини каналів розподілу на об'єктових ринках товарів сільськогосподарського походження, які характеризуються нетривалим строком зберігання між моментом виробництва та переробки. Такими товарами є молоко, цукрові буряки, окремі види м'ясної сировини тощо.



**Рис. 1. Класифікація закономірностей формування та функціонування систем розподілу продукції аграрних підприємств**

Довжина каналів розподілу вказаних видів продукції на цільових ринках зазвичай є нульовою (прямий збут) або в каналі розподілу залученим є один посередник, який здійснює торговельно-закупівельну діяльність для постачання акумульованої продукції певному переробному підприємству. При цьому наявності одного посередника в структурі каналу розподілу будь-якого з окреслених видів продукції цілком достатньо

---

для пригнічення економічних інтересів аграрних підприємств. Отже розвиток диференційованого прямого збуту сільськогосподарських товарів нетривалого зберігання є основою підвищення економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності аграрних підприємств.

Протилежна ситуація складається в сфері збуту основних видів продукції рослинництва. Зручність зберігання та транспортування зерна та товарного насіння основних технічних культур, а також товарна спеціалізація більшості вітчизняних аграрних підприємств та експортних потенціал аграрного сектору економіки держави визначають побудову довгих каналів розподілу продукції на цільових ринках. При цьому об'єктивною причиною збільшення довжини каналів розподілу аграрної продукції придатної для тривалого зберігання та транспортування є відмінності в рівні концентрації та ефективності функціонування капіталу суб'єктів сфер виробництва та обігу продукції, про які йтиметься нижче, що, в свою чергу, зумовлює підвищену привабливість розміщення торговельного капіталу в обігу продукції рослинництва, передусім, зерна та товарного насіння олійних культур.

Другою закономірністю, визначеною специфікою товару, є залежність ступеня диференційованості залученої підприємством комбінації каналів розподілу від інтенсивності попиту на обраний вид продукції. Збільшення інтенсивності попиту на об'єктовому ринку, з одного боку, призводить до зростання кількості торговельних посередників, які намагаються освоїти відповідну товарну нішу. Їх маркетингові та комерційні зусилля спрямовані на виробників та кінцевих і проміжних споживачів призводять до суттєвого розгалуження структури каналів розподілу продукції. Останнє поглиблює для аграрного підприємства проблему вибору напряму реалізації продукції та створює додаткові можливості для підвищення рівня економічної ефективності виробництва та реалізації аграрної продукції. З іншого боку, посилення в подібних умовах інтенсивності конкурентної боротьби між суб'єктами сфери обігу призводить до встановлення аграрними підприємствами стабільних та довготривалих комерційних зв'язків з суб'єктами маркетингової інфраструктури, які дозволяють реалізовувати продукцію за недостатньо високими цінами, втім за стабільних платіжних умов, забезпечуючи відповідні гарантії надходження коштів за реалізовану продукцію та підтримуючи в такий спосіб фінансову стабільність підприємства-товаровиробника. Таким чином, підвищення інтенсивності попиту на певний товар сільськогосподарського походження призводить до зменшення диференційованості напрямів та скорочення кількості залучених підприємством каналів реалізації продукції на фоні розгалуження маркетингової інфраструктури об'єктового ринку та ускладнення структури каналів розподілу.

Масштаби діяльності підприємства також суттєвим чином впливають, як на формування системи ринкового розподілу його продукції, так і на управління нею. При цьому чим більшими є обсяги виробництва окремого виду сільськогосподарської сировини, незалежно від її галузевого відношення, тим легше знаходять практичну реалізацію намагання підприємства до залучення найкоротших каналів розподілу продукції для використання при збуті своєї продукції. Пояснюється дана обставина тим, що більші за розмірами, виробничим потенціалом, а отже і масштабами виробництва та реалізації продукції підприємства здатні акумулювати комерційно цікаві товарні партії, які підприємство здатне реалізовувати на більш високих рівнях маркетингової інфраструктури цільового ринку. Останнє значно змінює структуру залучених підприємством каналів розподілу певного виду продукції. Поряд з цим зі збільшенням масштабів виробництва перед підприємством відкриваються можливості для використання інструментів біржової торгівлі, проведення форвардних та ф'ючерсних операцій зі своєю продукцією, скорочується довжина каналів розподілу, орієнтованих на експорт, що сприяє розвитку та реалізації експортного потенціалу аграрного підприємства.

---

Суб'єктивні закономірності формування та функціонування систем розподілу продукції підприємства на ринку доцільно поділяти на стереотипні та поведінкові. Стереотипними закономірностями, зокрема, є торговельні звичаї. Прикладом останніх є типові ситуації, коли, наприклад, торговельні підприємства, які обслуговують вітчизняні елеватори, зазвичай розраховуються з аграрними підприємствами-виробниками зерна протягом місяця після відвантаження придбаної продукції, а за послуги зі зберігання отримують авансові платежі, при чому всі учасники ринку згодні з такими платіжними умовами. Наявність торговельних звичаїв у міжнародній торгівлі сільськогосподарською продукцією зумовлює створення відповідних вимог щодо якості, обсягів постачання та розмірів товарних партій продукції, що постачається.

Поведінкові закономірності полягають у специфіці прийняття рішень щодо залучення до здійснення збутових операцій зі своєю продукцією тих чи інших посередників. При цьому власники та наймані керівники вітчизняних аграрних підприємств, переважно, приймають рішення щодо створення систем розподілу продукції, яка виробляється, в умовах обмеженості інформації та недостатньо раціонально, керуючись при цьому превалюванням одного з намагань або очікувань: з одного боку, намаганням максимізувати прибуток від здійснення конкретної збутової операції, з іншого боку, намаганням забезпечити гарантії отримання коштів за відвантажену продукцію. Неузгодженість вказаних підходів між собою часто призводить до недостатньої виваженості прийнятих при побудові систем розподілу управлінських рішень, реалізація яких стає причиною і недоотримання прибутку за рахунок не протидії ціновому ризику, і недостатній протидії ризикам неплатежів, що погіршує фінансове становище підприємства та знижує рівень економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності. Крім того, гонитва за більш високою ціною реалізації продукції через нерозвиненість складської інфраструктури в ряді випадків унеможливорює фіксування розмірів недоотриманого прибутку, за його наявності, та суттєве зростання витрат на збут. Зокрема, в 2018 році середнє перевищення повної собівартості реалізованої продукції вітчизняних аграрних підприємств над її виробничою собівартістю сягало по окремих видах сільськогосподарської сировини (товарне насіння ріпаку та зерно озимої пшениці) 39 % [1], що непрямим чином свідчить про незадовільний рівень організації управління саме збутом продукції.

Таким чином, усунення або мінімізація на стадії організації збутової діяльності негативного впливу виявлених закономірностей на рівень економічної ефективності та фінансовий стан аграрного підприємства потребує дотримання певних принципів. Результати абстрактно-логічного аналізу особливостей збуту продукції аграрних підприємств дозволило виділити такі принципи:

1. Забезпечення керованого характеру результатів збутової діяльності підприємства.
2. Диференціація комбінації залучених каналів ринкового розподілу продукції.
3. Адаптивність системи збуту продукції.

Отже, головним принципом побудови систем розподілу продукції аграрного підприємства, якому підпорядковуються інші принципи є керованість результатами збутової діяльності. Реалізація вказаного принципу при управлінні збутом передбачає створення таких умов, коли настання несприятливої цінової або комерційної ситуації при використанні певного каналу розподілу продукції може бути без зайвих управлінських та організаційних зусиль компенсована здійсненням іншої, можливо, більш ризикованої з точки зору дотримання платіжної дисципліни операцією. Наявність можливостей подібної компенсації є складовою збутового потенціалу підприємства. Втім, для його ефективної практичної реалізації необхідно мати в розпорядженні кілька опрацьованих напрямів збуту продукції, в іншому випадку підприємство просто не

---

матиме можливостей не погодитися з комерційними або ціновими умовами існуючого покупця.

Останнє вимагає дотримання другого принципу побудови системи розподілу продукції підприємства та організації управління збутовою діяльністю, а саме диференціації комбінації залучених каналів розподілу продукції. Тобто, використання навіть успішно функціонуючого та надійного каналу розподілу не забезпечує підприємству повної гарантії збуту своєї продукції на умовах, які б забезпечували адекватний рівень економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності та створювали б умови для розширеного відтворення. Таким чином, другий принцип вимагає освоєння декількох напрямів реалізації кожного виду продукції підприємства з урахуванням його товарних характеристик з огляду на необхідність забезпечення стабільного збуту продукції у мінливих комерційних умовах.

Однак, з огляду на системний характер розподілу продукції на ринку та відповідні вимоги до системності організації збутової діяльності підприємства, про які йшлося вище, поєднання при дотриманні перших двох вказаних принципів потребує використання принципу адаптивності системи розподілу продукції підприємства на ринку, тобто можливості існуючої комбінації маркетингової, комерційної та логістичної складових повертатися в стан, який би не погіршував результативність збутової діяльності на фоні змін у зовнішньому середовищі підприємства. Застосування вказаного принципу потребує використання в якості критерію результативності збутової діяльності не стільки фізичного виміру обсягів реалізованої продукції, скільки обсягу виручки від реалізації, яка отримується в розрахунку на одиницю повних витрат на виробництво та реалізацію означеного обсягу продукції, забезпечуючи тим самим відповідний та, найголовніше, рівень їх окупності.

При цьому поєднання при формуванні та реалізації збутової політики підприємства вказаних принципів дозволить фактично усунути негативні прояви чинників зовнішнього середовища та значною мірою підвищити економічну ефективність основної діяльності. Принаймні, останнє дозволить збутовій стадії виробничо-комерційного циклу перейти з розряду найризикованіших для забезпечення адекватного завданням розвитку аграрного підприємства в розряд головних регуляторів економічної ефективності, а отже і створення умов для стабілізації розвитку.

### **Висновки та перспективі подальших розвідок**

Запропоновано дотримання принципів результативності, диференційованості та адаптивності при побудові систем розподілу продукції підприємства на ринку. Вказані принципи побудови дозволитимуть підприємству створювати дієздатні гнучкі системи управління збутом, функціонування яких не допускати погіршення фінансово-економічного становища підприємства при змінах у зовнішньому середовищі. Обґрунтовано вибір критерію адаптивності системи розподілу продукції та раціональної організації збутової діяльності аграрного підприємства, який полягає у застосуванні виручки від реалізації, яка отримується в розрахунку на одиницю повних витрат на виробництво та реалізацію означеного обсягу продукції, забезпечуючи тим самим відповідний та, найголовніше, рівень їх окупності. При цьому поєднання при формуванні та реалізації збутової політики підприємства вказаних принципів дозволить фактично усунути негативні прояви чинників зовнішнього середовища та значною мірою підвищити економічну ефективність основної діяльності.

### **Список літератури**

1. Сільське господарство України у 2017 році. Статистичний щорічник. Державна служба статистики України; під заг. кер. О. М. Прокопенка. Київ, 2018. 245 с.

2. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2000. 312 с.
3. Райзберг Б. А. Курс управления экономикой. СПб.: Питер, 2003. 528 с.
4. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран; пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.
5. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. 264с.
6. Аникин Б. А. Тяпухин А. П. Коммерческая логистика. М.: Проспект, 2005. 432 с.
7. Холден Н. Д. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 384 с.
8. Красноруцкий О. О. Детерминанты розвитку систем ринкового розподілу продукції аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. № 162. С. 20–31.

## References

1. *Sil's'ke gospodarstvo Ukrayiny` u 2017 roci. Staty`sty`chny`j shhorichny`k*. [Agriculture of Ukraine in 2017. Statistical Yearbook]. (2018). Derzhavna sluzhba staty`sty`ky` Ukrayiny`; in Prokopenka O. M. ed. Kiev. Ukraine.
2. Fathutdinov, R. A. (2000). *Konkurentosposobnost': jekonomika, strategija, upravlenie*. [Competitiveness: economy, strategy, management]. INFRA-M. Moscow. Russia.
3. Rajzberg, B. A. (2003). *Kurs upravljenja jekonomikoj*. [Economics management course]. Piter. St. Petersburg. Russia.
4. Porter, M. (1993). *Mezhdunarodnaja konkurencija: Konkurentnye preimushhestva stran*. [International Competition: Competitive Advantages of Countries]. Translated from English; Mezhdunarodnye otnoshenija. Moscow. Russia.
5. Piddubny`j, I. O. and Piddubna, A. I. (2004). *Upravlinnya mizhnarodnoyu konkurento-spromozhnistyju pidpry`yemstva*. [Management of the international competitiveness of the enterprise]. VD «INZhEK». Kharkiv. Ukraine.
6. Anikin, B. A. and Tjapuhin, A. P. (2005). *Kommercheskaja logistika*. [Commercial logistics]. Prospekt. Moscow. Russia.
7. Holden, N. D. (2005). *Kross-kul'turnyj menedzhment. Konceptcija kognitivnogo menedzhmenta*. [Cross-cultural management. Concept of cognitive management]. Translated from eng. JuNITI-DANA. Moscow. Russia.
8. Kracnoruts'kyj, O. O. (2015). «Databases of the development of the market of market for the production of agricultural enterprises». *Visnyk HNTUSG. Ekonomichni nauky*. no 162, pp. 20–31.

Стаття надійшла до редакції 11.11.2018 р.