

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Організація роботи підсистем збуту в логістичній системі
ПП «АКТИС» та шляхи її оптимізації

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Organizing and Optimizing the Sales Subsystem Operation at PP “AKTIS”
Logistics System

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0732-мо
спеціальності 073 – Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
В.В. Шишкін
Керівник професор кафедри ПМОіЛ,
д.е.н. Гуржій Н.М.
Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ, к.н.держ.упр. Онищенко О.А.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шишкіну Владиславу Вікторовичу

1. Тема роботи Організація роботи підсистем збуту в логістичній системі ПП «АКТИС» та шляхи її оптимізації

керівник роботи Гуржій Наталія Миколаївна, д.е.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці з питань менеджменту організацій, методів управління підприємствами, зокрема управління логістичними процесами, законодавство України, ресурси мережі Internet, статистичні матеріали ПП «АКТИС».

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретико-методичні основи збутової логістики в логістичній системі сучасних підприємств – складається з 3 підрозділів: 1.1 Теоретичні засади поняття та змісту збутової логістики в логістичній системі сучасного підприємства; 1.2 Особливості формування збутової логістики в сучасних умовах; 1.3 Умови ефективного функціонування підсистеми збуту логістичної системи сучасного підприємства; 2 Розділ – Аналіз підсистеми збуту в логістичній системі ПП «АКТИС» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; 2.2 Аналіз фінансової діяльності ПП «АКТИС»; 2.3

Дослідження підсистеми збуту в логістичній системі ПП «АКТИС»»; 3 Розділ – Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності в логістичній системі ПП «АКТИС» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Алгоритм формування структури каналів збуту продукції ПП «АКТИС» в регіоні; 3.2 Практичні рекомендації з підвищення ефективності підсистеми збуту в логістичній системі ПП «АКТИС».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гуржій Н.М, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	25.09.2023 р.	25.09.2023 р.
2	Гуржій Н.М, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	27.10.2023 р.	27.10.2023 р.
3	Гуржій Н.М, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2023 р.	16.11.2023 р.

6. Дата видачі завдання 25.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	листопад	виконано

Студент _____ В.В. Шишкін
(підпис)

Керівник роботи _____ Н.М. Гуржій
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 92 с., 7 рис., 10 табл., 60 джерел.

Об'єктом дослідження є комерційне підприємство ПП «АКТИС».

Предметом дослідження виступає процес логістизації економічних потоків збуту готової продукції.

Метою кваліфікаційного дослідження є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування підсистеми збуту логістичної системи ПП «АКТИС».

Методи дослідження – спостереження, порівняння, групування та узагальнення даних, економічний і фінансовий аналіз, узгодження та формалізація, балансовий метод, методи математичної статистики, графічне і табличне представлення даних.

Актуальність теми полягає в тому, що збутова логістика, як невід'ємна частина всієї діяльності підприємства, має великий вплив на забезпечення найбільшого ефекту в задоволенні потреб клієнтів і, як наслідок – максимізації прибутку підприємства.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретико-методичні засади збутової логістики сучасних підприємств. На основі теоретичного матеріалу було проведено дослідження ефективності підсистеми збуту логістичної системи обраного підприємства та запропоновані заходи щодо її удосконалення.

МЕНЕДЖМЕНТ, ПІДПРИЄМСТВО, ЛОГІСТИКА, ЗБУТОВА
ДІЯЛЬНІСТЬ, ДИСТРИБУЦІЯ, МАРКЕТИНГ, ВИРОБНИЦТВО,
КОНКУРЕНЦІЯ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 92 pp., 7 fig., 10 tab., 60 sources.

The object of the study is the commercial enterprise «AKTIS» PP.

The subject of the study is the process of logistics of economic flows of sales of finished products.

The purpose of the qualification study is the development of theoretical provisions and the development of practical recommendations regarding the formation of the sales subsystem of the logistics system of the «AKTIS» PP.

Research methods are: observation, comparison, grouping and generalization of data, economic and financial analysis, agreement and formalization, balance method, methods of mathematical statistics, graphical and tabular presentation of data.

The relevance of the topic is that sales logistics, as an integral part of the entire activity of the enterprise, has a great influence on ensuring the greatest effect in meeting the needs of customers and, as a result, maximizing the profit of the enterprise.

During the work, the theoretical and methodological principles of sales logistics of modern enterprises were considered. On the basis of theoretical material, a study of the effectiveness of the sales subsystem of the logistics system of the selected enterprise was conducted and measures for its improvement were proposed.

MANAGEMENT, ENTERPRISE, LOGISTICS, SALES ACTIVITIES,
DISTRIBUTION, MARKETING, PRODUCTION, COMPETITION

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ПП – приватне підприємство;

EAN – (скорочення від англ. European Article Number – Європейський номер артикулу) – міжнародна система кодування товарів у роздрібній торгівлі;

ERP – (скорочення від англ. Enterprise-Resource-Planning – планування ресурсів підприємства) – програмне забезпечення планування ресурсів підприємства;

3PL – (скорочення від англ. – Third Party Logistics – логістика третьої сторони) – аутсорсинг – передача частини або всіх функцій логістики третій стороні, яка є провайдером логістичних послуг;

SCM – (скорочення від англ. – Supply Chain Management) – система управління ланцюгами постачання;

EDI – (скорочення від англ. – Electronic Data Interchange) – система електронного обміну даними;

ABC-аналіз – метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості на основі принципу Парето;

XYZ-аналіз – аналіз, що дозволяє класифікувати ресурси компанії залежно від характеру їх споживання і точності прогнозування змін у їх потребі протягом певного часового циклу;

RFQ – запит пропозиції від контактної особи, що ініціює обробку запиту пропозицій клієнта.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	12
1.1 Теоретичні засади поняття та змісту збутової логістики в логістичній системі сучасного підприємства	12
1.2 Особливості формування збутової логістики в сучасних умовах ..	18
1.3 Умови ефективного функціонування підсистеми збуту логістичної системи сучасного підприємства	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПІДСИСТЕМИ ЗБУТУ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ПП «АКТИС»	30
2.1 Загальна характеристика підприємства. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	30
2.2 Аналіз фінансової діяльності ПП «АКТИС»	37
2.3 Дослідження підсистеми збуту в логістичній системі ПП «АКТИС»	40
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ПП «АКТИС»	48
3.1 Алгоритм формування структури каналів збуту продукції ПП «АКТИС» в регіоні	48
3.2 Практичні рекомендації з підвищення ефективності підсистеми збуту в логістичній системі ПП «АКТИС»	56
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

Поява та розвиток концепції логістичного управління, впроваджуваного на сучасних підприємствах, все більше привертає увагу до питання організації та координації потоків інформації та матеріалів, зокрема в контексті управління логістичними процесами, як на рівні мікро-, так і макроекономічних систем, що відзначаються сьогодні глобальною розосередженістю сукупності стратегічно вивірених організацій. При цьому, одне з провідних місць у вирішенні питання підвищення ефективності сучасних підприємств відводиться саме логістиці збуту та розподілу (дистрибуції).

Актуальність обраної теми кваліфікаційного дослідження полягає в тому, що збутова логістика, як невід'ємна частина всієї діяльності підприємства, має великий вплив на забезпечення найбільшого ефекту в задоволенні потреб клієнтів і, як наслідок – максимізації прибутку підприємства.

Крім того, у сучасних умовах у зв'язку з підвищеним рівнем конкуренції, підприємствам необхідно висувати високі вимоги до якості продукції, що передбачає високу важливість ролі збутової логістики в економічній системі підприємства.

Збутова логістика охоплює всі види діяльності, основним принципом яких є надання клієнту замовленого продукту в необхідний час, за задовільною вартістю та якістю.

Збут відіграє важливу і водночас специфічну роль у логістичній системі організації. Можна сказати, що він є сполучною ланкою між підсистемами постачання та розподілу суб'єкта господарювання.

Теоретичні основи збутової логістики та логістики розподілу в контексті реалізації логістичного управління сучасними підприємствами розглядалися вітчизняними та зарубіжними вченими, такими як: І. Ананко,

С. Бауэрсокс, Л. Балабанова, Б. Берман, К. Браун, І. Белінський, П. Величко, А. Гаджинський, К. Глазкова, Л. Забуранна, Д. Дж. Клосс, Дж. Л. Кавінато, М. Крістофер, О. Комеліна, К. Костіна, Є. Крикавський, В. Наумов, В. Окландер, Н. Резнік, О. Сеншин, Н. Терентьєва, С. Хрупович, Дж. Д. Паф, Дж. Шапіро, О. Ямкова, А. Яковлев та інші.

Дослідження вищенаведених матеріалів показало, що економічні проблеми розвитку збутової логістики у науковій економічній думці розроблені досить повно. Разом з тим відсутні комплексні дослідження, присвячені питанням оптимізації логістичної діяльності за рахунок впровадження спеціальних інструментів (наприклад, контролінку, організації мережевих систем збуту) у підсистемі збуту в логістичній системі сучасних підприємств, за допомогою яких можна було б реалізувати можливість виявлення особливостей формування високотехнологічного сектору.

Формування системи збуту підприємства має базуватися на обґрунтованому, адаптованому та ефективному механізмі збутової логістики, який передбачає комплекс заходів щодо формування набору стратегій збуту – охоплення ринку, товарне позиціонування тощо; та асортимент і ціни товарів, що стимулюють попит і збут (реклама, обслуговування клієнтів, комерційне кредитування, пільги), укладення договорів купівлі-продажу (поставки) товарів та їх транспортування.

Ефективне управління продажами – один із головних факторів успіху компанії. Проблеми зі збутом продукції можуть призвести до значних фінансових втрат і часткової або, навіть, повної зупинки виробництва.

Відповідно, для нормального функціонування збутової діяльності компанії необхідна цілеспрямована підтримка процесів, що відбуваються на ринку в рамках маркетингової програми збуту продукції, що досягається шляхом управління процесом збуту за допомогою зворотного зв'язку.

Актуальність, висока соціальна та економічна значимість і недостатня розробленість окремих теоретичних, організаційно-економічних та практичних засад питань побудови ефективної підсистеми збуту в

логістичній системі сучасних підприємств визначили вибір мети та завдань кваліфікаційного дослідження.

Метою кваліфікаційного дослідження є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування підсистеми збуту логістичної системи ПП «АКТИС».

Зазначена мета визначає постановку та необхідність вирішення наступних основних завдань дослідження:

- систематизувати методи та моделі прийняття рішень у збутовій логістиці;
- оцінити тенденції та фактори економічного розвитку підприємств регіону;
- дослідити процеси збутової логістики на підприємствах;
- розробити рекомендації щодо формування логістичної системи збутової діяльності підприємства;
- вивчити можливість застосування контролінгу для управління збутовою логістикою.

Об'єктом дослідження є комерційне підприємство ПП «АКТИС».

Предметом дослідження виступає процес логістизації економічних потоків збуту готової продукції.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, групування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації, балансовий метод, матричні методи та метод експертних оцінок. В роботі використані методи математичної статистики, графічне і табличне представлення даних.

Інформаційною та емпіричною базою дослідження є нормативно-правові акти регіонального рівня; офіційні дані органів влади; методична, наукова, навчальна та довідкова література, матеріали мережі Інтернет,

статистичні матеріали досліджуваного підприємства, а також дослідження, проведені авторами.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що ефективна організація логістичної системи збуту та розподілу, запропонована в кваліфікаційному дослідженні, забезпечить ПП «АКТИС» найбільш швидку реакцію на потреби споживачів.

Це, у свою чергу, дозволить підвищити ефективність кожної галузі логістичної системи підприємства та оборотність оборотних коштів, а також знизить терміни впровадження у виробничий процес нових видів продукції.

Крім того, впровадження на підприємстві контролінгу збуту, рекомендоване в дослідженні, сприятиме вирішенню найважливіших завдань підвищення ефективності збутової діяльності, оскільки контролінг збуту є одночасно системоутворюючим елементом, що створює та розвиває інтегровану систему управління витратами та результатами, і регулюючим елементом, що здійснює адаптацію можливих відхилень у збуті від планових показників за допомогою збутової діяльності.

Таким чином, за допомогою запропонованих стратегій ПП «АКТИС» зможе постійно залучати потенційних клієнтів, забезпечувати більше відправлень, покращувати обслуговування клієнтів і конкурувати з найважливішими гравцями на ринку, постійно підвищуючи ефективність збутової логістики на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження у комерційну діяльність досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретичні засади поняття та змісту збутової логістики в логістичній системі сучасного підприємства

Концепція логістичного управління вже тривалий час залишається в центрі уваги дослідників та практиків з питання менеджменту сучасних підприємств. При цьому одне й найважливіших місць відводиться логістиці збуту та розподілу або дистрибуції.

Аналіз відповідних джерел дослідження дозволяє виділити кілька основних варіантів напрямків визначення змісту та особливостей збутової логістики в сучасних підходах до вивчення логістики загалом.

Наприклад, на думку вітчизняних дослідників О. Комеліної та Р. Гаманко, під реалізацією слід розуміти продаж виготовлених товарів і послуг або їх перепродаж, які супроводжуються отриманням грошової виручки; а збутом товару, продукції на підприємстві є саме продаж і реалізація виготовленої ним продукції для отримання грошової виручки [15].

На думку Є.В. Крикавського, під збутовою логістикою слід розуміти науку (діяльність) про планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, здійснюваними в процесі доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів і вимог останнього, а також передачі, зберігання та обробки відповідної інформації [19; 20].

Таким чином, підсумовуючи вищенаведене, можна дійти висновку, що логістика продажів або збутова логістика – це сфера, що охоплює всі види діяльності, основним завданням якої є доставка замовленого товару клієнту у встановлений ним час. У цьому аспекті життєво важливо підтримувати

раціональну вартість, і навіть мінімізувати її, особливо у випадку загострення конкурентної боротьби.

Якщо розглядати дещо ширший підхід, пов'язаний з усім ланцюжком постачання, то з точки зору фаз він складається з постачання (постачальники), продажу (оператори, торгові мережі) та дистрибуції (торгові мережі, кур'єрські компанії).

Постачання стосується суб'єктів, які надають продукти, що пропонуються операторами. Реалізація послуг та продуктів здійснюється через торговельні мережі (власні та партнерські) операторів.

З іншого боку, розповсюдження продуктів та послуг здійснюється кур'єрськими компаніями, а також мережами збуту – в тому числі партнерськими. Також слід зазначити, що торгові мережі беруть активну участь як на етапі продажу, так і на етапі дистрибуції.

Логістика розподілу – це сукупність дій, спрямованих на досягнення ефективного руху продукту від завершення процесу на виробничій лінії до споживача. Вона охоплює всі завдання, пов'язані з постачанням клієнту продукції безпосередньо з виробництва, зі складів збуту або, можливо, з інших регіональних центрів відвантаження.

Необхідною умовою ефективного розвитку сучасних підприємств в контексті впровадження збутової логістики є підвищення ефективності збуту продукції на товарних ринках, як найважливішого елемента процесу товарообігу [15].

В умовах конкурентної боротьби виживає тільки те підприємство, яке здатне запропонувати ринку ту продукцію, і яка найкраще задовольняє потреби кінцевого споживача, а також забезпечує грамотне просування та збут [16].

Завдання логістики розподілу та збуту, відображені на рисунку 1.1, включають різні види діяльності за наступними напрямками:

- маркетинг;
- продажі;

- фінанси;
- відповідне постачання.



Рис. 1.1 Завдання логістики розподілу та збуту

Як правило, етап потоків на рівні збутової логістики вже стосується кінцевої продукції, але приклади різних ситуацій включають здійснення спеціалізованим постачальником логістичних послуг дистрибуції разом з попередньою остаточною збіркою продукту, адаптуючи його характеристики до потреб кінцевого одержувача.

При здійсненні відповідних дій з надання товарів у розпорядження покупця необхідно враховувати, перш за все, його очікування, особливо

щодо кількості та якості продукції, термінів доставки та обсягу післяпродажного обслуговування, а також розподілу завдань, пов'язаних з товарорухом, між постачальником і одержувачем. Важливу роль у цьому відіграє розробка стандартів обслуговування.

Формуючи систему розподілу та збуту на сучасному підприємстві з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності, необхідно враховувати, зокрема, нюанси взаємозв'язків функцій, у першу чергу логістики та маркетингу (таблиця 1.1):

Таблиця 1.1 – Взаємодія логістики та маркетингу

Сфера взаємодії	Маркетинг	Логістика
1	2	3
Ціна	Розробка політики ціноутворення	Визначення логістичних витрат
Оформлення продукції	Розробка дизайну індивідуального чи споживчого упакування	Формулювання вимог продукції до типу та розмірів упаковки з урахуванням стандартів та уніфікації транспортної тари
Прогнозування ринку збуту	Прогноз обсягів продажів та ринків збуту	Облік прогнозу під час управління розподілом, формування складської мережі, визначення концентрації запасів
Створення системи розподілу	Визначення географії виробництва (продажів) та споживання (покупок)	Визначення учасників товароруху на ринку збуту
Формування складської мережі	Визначення обсягів продажів та ринків збуту	Визначення стратегії складування запасів, кількості складів мережі, розташування та системи їхнього забезпечення та постачання

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Політика управління запасами	Підтримка високого рівня запасів з метою своєчасного задоволення попиту	Оптимізація товарних запасів в ланцюгу постачань з метою знизити сукупні логістичні витрати
Політика обслуговування клієнтів	Стимулювання збуту засобами надання споживчих послуг	Гнучкий рівень обслуговування клієнтів. Встановлення стандартів обслуговування з урахуванням логістичних затрат (тарифна сітка на послуги)
Управління замовленнями	Планування замовлень	Обробка, виконання та доставка заказів за умов скорочення повного циклу замовлення

Тож, процес збуту продукції підприємства на основі логістичної концепції називається збутовою логістикою. Збутова логістика спрямована на оптимізацію процесу розподілу наявних запасів до споживача відповідно до його інтересів та вимог, тобто вона вирішує завдання процесу реалізації продукції. Таким чином, основною метою збутової логістики є забезпечення раціоналізації процесу фізичного просування продукції до споживача та формування системи ефективного логістичного сервісу [12].

Під дистрибуцією розуміється вся діяльність, пов'язана з переміщенням матеріалів, зазвичай продуктів і компонентів для потреб послуги, від виробника до споживача. Сюди входить транспортування, зберігання, управління запасами, обробка матеріалів, обробка замовлень, аналіз місцезнаходження, упаковка, обробка інформації та комунікації, необхідні для ефективної координації всіх видів діяльності.

Однак, незважаючи на складність збутової логістики та її зв'язок з аспектами дистрибуції, реалізація ефективних комерційних процесів

видається більш складною і певною мірою ініціюючою діяльністю для інших – адже вона забезпечує організацію фінансовими ресурсами у вигляді виручки або прибутку.

Сучасна економіка характеризується розбіжністю у часі між місцем виробництва та місцем споживання. У часовому вимірі ці процеси не узгоджуються безпосередньо один з одним. З цієї причини вирішення проблем, що виникають, вимагає великих фінансових витрат. У деяких випадках на ці витрати йде до 70% роздрібною ціни споживчих товарів [57].

Система збуту продукції є основним елементом маркетингу і самостійним комплексом виведення на ринок – створення, виробництва і доставки всіх видів діяльності компанії, аж до споживача продукту. Фактично саме тут споживач визнає або не визнає всі сили компанії корисними і потрібними для себе і, відповідно, купує або не купує її товари і послуги.

Однак продаж продукції слід розглядати як невід'ємну частину комплексу маркетингу. Іншими складовими комплексу маркетингу є продукт, система ціноутворення та просування. Перш ніж здійснювати безпосередню дистрибуцію продукції, необхідно переконатися, що продукція має відповідну якість, прийнятну ціну, а також була проведена робота у сфері заходів з просування.

Маючи дані про реальні та потенційні обсяги каналів того чи іншого ринку, можна проранжувати важливість організації каналу збуту за територіями або прийняти рішення про розширення чи звуження існуючих каналів або відкриття нових сервісних центрів для підприємства.

Формування системи збуту підприємства, має базуватися на обґрунтованому, адаптованому та ефективному механізмі збутової логістики, який передбачає комплекс заходів щодо формування набору стратегій збуту, обраних адміністрацією – охоплення ринку, товарне позиціонування тощо; та асортимент і ціни товарів, що стимулюють попит і збут (реклама,

обслуговування клієнтів, комерційне кредитування, пільги), укладення договорів купівлі-продажу (поставки) товарів та їх транспортування.

Ефективне управління продажами – один із головних факторів успіху компанії. Проблеми зі збутом продукції можуть призвести до значних фінансових втрат і часткової або, навіть, повної зупинки виробництва.

Відповідно, для нормального функціонування збутової діяльності компанії необхідна цілеспрямована підтримка процесів, що відбуваються на ринку, в рамках даної маркетингової програми збуту продукції, що досягається шляхом управління процесом збуту за допомогою зворотного зв'язку.

Існує кілька причин, які визначають роль маркетингових систем в економіці. Одна з них – необхідність. Звичайно, коли мова йде про продаж унікальної спеціалізованої виробничої лінії, продавець і покупець прекрасно обходяться без спеціальної системи збуту. Але світ живе в епоху масових товарів, і купувати їх біля воріт заводу або компанії не дуже зручно.

Друга причина – боротьба за гроші споживача. Багате життя переконало сотні мільйонів споживачів у всьому світі, що зручність купівлі товарів є невід'ємною частиною нормального способу життя. Це означає, що споживачеві необхідно добре ознайомитися з набором товарів, придбати товар у найкоротші терміни і бути максимально комфортним до покупки, під час і після неї.

1.2 Особливості формування збутової логістики в сучасних умовах

У минулому виробники контролювали ринок, визначаючи ціну, якість, специфікації та параметри доставки своєї продукції. Компанії були організовані як ізольовані відділи, кожен з яких займався певними функціями реалізації вздовж ланцюжка створення вартості. Відповідно до принципу «згори вниз», ізольовані відділи оптимізували свої власні функції вздовж

ланцюжка. Ця система рідко включала вимоги клієнтів у жорстко визначені структури відділів. Швидше, система функціонувала шляхом узгодження очікувань клієнтів із структурами та процедурами виробника чи дистриб'ютора.

Сучасні клієнти вимагають, щоб продукти проєктувалися та виготовлялися відповідно до їхніх специфікацій і постачалися відповідно до їхніх умов. Ізольований відділовий підхід просто не працюватиме в нинішньому середовищі підвищених вимог до якості продукції, масового розповсюдження продукції та постійного скорочення термінів виконання.

Щоб задовольнити ці вимоги, компанії приймають «модель, орієнтовану на клієнта», яка об'єднує діяльність компанії навколо потреб клієнтів. Це інженерно ефективні бізнес-процеси для координації всіх видів діяльності, які створюють і задовольняють попит клієнтів.

Оптимальні системи управління замовленнями також об'єднують клієнтів із внутрішніми операціями компанії (такими як логістика, виробництво та бухгалтерія).

Сценарій бізнес-процесу логістики продажів дозволяє користувачам таким чином ефективно керувати продажами та розподілом (дистрибуцією).

Бізнес-процеси включають сценарії продажів, доставки, виставлення рахунків, підтримки продажів та інформації про продажі.

Завдяки онлайн-доступу до інформації про продажі в режимі реального часу такі завдання, як введення замовлень, доставка та виставлення рахунків, спрощуються. Крім того, продажі та дистрибуцію можна інтегрувати з плануванням закупівель і виробництва, що скорочує час виконання робіт вгору та вниз по ланцюжку створення вартості.

Сценарії бізнес-процесів у сфері продажів і дистрибуції, які ми розглядаємо в даному кваліфікаційному дослідженні, представлені в таких видах діяльності: обробка стандартних замовлень, контрактів і угод про планування, замовлення третіх сторін, консигнаційні запаси клієнтів та інші.

Говорячи мовою практичної логістики, стандартне замовлення – це документ, що представляє одноразовий запит клієнта на продукцію в межах стандартних параметрів доставки та обліку.

Цей сценарій включає управління наступними діями:

- 1) допомога клієнту вирішити, що купити;
- 2) обробка замовлень клієнтів;
- 3) координація доставки та відповідної логістики;
- 4) виставлення рахунків клієнтам.

При цьому, необхідно зауважити, що, по-перше, підтримка продажів допомагає залучити потенційного клієнта через певний маркетинговий канал.

Далі процес продажу створює різноманітні запити та, зрештою, обробляє замовлення на продаж. Кредитний менеджмент перевіряє кредитні ліміти, гарантує відкриту дебіторську заборгованість і загалом контролює управління ризиками. Транспортні відділи доставки товару контролюють доставку та видачу товарів. Керівництво складу контролює розміщення та вивезення запасів. Управління якістю забезпечує необхідні засоби контролю для забезпечення якості, включаючи інспекції та перевірки поставок і повернення. Транспортування передбачає планування, терміни доставки, транспортні засоби та призначення маршрутів.

Якщо відправлення стосується міжнародного клієнта, тоді зовнішня торгівля долучає експортний контроль і декларації до органів влади. І, нарешті, виставлення рахунків може мати форму рахунка-фактури, кредитного/дебетового авізо та обробки знижок.

Наведений сценарій бізнес-процесу зазвичай починається із запису операцій з продажу з клієнтами, таких як телефонні дзвінки, зустрічі та презентації продукту. Кампанії прямої розсилки можна планувати та контролювати. Оскільки ці дії призводять до запитів клієнтів, вони реєструються в системі. На основі цього запиту створюється пропозиція, дійсна протягом певного періоду часу. Після прийняття клієнтом комерційної пропозиції обробляється стандартне замовлення на продаж.

Стандартне замовлення на продаж також може бути оброблено безпосередньо від клієнта без пропозиції. Замовлення на продаж документує попит клієнта, визначає ціну замовлення та перевіряє як кредит клієнта, так і наявність матеріалів. Функція замовлення на продаж використовує конфігуратор для вибору налаштованих продуктів, а також програму «умов» для керування складними сценаріями ціноутворення. Процес замовлення клієнта надсилає вимоги до виробництва.

Цей сценарій бізнес-процесу об'єднує діяльність із обробки замовлень із робочим процесом подальшої доставки та логістичних операцій. Логістичні операції включають планування транспортування, а також комплектування, пакування та відвантаження продукції. Перевірки наявності кредиту та матеріалів, зроблені під час введення замовлення, так само доступні в цьому робочому процесі. Коли товари залишають завод або склад, у системі управління матеріалами здійснюються коригування запасів і вартості.

Щоб завершити цей сценарій, клієнтам обробляються та надсилаються рахунки-фактури. Тим часом, оновлюються відповідні системи управління готівкою, дебіторською заборгованістю та прибутковістю. У разі повернення товарів через пошкодження чи з інших причин система займається отриманням цих товарів і обробляє кредитове авізо.

Наступна безкоштовна доставка може бути оброблена для заміни пошкоджених товарів. Якщо пакувальні та транспортувальні матеріали, що належать компанії (наприклад, піддони), включено до оригінального вантажу, система обробляє замовлення на отримання, щоб отримати ці матеріали. Пошкоджена або втрачена упаковка оплачується замовником.

Іншою особливістю формування ефективної збутової логістики на сучасному підприємстві є розвиток нових методів збуту готової продукції на основі інтеграції та взаємодії концепцій маркетингу та логістики, завдяки чому можна говорити про досягнення впевнених конкурентних переваг на ринку збуту.

Питання взаємодії маркетингу та логістики підприємства тією чи іншою мірою у своїх роботах розглядали такі вчені як: Дж. Болт, Г. Багієв, П. Вінкельманн, Ф. Котлер, Ю. Неруш, М. Окландер та ін. Проведений аналіз наявної літератури показав, що у наш час немає єдиного підходу щодо взаємодії маркетингу і логістики. Вимагають подальшого розгляду питання вивчення цієї проблеми, які б не лише розмежовували сфери компетенції логістики та маркетингу, а й показували можливість синергетичного ефекту щодо збутової діяльності за допомогою взаємодії цих двох концепцій [19].

У світі зростання конкуренції та насичення ринку товарами постійно посилюється роль збутової діяльності підприємства. Підприємства-виробники поступово переходять від виробничо-збутової діяльності до такої концепції відносин, де основна увага приділяється каналам, які пов'язують виробників та споживачів [20].

Таким чином формуються партнерські відносини, які дозволяють компанії-продавцю контролювати весь процес взаємодії з покупцями продукції. Покупець обирає те підприємство, що запропонує йому найкращу комбінацію цінностей, у якому, на думку Ф. Котлера і К. Келлера наявна «тріада» з наступних компонентів:

- якість;
- обслуговування;
- ціна.

Зазвичай, це повний набір цінностей, яких вимагає споживач [18]. Сюди можна також віднести час, який витрачає покупець для придбання, репутацію компанії-виробника, компетентність її співробітників, довіру до марки тощо.

П. Вінкельманн виділяє п'ять стратегічних напрямів орієнтованого ринку підприємства [4]:

- орієнтація на клієнта з погляду задоволення його потреб;
- орієнтація на технологію та сервіс для забезпечення конкурентної переваги;

- орієнтація на партнерів зі збуту, що дозволяє створювати ефективні канали розподілу продукції;
- орієнтація на конкуренцію для створення довгострокових конкурентних переваг;
- орієнтація на результат із погляду економіки підприємства.

Виділені П. Вінкельманном принципи орієнтації ринку дозволяють дійти невтішного висновку у тому, що структура збуту підприємства може успішно виконувати доручені їй стратегічні завдання з реалізації товарів та послуг лише тому випадку, якщо вона відповідатиме запитам кінцевих споживачів.

На думку Ж.-Ж. Ламбена, боротьба контроль над споживачами є однією з найважливіших проблем як для виробників, так і посередників [58].

Таким чином, робимо висновок про те, що першочерговим завданням сучасного підприємства задля отримання конкурентних переваг в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється, є завоювання та утримання клієнтів, щоб забезпечити лідируючу позицію на ринках збуту, чому й присвячена збутова логістика.

1.3 Умови ефективного функціонування підсистеми збуту логістичної системи сучасного підприємства

Ідея про те, що фірми можуть розвивати логістичні можливості, які підтримують основні цілі бізнесу або виробництва, не нова. Протягом 1990-х років ряд робіт намагалися розкрити типології стратегії логістики, яка пов'язує практику окремих фірм із специфікаціями стратегії.

Подібні дослідження вивчали зв'язки між організаційною структурою та стратегією логістики, визначивши три різні стратегії логістики: процес, ринок та інформація, які що відрізняються за широтою, масштабом і глибиною логістичної діяльності всередині фірми.

Подальші роботи були зосереджені переважно на логістичних практиках і стратегіях фірми. Поки ці емпіричні дослідження справді вивчали зв'язки постачальник–клієнт у розвитку їхнього масштабу, жодне з них не розглядало логістичні практики, які виникли за останні кілька років у відповідь на величезну швидкість глобалізації, зокрема потребу переміщувати товари на великій відстані швидко та ефективно.

Тому, згідно із завданнями даної кваліфікаційної роботи, ми звертаємось, зокрема, до питань логістичної координації територіально розосереджених видів діяльності на підприємстві розширеного відтворення та розглядаємо методи логістики, необхідні для підтримки розширеного підприємства.

Класична організаційна структура підприємства з позиції формування підсистеми збуту в логістичній системі включає рішення, пов'язані з розподілом завдань, повноважень і набір механізмів координації.

Але, на нашу думку, в сучасних умовах необхідний дещо інший підхід, згідно з яким, структура відноситься до груп фірм у розширеному підприємстві – фірма плюс її постачальники та клієнти – іншими словами, ланцюг поставок.

Тому нас цікавлять завдання, повноваження та механізми координації між окремими фірмами чи організаційними підрозділами. Крім того, ми також необхідно враховувати просторові або географічні атрибути ланцюжка поставок.

Оскільки ланцюг постачання пов'язаний з координацією переміщення та зберігання фізичних предметів, необхідно зважати на те, що географічні характеристики також мають відношення до того, як координується ланцюг постачання.

В цьому контексті, необхідно відзначити дві конструкції, що визначають структуру ланцюга поставок.

По-перше, це географічна дисперсія ланцюга постачання – географічне охоплення місцезнаходження постачальників, виробничих потужностей, дистриб'юторів і клієнтів у ланцюзі постачання.

Другий – це класифікація каналів постачання та розподілу фірми: постачальники, виробничі потужності, дистриб'ютори та клієнти.

Географічна дисперсія стосується ступеня, до якого елементи в ланцюжку постачання фірми розташовані в широкому діапазоні географічних регіонів. Елементи ланцюга поставок включають постачальників, виробничі потужності, дистриб'юторів і клієнтів.

Розміщення виробничих потужностей у різноманітних географічних місцях, постачання матеріалів або компонентів у різноманітних географічних місцях, а також обслуговування клієнтів у різноманітних географічних місцях можна розглядати як елемент структури ланцюга постачання, що є результатом вибору, спрямованого на досягнення стратегічних цілей.

Фірма з високим рівнем географічної дисперсії демонструватиме низьку частку одиниць ланцюга постачання в будь-якому окремому географічному регіоні; і навпаки, низький рівень географічної дисперсії демонструватиме високу частку одиниць ланцюга постачання в одному регіоні та низьку частку в інших регіонах.

Є три причини для включення географічної дисперсії як виміру структури ланцюга поставок.

По-перше, це впливає на те, як розподіляються завдання на виробничому підприємстві.

По-друге, ступінь, до якого ланцюжок поставок сконцентрований або географічно розосереджений, швидше за все, має значний вплив на повноваження щодо прийняття рішень і координацію всередині фірми.

Нарешті, ідея географічної дисперсії відображає недавню тенденцію до розміщення виробничих потужностей на різних ринках по всьому світу.

На більш фундаментальному рівні координація ланцюга постачання вимагає фізичного переміщення продуктів з одного місця в інше. Тому

більші відстані та ширший діапазон місць, що розділяють компоненти ланцюга поставок, матимуть значні наслідки для управління ланцюгом поставок.

Управління каналом. Тут ми розглядаємо три різні конфігурації управління каналом: мережі, ієрархії та ринки.

Надамо характеристику двом протилежним формам управління – ідеально конкурентні ринки та вертикально інтегровані ієрархії. Проміжною формою управління при цьому є мережа [60].

У літературі існують певні розбіжності щодо того, що саме являє собою мережа, але загалом існують два виміри, щоб відрізнити мережі від ринків та ієрархій: вертикальну інтеграцію та характер відносин або зв'язків між членами ланцюга постачання.

Вертикальну інтеграцію можна визначити як ступінь, до якої фірма володіє етапами ланцюга постачання від сировини до розподілу.

Другий вимір, характер відносин або зв'язків між учасниками ланцюга постачання, характеризується низкою різних атрибутів. Співпраця між постачальниками та клієнтами у відносинах є одним із атрибутів. Інша справа – ступінь, до якого фірми в мережевих відносинах обмінюються інформацією щодо виробничих процесів, технологій або витрат.

Взаємозалежність означає ступінь, до якого успіх кожної фірми у відносинах залежить від дій інших фірм.

Часовий вимір означає, чи очікується, що транзакції будуть одноразовими чи поточними. Формальність – це ступінь, до якого операції між фірмами регулюються офіційними контрактами або неофіційними домовленостями.

Нарешті, відносини постачальник-клієнт можна охарактеризувати ступенем гнучкості між двома організаціями.

Новіший погляд на зв'язки всередині ланцюга постачання розглядає роль міжорганізаційних систем, які є складними інформаційними системами, що з'єднують окремі організації.

Дослідження показали, що інформаційні технології є ефективним засобом сприяння співпраці між групами фірм, такими як групи постачальників і клієнтів, організовані в мережі.

Міцність міжорганізаційних систем є особливо важливою для забезпечення трансформації процесу, необхідної для створення ефективних мереж.

У цьому документі, можна достовірно пов'язати кожен конфігурацію управління каналом із комбінаціями атрибутів вертикальної інтеграції та зв'язку ланцюга поставок. У ринковій конфігурації зв'язки між постачальниками та клієнтами слабкі, а вертикальна інтеграція низька.

У мережі існують міцні зв'язки між постачальниками та клієнтами, але рівень вертикальної інтеграції низький.

Окремим специфічним питанням в цьому контексті є процес організації збутової логістики в рамках корпоративних економічних відносин. Характерною особливістю збуту в зазначених умовах є те, що він набуває форми мережі.

Кооперація завжди існувала в економіці, будучи результатом прийнятої тактики підприємства або операційних потреб. Сучасні коопераційні відносини розвиваються і підтримуються технологіями. Вони настільки проникають у життя, що метафора мережі стає повсюдною, а характеристики, що описують зв'язки, вказують на її глобальність [54].

Нарешті, в ієрархії висока і вертикальна інтеграція, і міцність зв'язків ланцюга поставок. Ці комбінації підсумовано графічно на рисунку 1.2.

При цьому, зауважимо, що комбінація слабких зв'язків і високої вертикальної інтеграції на рисунку відображена як темний квадрант та не враховується в нашій концептуалізації конфігурацій керування каналом.

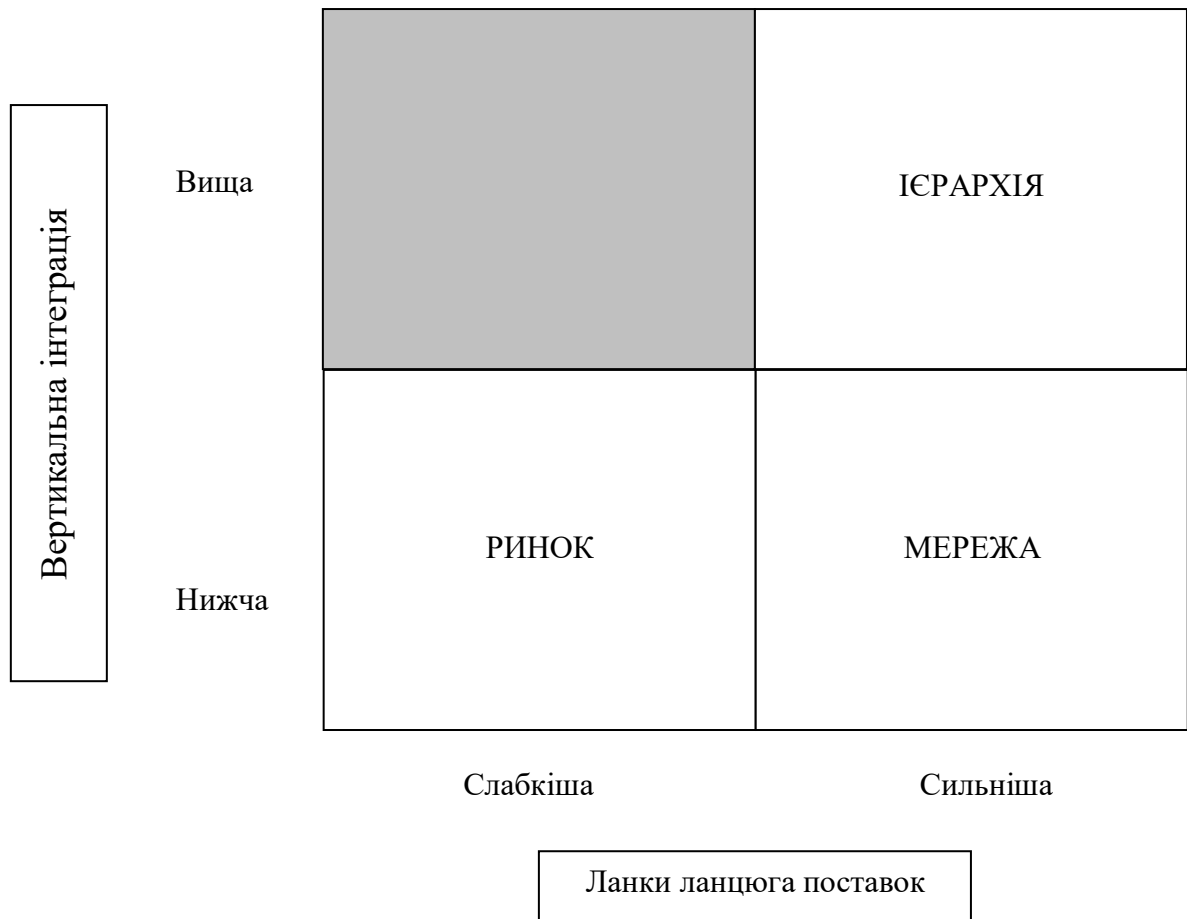


Рис. 1.2 Конфігурації керування каналом збуту

Логістична інтеграція

Логістика традиційно визначається як процес планування, реалізації та контролю ефективного потоку та зберігання товарів, послуг і пов'язаної інформації під час їх подорожі від точки походження до точки споживання.

У рамках цієї моделі фокусом логістичного контролю виступає окрема фірма. Крім того, як і в багатьох інших сферах менеджменту, логістична діяльність традиційно поділяється за функціональними межами.

Логістичну інтеграцію можна описати двома вимірами – внутрішнім і зовнішнім – залежно від зв'язку інтеграційної діяльності. При цьому, зауважимо, що логістична інтеграція відрізняється від ланок ланцюга поставок, які характеризують управління каналом.

Адже логістична інтеграція стосується специфічних логістичних практик – операційної діяльності, яка координує потік матеріалів від постачальників до клієнтів у всьому потоці створення вартості; а ланки ланцюга постачання, у свою чергу, стосуються відносин між постачальниками та клієнтами, що утворюють канал постачання та розподілу.

Отже, останнім часом є все більш обґрунтоване визнання того, що логістична діяльність повинна бути більшою мірою інтегрована в усю сферу бізнесу, а не просто віднесена до вузькофункціональної ролі. Це саме стосується всіх підсистем логістичної системи сучасного підприємства, зокрема й збутової логістики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДСИСТЕМИ ЗБУТУ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ПП «АКТИС»

2.1 Загальна характеристика підприємства. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища

Приватне підприємство «АКТИС» зареєстроване 19.12.1996 за юридичною адресою Україна, Запорізька область, місто Запоріжжя, вулиця Дєповська, будинок 39. Керівником організації є Нежданова Марина Володимирівна. Розмір статутного капіталу складає 50,00 грн. [33].

Види діяльності:

Основний:

45.21.1 Будівництво будівель.

Інші:

20.30.0 Виробництво дерев'яних будівельних конструкцій та столярних виробів.

45.32.0 Ізоляційні роботи.

51.39.0 Неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами.

45.23.0 Будівництво доріг, аеродромів та улаштування поверхні спортивних споруд.

51.90.0 Інші види оптової торгівлі.

Створене 25 років тому будівельно-монтажне підприємство ПП «АКТИС» успішно діє і зараз. Сьогодні підприємство має значний досвід з будівництва, реконструкції, капітального ремонту значної кількості великих об'єктів.

За свою діяльність ПП «АКТИС» збудувало та ввело в експлуатацію понад 300 споруд та пускових комплексів виробничого та житлово-цивільного призначення м. Запоріжжя та прилеглих територій.

Кадровий склад підприємства за період 2020-2022 рр. не зазнав значних суттєвих змін. Це свідчить про сталий колектив та розвинуту корпоративну культуру, яка сприяє ефективному налагодженню та реалізації організаційних процесів на досліджуваному підприємстві. Представимо ці дані в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 – Кадровий склад підприємства за період 2020-2022 рр.

Персонал	2020	2021	2022
	осіб	осіб	осіб
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	2	1	1
Середньооблікова чисельність позаштатних працівників	18	12	10
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу	-	12	10
Разом	20	25	21

Проаналізувавши дані таблиці, ми можемо зрозуміти, що кадровий склад підприємства суттєво не змінився.

В результаті аналізу зовнішнього середовища досліджуваного підприємства були визначені наступні зовнішні ринкові можливості та загрози (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 – Ринкові можливості та загрози ПП «АКТИС»

Ринкові можливості	Ринкові загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання нових привабливих географічних ринків за кордоном 2. Поява нових технологій у сфері виробництва товарів 3. Розширення виробничої лінії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ризик, пов'язаний із збройними діями на території держави 2. Ризик перевищення кошторису витрат 3. Ризик, що пов'язаний зі зміною державних правил та зростання податків 4. Комерційні ризики 5. Ризик відмови контрагентом від укладання договору 6. Ризики, пов'язані з людським фактором 7. Банкрутство

З метою подальшого аналізу застосовуваних функцій управління на ПП «АКТИС», визначимо сильні та слабкі сторони підприємства.

В результаті проведення аналізу внутрішнього середовища ПП «АКТИС» були виявлені наступні слабкі та сильні сторони (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Сильні та слабкі сторони ПП «АКТИС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Досвід робіт, висока компетентність 2. Широка виробнича (продуктова) лінійка товарів 3. Наявність системи професійного навчання і підвищення кваліфікації 4. Наявність соціального пакету 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нехватка фінансових коштів 2. Непостійність грошового потоку 3. Високі витрати 4. Фінансування відбувається за рахунок власних коштів 5. Необізнаність про впровадження нових технологій та товарів 6. Відсутність постійних постачальників сировини та матеріалів 7. Висока залежність від економічних чинників 8. Наявність застарілого, трудомісткого обладнання

З метою більш узагальнення сильних та слабких сторін підприємства, а також існуючих ринкових можливостей та загроз узагальнимо їх в межах матриці SWOT (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз для ПП «АКТИС»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досвід робіт, висока компетентність 2. Широка виробнича(продуктова) лінійка товарів 3. Наявність системи професійного навчання і підвищення кваліфікації 4. Наявність соціального пакету 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нехватка фінансових коштів 2. Непостійність грошового потоку 3. Високі витрати 4. Фінансування відбувається за рахунок власних коштів 5. Необізнаність про впровадження нових технологій та товарів 6. Відсутність постачальників сировини та матеріалів 7. Висока залежність від економічних чинників 8. Наявність застарілого, трудомісткого обладнання
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання нових привабливих географічних ринків за кордоном 2. Поява нових технологій у сфері переробці масла 3. Розширення виробничої лінії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ризик перевищення кошторису витрат 2. Ризик, що пов'язаний зі зміною державних правил та зростання податків 3. Комерційні ризики 4. Ризик відмови контрагентом від укладання договору 5. Ризики, пов'язані з людським фактором 6. Банкрутство

Детальніше проаналізуємо внутрішнє середовище ПП «АКТИС», яке буде включати аналіз організаційної структури підприємства, а також оцінку та аналіз його фінансової діяльності.

Організаційна структура ПП «АКТИС» – лінійно-функціональна, очолює систему управління директор підприємства. У його підпорядкуванні знаходиться заступник керівника за функціональними призначеннями, які, у свою чергу, керують відповідними відділами:

- технічна служба;
- економічна служба;
- фінансова служба;
- комерційна служба.

Кожна зі служб має свої власні департаменти (підрозділи), у складі яких діють лінійні та функціональні виконавці (по 5-10 працівників). Більш детально організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.1:

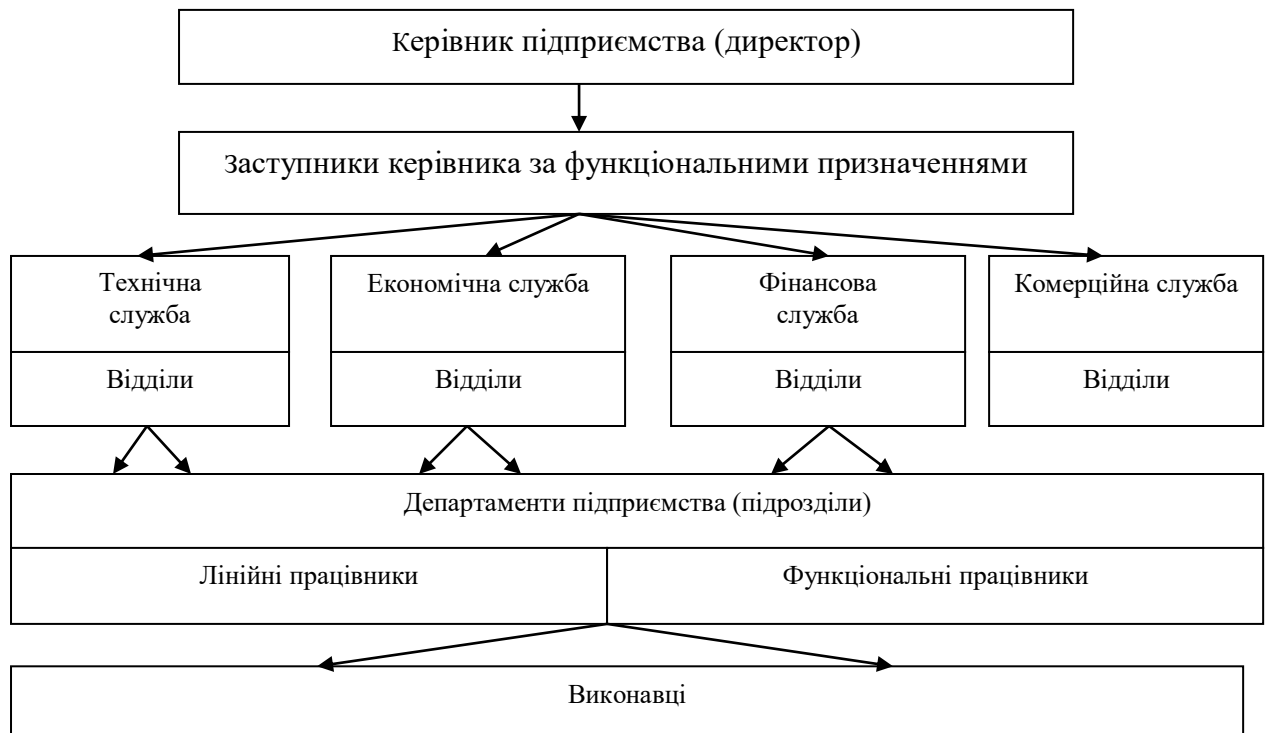


Рис.2.1. – Організаційна структура ПП «АКТІС»

Аналізуючи організаційну структуру підприємства, необхідно зауважити, що представлена лінійно-функціональна структура управління, яка діє на ПП «АКТІС» має свої специфічні особливості, згідно з якими функції менеджерів поділяються на кілька великих груп, а саме:

Обов'язкові до виконання.

Рекомендації щодо впровадження на підприємстві.

Така варіаційна модель повинна будуватися на основі кількох обов'язкових принципів. Розглянемо їх докладніше.

По-перше, лінійно-функціональна організаційна структура управління на досліджуваному підприємстві передбачає наявність спільного керівника та керівників підрозділів (економічних, технічних, юридичних тощо), які

повинні розподіляти свій вплив на працівників відповідно до поставлених перед ними завдань.

По-друге, керівник вищої ланки зобов'язаний здійснювати лише лінійний вплив на всіх співробітників компанії. Але функціональні начальники повинні мати технологічний вплив.

По-третє, лінійно-функціональна структура управління на ПП «АКТИС» передбачає, що будь-який виконавець може передати частину своєї роботи на нижчий рівень. У цьому випадку він виступає по відношенню до нього безпосереднім керівником.

Таким чином, під час дослідження нами було виявлено переваги та недоліки впровадженої на ПП «АКТИС» організаційної структури, що має безпосередній вплив на ефективність як всієї логістичної системи підприємства, так і на закупівельну підсистему зокрема.

Головна перевага лінійної складової наведеної структури підприємства полягає в тому, що її легко як зрозуміти, так і впроваджувати, вона не надто громіздка, а всі рівні ієрархії в змозі реалізовувати діяльність злагоджено та гармонійно.

Функціональна складова структури управління ПП «АКТИС» заснована на прямих лініях зв'язку та спеціалізації, що дозволяє працівникам звертатися за допомогою до конкретних відділів, не звертаючись до свого безпосереднього начальника.

До переваг організаційної структури ПП «АКТИС» віднесемо наступне:

Ефективність і продуктивність

Співробітники групуються за своїми знаннями та навичками, що дозволяє досягти високих результатів. Їх ролі та обов'язки зафіксовані. Це полегшує відповідальність за роботу.

Чітка ієрархія

Ієрархія чітка та прозора. Це зменшує кількість каналів зв'язку.

Співпраця в межах окремих відділів

Співпраця всередині відділів ПП «АКТИС» відмінна. Працівники підпорядковані одному лінійному керівникові та мають змогу звертатися до функціональних відділів за вирішенням конкретних питань.

Мотивація

Мотивація підвищує моральний дух і трудову етику, оскільки підвищується гарантія роботи. Існує чіткий шлях зростання для співробітників, який забезпечує мотивацію, і вони, швидше за все, будуть спілкуватися з людьми у своєму відділі.

До недоліків лінійно-функціональної організаційної структури ПП «АКТИС» за результатами дослідження віднесемо:

Одноманітність виконуваних завдань

Співробітникам може бути нудно повторювати те саме завдання знову і знову, і з часом вони втрачають ентузіазм.

Здатність призводити до конфліктів

Якщо просування по службі обробляються неналежним чином, працівник може бути знеохочений, якщо колега з нижчими показниками буде підвищений замість нього.

Складнощі в організації комунікативних зв'язків в середині організації

Це може спричинити неефективний зв'язок і «розриви», які занадто незалежні один від одного. Якщо співробітники та керівництво лояльні лише до своїх команд, буде брак командної роботи та координації.

Відсутність достатньої співпраці

Одним із головних недоліків лінійно-функціональної структури є те, що може бути недостатня співпраця між різними відділами та проблеми управління. Незважаючи на високу ефективність і продуктивність, їм не вистачає координації між функціональними підрозділами або відділами, що сповільнює продуктивність. Відділи, як правило, конкурують один з одним, ставлячи інтереси свого відділу вище інтересів організації.

Низький моральний дух

Серед працівників у зазвичай низький моральний дух, що впливає на рівень продуктивності та призводить до відставання від цілей та поставлених завдань. Це пояснюється тим, що вище керівництво часто змінює процедури та модифікує робоче середовище, не беручи до уваги співробітників на місці. Це негативно впливає на моральний стан працівників і знижує ефективність, що зрештою гальмує інновації.

Жорсткість у прийнятті рішень

Відсутність командної роботи між різними відділами призводить до жорсткої структури, де зміни, інновації та гнучкість важко впровадити. Співробітник будь-якого відділу може не мати інформації про всі інші відділи.

Відділ може стати занадто автократичним і поставити свої цілі вище цілей організації в цілому. З такою кількістю фахівців, залучених до процесу, важко покласти провину за несправність конкретного продукту чи послуги на будь-кого.

Ускладнене управління в процесі зростання підприємства

У міру зростання організації управління функціональними сферами стає складним. Кожен відділ може почати поводитись як маленька компанія, і співробітники, які не освоюють нових навичок, а їхні ролі змінюються рідко, спричиняють застій.

Таким чином, лінійно-функціональна організаційна структура ПП «АКТИС» поєднує як лінійну, так і функціональну організаційні структури, що робить її найбільш повним і складним форматом.

2.2 Аналіз фінансової діяльності ПП «АКТИС»

З метою всебічного аналізу ефективності діяльності досліджуваного підприємства, представимо результати проведеного дослідження фінансової діяльності ПП «АКТИС».

В таблиці 2.6 представлені дані щодо оборотних активів та поточних зобов'язань і забезпечення ПП «АКТИС»

Таблиця 2.6 – Оборотні активи та поточні зобов'язання і забезпечення ПП «АКТИС»

Найменування	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.	Відхилення 2022 р.- 2021 р.	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%
Оборотні активи				
Запаси	247	327 861	(327 613)	(100)
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	33 909 218	41 702 285	(7 793 067)	(19)
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	3 638 659	1 961 503	1 677 156	86
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	24 859	116 570	(91 711)	(79)
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	7	8 405	(8 398)	(100)
Інша поточна дебіторська заборгованість	333 647	246 330	87 317	35
Поточні фінансові інвестиції	150 302	150 301	1	0
Гроші та їх еквіваленти	15 357	66 278	(50 921)	(77)
Витрати майбутніх періодів	25 082	106 770	(81 688)	(77)
Інші оборотні активи	156 699	486 901	(330 202)	(68)
Усього оборотних активів	38 254 078	45 173 205	(6 919 127)	(15)
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість:				
За довгостроковими зобов'язаннями	155 590	97 298	18 292	19
За товари, роботи, послуги	43 465 028	53 122 705	(9 657 677)	(18)
За розрахунками з бюджетом	65 494	8 439	57 055	>100
За розрахунками зі страхування	1 216	1 663	(447)	(27)
За розрахунками з оплати праці	35 699	34 765	904	3
За одержаними авансами	501 794	1 030 219	(528 425)	(51)
Поточні забезпечення	601 358	569 618	31 740	6
Інші поточні зобов'язання	629 933	533 964	95 969	18
Усього поточних зобов'язань і забезпечень	45 416 082	55 398 671	(9 982 589)	(18)

Підприємство має довгострокові зобов'язання, які склалися станом на 31 грудня 2022 рік у сумі 27 708 тис. грн. Графік погашення довгострокових зобов'язань за періодами представлено нижче: (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 – Графік погашення довгострокових зобов'язань ПП «АКТИС»

Найменування	31 грудня 2022 р., тис. грн.	31 грудня 2021 р., тис. грн.
Інші довгострокові зобов'язання у тому числі за строком погашення:	27 708	125 515
Від 1 до 2 років	27 102	99 855
Від 2 до 5 років	606	25 660

Аналіз показників ліквідності наведений нижче: (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Аналіз показників ліквідності ПП «АКТИС»

Найменування	31 грудня 2022	31 грудня 2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,842	0,815
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,842	0,810

Коефіцієнт поточної ліквідності показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань, коефіцієнт відображає можливість компанії погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Значення коефіцієнта поточної ліквідності в 2022 році збільшилися в порівнянні з 2021 роком на 0,027 внаслідок перевищення темпів зменшення оборотних зобов'язань (18%) відносно зменшення суми оборотних активів (15%).

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує можливість компанії погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів. Зміна показника в основному за рахунок вищевказаних змін в поточних активах та зобов'язаннях.

Таблиця 2.9 – Аналіз платоспроможності

Показник	Норм. знач.	2021 р.	2022 р.		Абсолютне відхилення
		поч. 2021р	поч. 2022р.	кін. 2022	
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	-0.6	-0.5	-0.4	+0.1
Коефіцієнт фінансування	<1, зменш.	-2.5	-2.7	-3.2	+0.5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0.5	-0.5	-0.4	+0.1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільш.	1.4	1.5	1.6	+0.1

Відсутність та незмінність показників свідчить про те, що підприємству негайно потрібно звернути увагу на збільшення цих показників: підприємство не отримує кошти від своїх дебіторів, в нього зовсім не має відносин з постачальниками та воно не зможе своєчасно погасити заборгованості перед кредиторами.

2.3 Дослідження підсистеми збуту в логістичній системі ПП «АКТИС»

Проведене в ході підготовки та написання кваліфікаційної роботи дослідження підсистеми збуту в логістичній системі ПП «АКТИС», дозволило виокремити основні завдання збуту підприємства, які є стандартними для будь-якої компанії та описані в попередніх розділах цієї роботи, а також специфічні особливості збуту досліджуваного підприємства.

Розглянемо основні завдання, які входять до стандартного сценарію обробки замовлень на ПП «АКТИС».

Перше основне завдання – обробка розсилки. На підприємстві сформована дієва система прямої розсилки, із використанням всієї інформації про минулі продажі, яка вже зберігається в системі, наприклад, адреси клієнтів і потенційних клієнтів.

При цьому, обробка розсилки включає три етапи:

1. Визначення ділових партнерів: тобто рішення, на яких клієнтів або потенційних клієнтів орієнтуватися, і складання списку адрес.

2. Початок листування: написання листа про продаж, спеціальної пропозиції, запрошення на виставку тощо.

3. Підготовка вкладень для розсилки: створення зразку продукції, брошури чи іншої документації.

Після виконання цих завдань підприємство розпочинає розсилку пропозицій.

Обробка активності продажів на ПП «АКТИС»:

Будь-який вид контакту з клієнтом – дзвінок продавцю або надсилання рекламного листа – вважається продажем. При цьому, справедливо вважається, що різні види торгової діяльності можуть бути цінними джерелами інформації для працівників відділу продажів, коли зберігаються як дані.

Інформація про одну торговельну діяльність (наприклад, кампанію прямої розсилки) є основою для інших продажів (наприклад, маркетингові дзвінки). Обробка діяльності з продажу починається з визначення того, який тип діяльності буде мати місце. Можливі три варіанти:

- Особистий – особиста пропозиція з продажу;
- Телефон – телефонний дзвінок з продажу;
- Письмовий – торговий лист.

Один із цих трьох видів діяльності з продажу призведе до наступного завдання: визначення ділових партнерів та/або контактної особи людини.

Коли ця інформація визначається та вводиться в систему, робиться запис опису діяльності з продажу. Наприклад, записується короткий коментар про діяльність, дату та час діяльності, причину, результат, аналіз або статус діяльності та подальші дії. Якщо відомий результат діяльності з продажу, його також вводять як дані.

Результат продажів призводить до дев'яти можливих результатів, деякі з яких ініціюють інші завдання:

- Невдала діяльність з продажу
- Узгоджена подальша діяльність з продажу
- Запит пропозиції (RFQ) від контактної особи – ініціює обробку запиту пропозицій клієнта
- Пропозиція від контактної особи – ініціює обробку пропозиції клієнта для завдання
- Замовлення від контактної особи – ініціює обробку стандартного замовлення завдання
- Кредитове або дебетове авізо від діяльності збуту – ініціює обробку запиту кредитного/дебетового авізо для завдання
- Замовлення на повернення від діяльності з продажу – ініціює обробку повернених завдань
- Безкоштовна доставка з діяльності з продажу – ініціює обробку безкоштовної доставки з завдання
- Замовлення на продаж консигнації з діяльності збуту – ініціює обробку замовлення на поповнення консигнації.

Усі можливі завдання, які слідують за обробкою операцій з продажу, включено до сценарію бізнес-процесу збуту та розподілу.

Обробка запиту пропозицій клієнта на ПП «АКТИС»:

У результаті діяльності з продажу клієнт може запитувати поштою чи телефоном такі речі, як ціни, умови доставки, опис продуктів тощо. Клієнт також може ввести запит пропозицій від компанії.

Котирування – це пропозиція компанії продати або надати клієнту товари чи послуги протягом певного періоду часу та на певних умовах (ціни, терміни доставки, умови доставки та характеристики матеріалів). Пропозиція може бути створена з посиланням на запит клієнта або без нього. Наприклад, компанія може захотіти повідомити своїх клієнтів про спеціальну пропозицію або новий продукт. У цьому випадку пропозиція створюється без посилання на запит клієнта. Крім того, пропозиція створюється в результаті запиту клієнта. Запити та пропозиції надають важливу передпродажну інформацію, яку можна використовувати для оцінки ринкових тенденцій і допомоги у плануванні бізнес-стратегії.

Завдання обробки запиту клієнта призводить до двох завдань:

- 1) визначення бізнес-партнера запиту клієнта;
- 2) введення елементів обробки запиту клієнта.

Ці події призводять до наступного завдання: перевірення елементів запиту.

Перевірка елемента запиту включає чотири можливі події:

- Товар є продуктом на замовлення.
- Товар зберігається в наявності.
- Товар відсутній на складі.
- Елемент – це матеріал, який можна конфігурувати.

Якщо спрацьовує остання подія, тобто якщо елемент є матеріалом, який можна налаштувати, необхідно визначити різні частини матеріалу.

Наступним кроком є редагування даних запиту пропозицій клієнта шляхом включення інформації з перевірки елемента запиту. Після цього на ПП «АКТИС» створюється остаточний запит на пропозицію.

Після створення останнього запиту наступними двома кроками в ланцюжку є:

- 1) моніторинг запиту – оскільки всі пропозиції мають дату дійсності, моніторинг запиту забезпечує швидку відповідь на запит або пропозицію протягом відповідного періоду часу;

2) перевірка прийняття запиту. Перевірка завдання на прийняття запиту пов'язана з двома можливими подіями: відхилення запиту та створення пропозиції із запиту. Якщо запит відхиляється з якоїсь причини, запит на пропозицію скасовується, а елементи запиту клієнта відхиляються. Якщо на основі запиту створено пропозицію, розпочинається наступне завдання в ланцюжку – обробка пропозицій клієнта

Схематично підсистему збуту в логістичній системі ПП «АКТИС» відобразимо на рисунку 2.2:



Рис. 2. 2 Функціональний цикл збутової логістики ПП «АКТИС»

Таким чином, основними етапами функціонального циклу збутової логістики на ПП «АКТИС» є:

- планування та розміщення замовлення споживачем;
- передача замовлення;
- обробка замовлення;
- комплектація замовлення;
- доставка замовлення.

На етапі планування та розміщення замовлення споживачем переслідується мета досягнення рівномірного завантаження каналу розподілу.

Замовлення можуть надходити від багатьох споживачів одночасно. Такі випадки призводять до перевантаження каналу розподілу, через що відбувається затримка обробки замовлень, збільшення циклу збутової логістики та зниження рівня обслуговування споживачів.

Вирішення цієї проблеми, на нашу думку, полягає в управлінні інтенсивністю розміщення замовлень. Необхідно шукати можливості вплинути на споживачів таким чином, щоб збалансувати процес розміщення, тобто згладити можливі піки та спади у пред'явленні попиту. Для цього можуть застосовуватися різні заходи, наприклад система знижок для покупців, що розміщують замовлення в певні дні, розробка спеціальних графіків приймання замовлень.

Передача замовлення включає ряд дій, які здійснюються з моменту, коли споживач (покупець) посилає замовлення постачальнику, і до моменту, коли постачальник його отримує.

Сучасна комп'ютерна техніка та інформаційні технології дозволяють суттєво прискорити цей процес. Наприклад, комп'ютерні бази даних дають можливість постачальнику оперативно дізнаватися, чи є види товарів, що замовляються, у наявності на складі готової продукції.

Якщо вони є, то замовлені одиниці відразу знімаються з обліку, щоб не потрапити на замовлення іншому споживачеві. Якщо товару, що замовляється немає, то постачальник може запропонувати заміну ще в ході спілкування зі споживачем по каналах зв'язку або повідомити його, коли потрібний товар буде в наявності.

Обробка замовлення зазвичай включає ряд послідовних дій:

1. спочатку аналізується інформація про замовлення на повноту і точність;

2. потім фінансовим відділом перевіряється платоспроможність покупця;
3. заповнюються бланки встановлених вхідних реєстраційних документів;
4. співробітнику збутового підрозділу доручається здійснити продаж;
5. бухгалтерія реєструє транзакцію (угоду);
6. визначається найбільш близький до покупця склад, на який передається розпорядження щодо відбору товару, та оновлюються дані про стан товарних запасів підприємства;
7. транспортний підрозділ організує відвантаження товару зі складу.

Комплектація замовлення починається зі складання документа, в якому дається розпорядження конкретної складської структури сформувати замовлення для споживача.

Одночасно для комплектації працівнику складу передається докладний перелік замовлених товарів. Функціонально комплектація замовлення включає всі види діяльності з моменту, коли склад отримує замовлення на відвантаження товарів, і до моменту, коли товари завантажуються в транспортний засіб.

На складах ПП «АКТИС», як і на більшості сучасних підприємств, всі дії з комплектації замовлень здійснюються за допомогою комп'ютерного забезпечення. У першу чергу, це технології, засновані на штрихкодуванні і скануванні конкретних товарних одиниць.

Після закінчення комплектації замовлення він перевіряється за вихідним товарним переліком. Якщо відсутня будь-яка товарна позиція, то інформація про це надсилається до відділу обробки замовлень для внесення змін до початкових документів. Кожне вихідне замовлення супроводжується так званим пакувальним листом, у якому вказується комплектність товарних позицій, а також прізвища службовців, які готували це замовлення до

відвантаження. Отримавши замовлення, відправник вантажу перевіряє пакувальний лист і засвідчується в наявності конкретних товарів.

Доставка замовлення – завершальний етап функціонального циклу збутової логістики на ПП «АКТИС». Він включає час від моменту, коли перевізник забирає вантаж, і до моменту прибуття вантажу до місця розвантаження покупця. Перевізники встановлюють власні стандарти сервісу, тому відправники вантажу, що користуються їх послугами, при розрахунку загальної тривалості циклу збутової логістики повинні враховувати терміни доставки, що визначаються перевізником.

Як правило, перевізники гарантують виконання графіка доставки та сплачують вантажовідправнику штраф, якщо доставка була здійснена пізніше за призначений термін.

Якщо всі п'ять етапів функціонального циклу збутової логістики ретельно відпрацьовані, грамотно скоординовані та перебувають під суворим контролем, то підприємство може значно підвищити продуктивність та використовувати процес розподілу як ефективний інструмент маркетингу та продажу. Однак слід пам'ятати, що товар не завжди буває в наявності і для того, щоб витримувати терміни доставки, необхідно під час укладання договору поставки брати до уваги ритм випуску.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ПП «АКТИС»

3.1 Алгоритм формування структури каналів збуту продукції ПП «АКТИС» в регіоні

Рішення компанії щодо типу каналу збуту на практиці розглядаються у двох структурних системах: вертикальній і горизонтальній.

У вертикальній структурі існує ряд залежностей між компаніями. Тут приймається кілька рішень щодо кількості різних рівнів потоку. Горизонтальна ж структура визначає кількість і тип посередників на окремих рівнях.

У каналі розподілу важлива кількість посередників, які беруть участь у передачі товарів і прав власності на них від виробника до кінцевого клієнта. Кожен із цих учасників стає іншим рівнем у каналі розподілу, і їх кількість визначає довжину каналу.

Вертикальна структура каналів дистрибуції та її довжина визначається, наприклад, такими детермінантами:

- очікування кінцевого споживача;
- особливості товару;
- фінансова спроможність підприємства, яке приймає рішення;
- організаційно-правові умови розподілу.

При виборі каналів розподілу підприємства на основі прийняття рішення про конфігурацію каналів розподілу за територіями та методу вибору місць розташування ланок системи розподілу з урахуванням зазначеного складу факторів, що визначають вибір, необхідно прийняти рішення про прямі та непрямі канали розподілу в регіоні.

Якщо виробник не вдається до послуг посередників, має місце прямий канал розподілу. Цей канал встановлюється між виробниками та споживачами, які самі контролюють цей зв'язок і мають обмежені цільові ринки.

Тут зазвичай використовується прямий маркетинг. Однак не завжди вдається максимізувати присутність товару в усіх торгових точках, особливо якщо виробник не працює з ритейлом напряду.

У такому випадку виробник звертається до непрямих каналів, які передбачають участь одного або декількох незалежних посередників на шляху від виробника до споживача, при цьому виробник може залишатися «власником» каналу розподілу.

Перевага може надаватися коротким каналам, тобто виробник відкриває мережу своїх фірмових магазинів, куди він сам доставляє товари і торгує на конкурентному роздрібному ринку, або довгим каналам, коли виробник відкриває оптові представництва в різних географічних сегментах і продає товари на ринку оптовиків, дистриб'юторів і дилерів, і, нарешті, виробник може використовувати як оптові представництва, так і роздрібні магазини, приймаючи на себе тиск обох ринків розподілу.

Якщо виробництво забезпечує рентабельність 20%, а роздрібна торгівля дає лише 10%, підприємство-виробник, звичайно, не захоче займатися роздрібною торгівлею. Завдяки своїм контактам, досвіду, спеціалізації та масштабам діяльності посередники пропонують компанії більше, ніж вона могла б зробити поодиночі.

Учасниками процесу організації безпосереднього розподілу продукції є різні підсистеми підприємства.

З урахуванням виявлених проблем та недоліків існуючих підходів у питанні організації роботи підсистеми збуту в логістичній системі ПП «АКТИС», нами запропоновано алгоритм формування структури каналів збуту продукції підприємства в регіоні (рисунок 3.1):



Рис. 3.1 – Алгоритм формування структури каналів збуту продукції підприємства в регіоні

У рамках першого блоку алгоритму приймається рішення щодо загальної конфігурації каналів збуту товарів/послуг у регіоні. Вибір одного з двох варіантів цього рішення – прямих чи непрямих каналів збуту для використання в регіоні, що розглядається, базується на таких факторах: площа регіону; рівень концентрації споживачів; відстань від підприємства до обласного центру; розвиток дорожньо-складської інфраструктури.

Для обґрунтування рішення формується оцінка регіону з точки зору доцільності використання прямих каналів збуту.

Значущість кожного фактора оцінюється експертним керівництвом компанії.

Напрямок зміни факторів з точки зору найкращого-найгіршого значення для рішення визначається наступним чином: для фактора «площа регіону» знижує оцінку збільшення площі; для фактора «рівень концентрації споживачів» збільшення концентрації збільшує бал; для фактора «відстань від підприємства до обласного центру», знижує бал збільшення відстані; для фактора «розвиток дорожньої інфраструктури та складської інфраструктури» підвищує бал відповідно підвищений розвиток.

Низький рівень оцінки вказує на невиправдано високий рівень витрат на створення повної дистриб'юторської мережі в регіоні з доведенням її продуктів до роздрібних споживачів.

Отже, якщо остаточно сформована оцінка регіону виявляється низькою (нижче 2,5 балів), то приймається рішення про недоцільність використання прямих каналів збуту продукції у цьому регіоні.

У цьому випадку робота в регіоні повинна будуватися непрямими каналами – із залученням посередників.

При цьому, вважаємо за потрібне звернути увагу на фактори, які необхідно враховувати при виборі місць розташування центрів роздрібно-обслуговування, а також сфери обслуговування.

Однак не завжди вдається забезпечити максимальну присутність товару у всіх торгових точках, особливо якщо виробник не працює безпосередньо з роздрібною торгівлею.

У цьому випадку виробник звертається до непрямих каналів, які передбачають участь одного або кількох незалежних посередників від виробника до споживача, а виробник може залишатися «власником» каналу збуту.

Перевага може надаватися коротким каналам, тобто виробник відкриває мережу своїх фірмових магазинів, куди він сам доставляє товари і торгує на конкурентному роздрібному ринку, або довгим каналам, коли виробник відкриває оптові представництва в різних географічних сегментах і продає товари на ринку оптовиків, дистриб'юторів і дилерів, і, нарешті, виробник може використовувати як оптові представництва, так і роздрібні магазини, приймаючи на себе тиск обох ринків розподілу.

Якщо виробництво забезпечує рентабельність 20%, а роздрібна торгівля дає лише 10%, підприємство-виробник, звичайно, не захоче займатися роздрібною торгівлею. Завдяки своїм контактам, досвіду, спеціалізації та сфері діяльності посередники пропонують компанії більше, ніж вона могла б зробити поодинці.

У разі відмови від вибору прямого каналу, в результаті прийняття рішення про стратегію дистрибуції в регіоні, при виборі інтенсивного каналу дистрибуції в першу чергу рекомендуємо шукати потенційних партнерів.

Партнери можуть бути як малими, так і великими, це можуть бути різні виробники, торгові агенти, брокери, оптовики, роздрібні продавці, дистриб'ютори, організатори поставок, торгові посередники тощо. Щоб знайти хороших партнерів, необхідно створити власну партнерську програму.

Інтенсивний розподіл – це метод маркетингу, при якому організація прагне зберігати свою продукцію в якомога більшій кількості торгових

точок, щоб зробити її доступною для споживачів у тому місці та в той час, коли вони мають потребу купити цю продукцію.

Після пошуку потенційних партнерів і створення партнерської програми аналізуються умови взаємодії з кожним із обраних партнерів. Після аналізу та виявлення можливих партнерів здійснюється відбір і, як наслідок, відмова від партнерів, які не відповідають стандартам діяльності та економічним інтересам компанії.

Вимоги споживачів є відправною точкою управління взаємодією в маркетинговому каналі. Крім того, говорячи про маркетингові канали збуту, необхідно пам'ятати, що учасники цих каналів виконують функцію просування.

У кожному каналі повинні бути забезпечені такі базові функції, як створення запасів, стимулювання попиту або продажів, фізичний розподіл товарів, післяпродажне обслуговування, довгострокове кредитування клієнтів.

Основними показниками, що характеризують формування маркетингового каналу збуту продукції, є: наявність адаптивного потенціалу на рівні підприємства-виробника, що визначає можливість зміни асортиментної матриці товарів, ціни, якості та бренду; стабільний ринок попиту і постачання продукції.

Також, необхідно обрати методичний підхід до формування каналів розподілу продукції; комунікаційні та логістичні можливості виробника або учасників, що дозволяють мінімізувати витрати на просування товару; з метою підвищити ефективність каналу збуту як сукупної категорії за рахунок взаємодії різноманітних характеристик.

Із цією метою, для якісної оцінки ефективності організації каналу збуту продукції пропонуємо використовувати наступні коефіцієнти.

CNI – рівень довжини каналу, який представляє загальну кількість посередників у каналі до максимально можливого для продажу даного товару:

$$CHI = N_n / N_{max}, \quad (1)$$

де N_n – загальна кількість представників і продавців, які реалізують цю продукцію на окремому ринку;

N_{max} – максимальна кількість представників і продавців, які реалізують цю продукцію на окремому ринку для аналогічних видів продукції.

$Shtch$ – частка територіального охоплення каналом, яка визначає обсяг реалізованої продукції на одного жителя даного регіону через обраний канал товаророзповсюдження. Для розрахунку цього коефіцієнта можна скористатися формулою (2):

$$Shtch = PS / RR_{ik}, \quad (2)$$

де RR_{ik} – виручка від реалізації продукції через і-канал цього регіону;

PS – чисельність населення в цьому регіоні.

$Licp$ – рівень запасів в каналі за період (тиждень, місяць, квартал, рік), який визначає швидкість оборотності продукції в цьому каналі. Цей показник можна визначити як (3):

$$Licp = BP / (I_e + I_b - BP), \quad (3)$$

де I_e , I_b – товарні запаси відповідно на кінець та початок періоду.

$CHef$ – рівень ефективності обслуговування каналу, що характеризує прибутковість організації та функціонування. Рівень витрат на організацію та обслуговування каналу можна визначити за формулою (4):

$$CHef = C / P, \quad (4)$$

де P – прибуток від реалізації продукції в цьому каналі;

C – витрати на організацію та функціонування каналу.

Lst – рівень задоволення потреб споживачів у каналі, визначемо як (5):

$$Lst = Q_k / Q_{\Sigma k}, \quad (5)$$

де Q_k – обсяг реалізації продукції в цьому каналі регіону;

$Q_{\Sigma k}$ – обсяг реалізації продукції по всіх каналах, за період, в регіоні.

Таким чином, маючи дані про реальні та потенційні обсяги каналів того чи іншого ринку, можна проранжувати важливість організації каналу збуту за територіями або прийняти рішення про розширення чи звуження існуючих каналів або відкриття нових сервісних центрів для ПП «АКТИС» з метою організації підсистеми збуту в логістичній системі досліджуваного підприємства.

Проведене дослідження дозволяє дійти висновків про те, що формування системи збуту підприємства, має базуватися на обґрунтованому, адаптованому та ефективному механізмі збутової логістики, який передбачає комплекс заходів щодо формування набору стратегій збуту, обраних адміністрацією – охоплення ринку, товарне позиціонування тощо; та асортимент і ціни товарів, що стимулюють попит і збут (реклама, обслуговування клієнтів, комерційне кредитування, пільги), укладення договорів купівлі-продажу (поставки) товарів та їх транспортування.

Необхідною умовою ефективного розвитку сучасних підприємств в контексті впровадження збутової логістики є підвищення ефективності збуту продукції на товарних ринках, як найважливішого елемента процесу товарообігу.

Ефективне управління продажами – один із головних факторів успіху компанії. Проблеми зі збутом продукції можуть призвести до значних фінансових втрат і часткової або, навіть, повної зупинки виробництва.

Відповідно, для нормального функціонування збутової діяльності компанії необхідна цілеспрямована підтримка процесів, що відбуваються на ринку, в рамках даної маркетингової програми збуту продукції, що досягається шляхом управління процесом збуту за допомогою зворотного зв'язку.

3.2 Практичні рекомендації з підвищення ефективності підсистеми збуту в логістичній системі ПП «АКТИС»

Одним з перспективних напрямків формування підсистеми збуту в системі збутової логістики для ПП «АКТИС», на нашу думку, є створення мережевих систем збуту.

Оптимальний вибір каналів розподілу продукції в регіоні є найважливішою умовою ефективного функціонування системи розподілу і всієї логістичної системи підприємства в цілому. Система розподілу підприємства-продавця складається зі збутової структури (органів і каналів збуту), а також логістичної інфраструктури збуту (складів, транспорту).

В даний час розроблені різні підходи до формування каналів збуту продукції, а також вироблені деякі вимоги до їх вибору.

Природно, що розробка єдиного методу формування системи розподілу, навіть на основі існуючого світового досвіду, не є прийнятною, оскільки існує безліч факторів вибору [56].

При виборі каналів розподілу підприємства на основі прийняття рішення про конфігурацію каналів розподілу за територіями та методу вибору місць розташування ланок системи розподілу з урахуванням зазначеного складу факторів, що визначають вибір, необхідно прийняти рішення про прямі та непрямі канали розподілу в регіоні.

Якщо виробник не вдається до послуг посередників, має місце прямий канал розподілу. Цей канал встановлюється між виробниками та

споживачами, які самі контролюють цей зв'язок і мають обмежені цільові ринки.

Тут зазвичай використовується прямий маркетинг. Однак не завжди вдається максимізувати присутність товару в усіх торгових точках, особливо якщо виробник не працює з ритейлом напряду.

У такому випадку виробник звертається до непрямих каналів, які передбачають участь одного або декількох незалежних посередників на шляху від виробника до споживача, при цьому виробник може залишатися «власником» каналу розподілу [55].

Перевага може надаватися коротким каналам, тобто виробник відкриває мережу своїх фірмових магазинів, куди він сам доставляє товари і торгує на конкурентному роздрібному ринку, або довгим каналам, коли виробник відкриває оптові представництва в різних географічних сегментах і продає товари на ринку оптовиків, дистриб'юторів і дилерів, і, нарешті, виробник може використовувати як оптові представництва, так і роздрібні магазини, приймаючи на себе тиск обох ринків розподілу.

Якщо виробництво забезпечує рентабельність 20%, а роздрібна торгівля дає лише 10%, підприємство-виробник, звичайно, не захоче займатися роздрібною торгівлею. Завдяки своїм контактам, досвіду, спеціалізації та масштабам діяльності посередники пропонують компанії більше, ніж вона могла б зробити поодиночі.

Учасниками процесу організації безпосереднього розподілу продукції є різні підсистеми підприємства.

Окремим специфічним питанням в цьому контексті є процес організації збутової логістики в рамках корпоративних економічних відносин. Характерною особливістю збуту в зазначених умовах є те, що він набуває форми мережі. Кооперація завжди існувала в економіці, будучи результатом прийнятої тактики підприємства або операційних потреб. Сучасні коопераційні відносини розвиваються і підтримуються технологіями. Вони

настільки проникають у життя, що метафора мережі стає повсюдною, а характеристики, що описують зв'язки, вказують на її глобальність [54].

Створення мережеских форм процесів збуту є результатом пошуку нових форм реалізації завдань.

До важливих особливостей мережевої взаємодії відносяться:

- мета – створення почуття ідентичності, що дозволяє ефективно управляти ресурсами, учасниками, їх діяльністю таким чином, щоб забезпечити реалізацію прийнятої стратегії;
- високий ступінь спеціалізації;
- структура мережі, яка часто визначається в залежності від мети або проблеми, що вирішується;
- координація, заснована на самоорганізації, вирішенні проблем, залученні співробітників;
- спонтанність;
- низька формалізація – мало писаних правил, потік інформації через мережу зв'язків, ресурси знань сприймаються як загальне благо, доступне для всіх.

При цьому, розвиток мережеских форм означає, що використовуються нові форми організації праці. Працівник може бути використаний для створення цінності на підприємстві. У мережах продажів працівники все частіше мають відносно широке коло прав і обов'язків. Все більш поширеною стає модель самокерованих команд і часових форм – наприклад, заснованих на завданнях (наприклад, партнерські торгові мережі).

З метою визначення конкретних заходів щодо побудови ефективної логістичної системи збутової діяльності пропонуємо діяти за алгоритмом, що враховує галузеві особливості підприємства (рис.3.2):

Представимо такі основні етапи алгоритму побудови логістичної системи збутової діяльності (відображені на рис. 3.1):

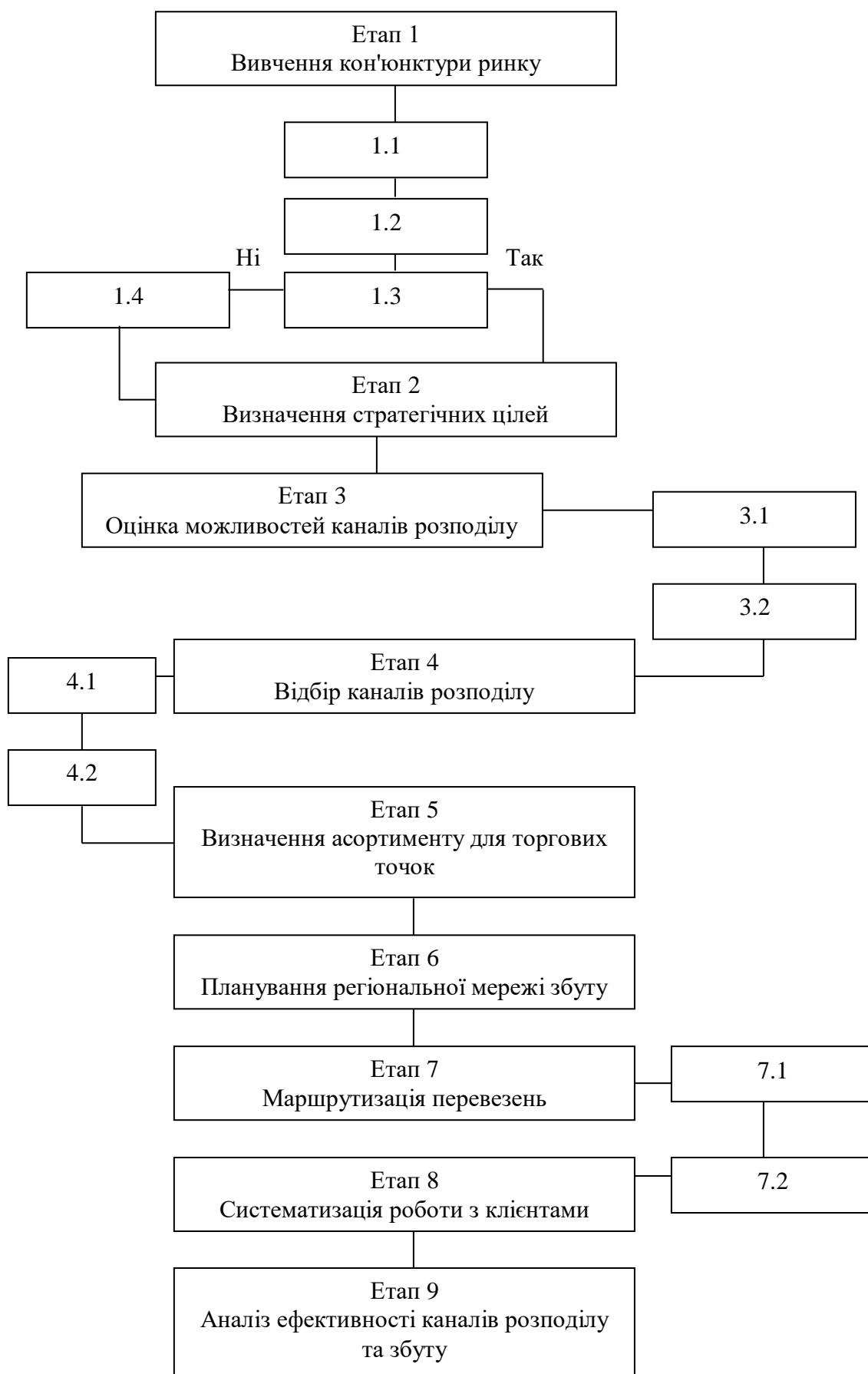


Рис. 3.1 – Алгоритм побудови підсистеми збуту для логістичної системи ПП «АКТИС»

1. Вивчити кон'юнктуру ринку продукції, що реалізовується. Для реалізації на практиці даного етапу необхідно проведення аналізу та характеристики кількох груп показників:

1.1. Аналізується структура споживання і переваг споживачів.

1.2. Проводиться конкурентний аналіз ринку, виділяються головні конкуренти, розміщення виробництва та ін.

1.3. Здійснюється оцінка ступеня задоволеності наявним асортиментом продукції.

Незадоволеність запропонованим асортиментом повинна спонукати підприємство розглянути варіант коригування виробничої програми задоволення потреб.

1.4. Вносяться зміни до пропонованого асортименту виробів.

2. Визначаються стратегічні цілі підприємства. Тут виділяються дві ключові проблеми, для вирішення яких приймається рішення:

1) вихід на новий ринок;

2) утримання чи збільшення наявної частки ринку.

3. Оцінюються можливості каналів розподілу продукції на конкретному ринку. Підприємству необхідно оцінити існуючі оптові канали збуту та можливість використання власних каналів розподілу товарів. Це допоможе фірмі точніше визначати потреби ринку та реагувати на них, мати більш короткі та надійні збутові канали.

3.1. Оцінюються можливості використання власних каналів реалізації товарів.

3.2. Оцінюються можливості оптової реалізації товарів на ринку.

4. Відбираються найвигідніші канали розподілу.

4.1. Визначаються критерії відбору учасників каналу розподілу.

Для вибору торгових посередників можуть бути використані такі критерії:

- репутація та ділові якості торгового посередника;
- фінансовий стан та надійність;

- організація та технічні засоби посередника;
- прохідність торгової точки;
- маркетингова концепція;
- місцезнаходження торгової точки та ін.

Серед критеріїв, за якими рекомендуємо вибирати торгових посередників, можна виділити:

- територіальне охоплення ринків, що забезпечується посередником, наявність власних регіональних представників та власної роздрібної мережі, взаємовідносини з торговельними мережами;

- наявний досвід збуту подібних товарів та рівень обслуговування, що надається покупцям;

- імідж компанії та ділова репутація керівництва компанії;
- кваліфікація працівників та їх досвід роботи;
- обсяг товарообігу та темпи його приросту;
- логістичні витрати та оборотність запасів тощо.

4.2. Проводяться заходи щодо залучення потенційного торгового посередника.

5. Виявляється оптимальний асортимент для кожної торгової точки.

Істотну роль у побудові торгової мережі грає місце розташування фірмових магазинів виробника, оскільки від цього безпосередньо залежать як товарообіг, так і імідж марки та контингент покупців.

Для великих магазинів найбільше значення має широта представленого асортименту. Важливу роль грає також упаковка продукції, її зовнішній вигляд, термін зберігання одержуваних виробів. Для невеликих магазинів, що знаходяться всередині «спальних» районів і пропонують широкий асортимент продуктів, найбільше значення має розмір постачання.

6. Планується регіональна мережа організації збуту.

7. Здійснюється маршрутизація перевезень.

7.1. Вивчається транспортна мережа регіону. Оцінюється ступінь доступності кожної торгової точки для використання транспортних засобів

під час доставки товарів, розробляються шляхи подачі транспорту для розвантаження.

7.2. Вирішуються завдання кільцевої доставки продукції. Проводиться оптимізація шляхів доставки товарів, складається розклад руху транспорту та погоджується час доставки з учасниками каналів розподілу.

8. Систематизується робота із клієнтами. З клієнтами узгоджуються методи замовлення товарів, форми оплати та інше.

9. Аналізується ефективність логістичних каналів збуту.

Запропонований алгоритм побудови логістичних систем розподілу для ПП «АКТИС» сприятиме підвищенню ефективності функціонування всіх областей його логістичної системи, і у першу чергу – саме збутової, а також прискоренню оборотності оборотних коштів, скорочення термінів введення у виробництво нових видів продукції тощо.

Таким чином, досвід побудови каналів збуту іноземними компаніями, а також аналіз каналів збуту, які використовуються українськими компаніями, послужили основою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення процесів формування каналів збуту продукції (послуг).

Запропонований у даній кваліфікаційній роботі методологічний підхід до формування каналів збуту дозволить підприємствам обрати раціональну структуру каналів, що забезпечує ефективний збут продукції та послуг, що й обумовлює практичне значення проведеного дослідження.

В якості практичних рекомендації з підвищення ефективності підсистеми збуту в логістичній системі ПП «АКТИС», запропонуємо впровадження найкращих практик збільшення продажів у логістичному бізнесі.

Зрозуміло, що багато логістичних підприємств намагаються збільшити продажі через високу конкуренцію. Особливо коли найбільші 3PLs мають доступ до власної технології, вони можуть пропонувати швидші та кращі послуги вантажовідправникам.

Для того, щоб мати змогу конкурувати з найбільшими ЗРЛта за рахунок підвищення ефективності збутової логістики збільшити продажі в логістичному бізнесі, рекомендуємо керівництву ПП «АКТИС» діяти за наступним алгоритмом:

1. Визначити процес продажу

Процес продажів – це серія кроків, які виконує продавець, щоб перетворити потенційного клієнта на справжнього клієнта. Ефективний та дієвий процес продажу включає в себе наступні етапи:

1.1. Генерація потенційних клієнтів

Залучення потенційних клієнтів – це виявлення потенційних клієнтів для збільшення продажів і доходів. Зазвичай це передбачає збір і зберігання відповідної інформації про потенційних клієнтів, такої як їхні імена, адреса електронної пошти, номерів телефону тощо, для просування продуктів і послуг.

1.2. Кваліфікація клієнта

Після залучення потенційних клієнтів важливо розуміти, що не кожен потенційний клієнт ідеально підходить для конкретного бізнесу. Тож, потрібно розробити спеціальні критерії кваліфікації, щоб відфільтрувати їх на дві категорії: кваліфіковані та некваліфіковані.

Не кожен потенційний клієнт, інформацію про якого зібрано, виявиться цінним.

Цей етап важливий для відокремлення перспективних можливостей від тих, які мають меншу ймовірність конверсії або погано підходять для підприємства.

Необхідно визначити перелік рис, які цінує підприємство у потенційному клієнті, та переглянути зібрані дані про потенційних клієнтів, щоб оцінити, наскільки вони відповідають ідеальному профілю клієнта конкретного підприємства.

Основна структура повинна брати до уваги критерії, відомі під аббревіатурою BANT (бюджет, повноваження, потреби та графік). Чи має

потенційний клієнт бюджет на покупку, повноваження приймати рішення, потребу у продуктах та послугах підприємства і намір незабаром зробити покупку.

Якщо потенційний клієнт відповідає критеріям кваліфікації, він стає кваліфікованим потенційним клієнтом. Клієнти, які не відповідають критеріям – відповідно некваліфіковані потенційні клієнти.

1.3. Оцінка потреб

На цьому кроці торгові представники визначають потреби клієнтів і поєднують їх із продуктом/послугою.

1.4. Пропозиція

На цьому етапі потенційному клієнту надсилається пропозиція відповідно до його вимог і, якщо потрібно, ведуться переговори. Цей етап спрямований на те, щоб переконати потенційного клієнта придбати продукти чи послуги компанії.

1.5. Доставка

Коли потенційний клієнт буде зацікавлений і в решті підпише пропозицію, йому необхідно надати продукт або послугу відповідно до погоджених умов.

1.6. Моніторинг

Після доставки товару необхідно моніторити зворотній зв'язок від клієнтів, щоб переконатися, що вони задоволені своєю покупкою, і заохотити їх знову співпрацювати.

2. Впроваджувати стратегії залучення потенційних клієнтів

Створення постійного потоку потенційних клієнтів має вирішальне значення для збільшення продажів. Рекомендуємо ПП «АКТИС» запровадити деякі приклади стратегій залучення потенційних клієнтів:

Вхідна генерація потенційних клієнтів – це стратегія залучення потенційних клієнтів шляхом створення та обміну інформацією, яка привертає їхню увагу та перетворює їх на потенційних клієнтів.

Щоб залучити потенційних клієнтів, підприємства можуть застосовувати такі практики:

Контент-маркетинг

Вхідна генерація дозволяє залучати потенційних клієнтів, створюючи привабливий вміст, наприклад дописи в блогах, подкасти, відео, інфографіку, електронні книги тощо, з метою приваблення цільової аудиторії.

Пошукова оптимізація (SEO)

SEO оптимізує веб-сайт підприємства, щоб збільшити його видимість для певних пошукових термінів. Ця практика збільшує ймовірність того, що потенційні користувачі знайдуть сайт і натиснуть на нього, коли шукатимуть ключові слова, пов'язані з бізнесом.

Маркетинг у соціальних мережах (SMM)

SMM – це метод збільшення відвідуваності веб-сайту через соціальні мережі шляхом створення та поширення вмісту, який є цінним для читачів. Це спонукає їх стежити за брендом і ділитися ним з іншими.

Щоб привернути увагу потенційних клієнтів, компанії можуть застосувати такі методи:

а. Інформаційні бюлетені

Ця практика дає змогу залучати потенційних клієнтів, дозволяючи їм підписуватися на регулярну програму розсилки новин. Наприклад, розсилка раз на два місяці інформаційного бюлетеня про допомогу клієнтам у викликах може дозволити отримати їхню інформацію.

б. Закритий вміст

Закритий вміст дозволяє отримувати інформацію від цільової аудиторії в обмін на цінний вміст, такий як електронні книги, посібники, технічні документи тощо.

Ефективна маркетингова кампанія є ключем до залучення потенційних клієнтів, але також важливі стратегії зовнішніх продажів, такі як холодні дзвінки (кваліфікованих потенційних клієнтів) і відвідування галузевих подій чи виставок, які відвідуватимуть потенційні клієнти.

Вихідна генерація потенційних клієнтів – звернення до потенційних клієнтів, а не чекання, поки вони самі зв'яжуться. До переліку методів вихідної генерації належить:

Холодні дзвінки

Холодні дзвінки передбачають зв'язок із потенційними клієнтами, які раніше не виявляли інтересу, щоб продати послуги/продукти або призначити зустрічі.

Прямі продажі

Ця практика продажів передбачає особисте відвідування потенційних клієнтів і коротку презентацію продуктів і послуг.

Маркетингові заходи

Маркетингові заходи є платформою для компаній, щоб продемонструвати свої продукти та послуги, привернути увагу потенційних клієнтів і продати їм.

3. Використовувати спеціалізовані технології для логістичного процесу

Загальне програмне забезпечення може допомогти до певної міри, але спеціалізовані технології все ж більш придатні в контексті конкуренції із найбільш значними гравцями на ринку логістичних послуг, з метою збільшити продажі.

Платформи автоматизації творять чудеса, зменшуючи навантаження на введення даних і залучаючи великі дані на користь підприємства.

Наприклад, CRM, створена для логістики, може містити спеціальні функції, такі як:

- Інформаційна панель, орієнтована на логістику
- Повні можливості логістики
- Логістичні звіти про продажі
- Інтеграція з Freight Marketplaces
- Миттєві тарифи від 100+ перевізників
- Ринкові умови в реальному часі

Ці функції відсутні в загальних CRM, і вони створені спеціально для логістичних компаній, щоб забезпечити більше відправлень і збільшити продажі.

4. Ефективно керувати та утримувати клієнтів

Закриття угоди для нового клієнта – це ще не кінець процесу продажів. На цьому етапі клієнти все ще випробовують бізнес. Якщо вони не задоволені товарами або послугами, вони переведуть свій інтерес в інше місце.

Ось чому вкрай важливо ефективно керувати клієнтами та утримувати їх. Необхідно заслужити їхню довіру та лояльність, щоб вони зверталися до підприємства протягом тривалого часу, збільшуючи тим самим продажі. Необхідно щоразу намагатися відповідати очікуванням своїх клієнтів і надавати персоналізовані послуги, щоб створити гарну основу для міцних відносин.

5. Відстежувати та оптимізувати KPI продажів 3PL

Відстеження та оптимізація KPI продажів 3PL є важливими для збільшення продажів. Вони допомагають вимірювати результативність і визначати сфери вдосконалення, дозволяючи підприємствам приймати обґрунтовані рішення та спрямовувати менеджерів з продажів у правильному напрямку.

6. Стала та стійка команда менеджерів з продажів

Стійка команда є важливою для збільшення продажів у будь-якому бізнесі. Це пояснюється тим, що для того, щоб змусити потенційного клієнта зреагувати, зазвичай потрібно приблизно від шести до восьми торгових контактів. Без стійкості команда може здатися в останню секунду на шляху привертання уваги потенційного клієнта.

Крім того, продажі – це дуже складна робота. Мотивацію можна легко втратити, коли справи йдуть не так. Команда повинна мати можливість відновлюватися, щоб постійно досягати успіху.

Наведені вище практики зі збільшення продажів поєднують сферу логістики збуту та маркетингу, які знаходяться в постійній взаємодії та нерозривно пов'язані на практиці.

На нашу думку, запропоновані практики є одними з фундаментальних компонентів, які допоможуть забезпечити постійний набір потенційних клієнтів і збільшити продажі.

Аналіз впливу логістичної системи на фінансові показники ПП «АКТИС» показав передбачувану тенденцію: зниження логістичних витрат веде до поліпшення фінансових показників. Тому найважливішим напрямом діяльності ПП «АКТИС» вважаємо не тільки створення розподільчих логістичних систем, а й постійний контроль за витратами на їхнє обслуговування.

Тому одне з найважливіших завдань управління організацією в контексті побудови якісної системи збутової логістики та контролю за відповідними витратами – є здійснення ефективного контролю за функціонуванням елементів збутової системи організації з метою виявлення можливих відхилень та управління даними відхиленнями, а також досягнення поставленої мети, у тому числі у сфері збутової логістики.

Для підвищення ефективності контролінгу збутової логістики його цілі зобов'язані відповідати іншим видам контролінгу на підприємстві та відповідно координуватися, мається на увазі; виробничий контролінг, контролінг витрат, контролінг фінансів, контролінг інвестицій тощо.

Основні елементи контролінгу збуту, які ми пропонуємо впровадити на ПП «АКТИС» відобразимо на рисунку 3.3:

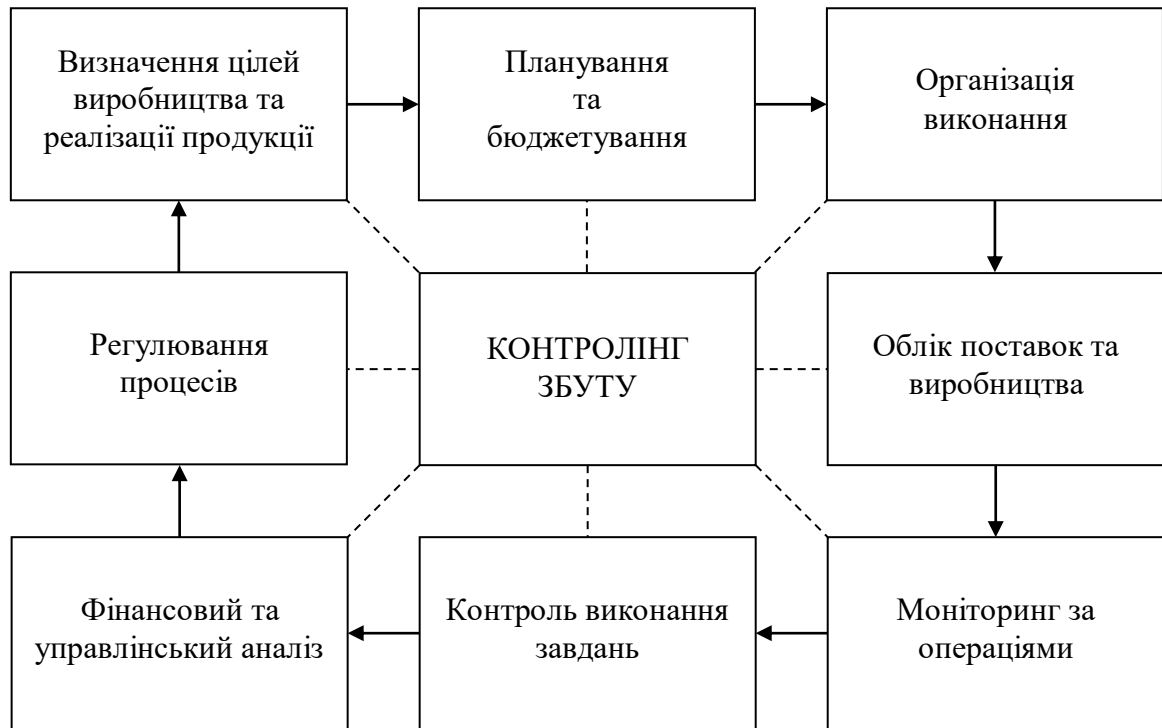


Рис.3.3 – Елементи системи контролінгу збуту для ПП «АКТИС»

За своєю сутністю контролінг маркетингу та збуту є системою управління збутовою та маркетинговою діяльністю компанії, яка включає планування, контроль, звітність та менеджмент.

Здійснення цього виду контролінгу повинно бути безперервно пов'язане з розробкою інформаційної системи в організації, системи звітності та налагодження комунікацій як усередині організації між працівниками, так і зовнішніми контрагентами.

Мета даного контролінгу полягає не тільки у відстеженні виконання планів, аналізі рентабельності та ефективності маркетингових заходів, а й у регулярному вивченні поточної ситуації на ринку з метою швидкої адаптації компанії до змін, що відбуваються в ній.

Виділимо такі функції контролінгу збутової логістики, які ми пропонуємо для впровадження та подальшої реалізації на ПП «АКТИС»:

- облік маркетингової інформації та інформації, пов'язаної зі збутом;
- використання внутрішньофірмового управлінського обліку;

- вдосконалення архітектури системи планування в організації;
- координація маркетингових та збутових планів із загальними планами організації;
- оцінка маркетингової та збутової діяльності підприємства та його підрозділів;
- інформаційне забезпечення контролінгу, у тому числі визначення інформаційних носіїв, порядку обміну інформацією, коригування інформації та її обміну;
- контроль та регулювання, зокрема розробка допустимих меж та розмірів відхилень.

Також виділимо такі типи контролінгу збутової логістики, доцільні для впровадження на досліджуваному підприємстві ПП «АКТИС»:

- Контроль за виконанням планів;
- Контроль рентабельності (прибутковості);
- Стратегічний контроль.

При цьому, контроль за виконанням планів повинен включати вивчення фактичних обсягів продажів, їх тенденцій і динаміки шляхом порівняння з плановими показниками:

- за товарами, а також окремим групам асортименту;
- окремим збутовим підрозділам організації та продавцям;
- видам та категоріям покупців (посередників);
- зон обслуговування (територіям і регіонам);
- цінових груп;
- форм і методів розподілу та продажів;
- періодів часу; і т.п.

Більш детальний зміст пропонованих видів контролінгу відобразимо в таблиці 3.1:

Таблиця 3.1 – Складові підсистеми запропонованого для впровадження контролінгу збуту в логістичній системі ПП «АКТИС»

Тип контролю	Відповідальний за здійснення контролю	Задачі контролінга	Методи здійснення контролю
Контроль за виконанням планів	Вище керівництво підприємства Керівники маркетингових та збутових служб	Переконатися у досягненні запланованих показників	Оцінка реалізації Вивчення величини та структури товарообігу Вивчення ринкових часток Оцінка маркетингових витрат Вивчення споживачів
Контроль рентабельності (прибутковості)	Керівник маркетингового підрозділу Відповідальний за збут у компанії	Визначити прибуткові та збиткові стратегічні господарські підрозділи	Оцінка рентабельності за виробами, регіонами, сегментами ринку, каналами розподілу та покупцями
Стратегічний контроль	Вище керівництво підприємства Керівник маркетингового відділу	Визначити, чи дійсно організація застосовує найкращі маркетингові можливості та наскільки ефективно вона це робить	Аналіз стратегічних планів, контроль та координація стратегічних планів, контроль системи інформаційного забезпечення та маркетингових рішень Ревізія маркетингової стратегії

Таким чином, на нашу думку, впровадження на підприємстві контролінгу збуту сприятиме вирішенню найважливіших завдань підвищення ефективності збутової діяльності, оскільки контролінг збуту є одночасно системоутворюючим елементом, що створює та розвиває інтегровану систему управління витратами та результатами, і регулюючим елементом, що здійснює адаптацію можливих відхилень у збуті від планових показників за допомогою збутової діяльності.

Ефективна організація логістичної системи розподілу забезпечить ПП «АКТИС» найбільш швидку реакцію на потреби споживачів, оскільки логістика розподілу та збуту підприємства безпосередньо з нею взаємодіє.

На наш погляд, при побудові розподільчої системи підприємству ПП «АКТИС» необхідно вирішити низку завдань:

1. Впровадження організаційних структур управління, що дозволить ефективно розподілити логістичні функції між різними відділами підприємства.

2. Формування стратегії та тактики фізичного розподілу продукції на всіх рівнях розподільчих каналів.

3. Організація ефективної системи стимулювання всіх елементів логістичного середовища.

Все перераховане дозволить підвищити ефективність кожної галузі логістичної системи підприємства та оборотність оборотних коштів, а також знизить терміни впровадження у виробничий процес нових видів продукції.

Таким чином, за допомогою наведених стратегій ПП «АКТИС» зможе постійно залучати потенційних клієнтів, забезпечувати більше відправлень, покращувати обслуговування клієнтів і конкурувати з найважливішими гравцями на ринку, постійно підвищуючи ефективність збутової логістики на підприємстві.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Концепція логістичного управління вже тривалий час залишається в центрі уваги дослідників та практиків з питання менеджменту сучасних підприємств. При цьому одне й найважливіших місць відводиться логістиці збуту та розподілу або дистрибуції.

Актуальність обраної теми кваліфікаційного дослідження полягає в тому, що збутова логістика, як невід'ємна частина всієї діяльності підприємства, має великий вплив на забезпечення найбільшого ефекту в задоволенні потреб клієнтів і, як наслідок – максимізації прибутку підприємства. Крім того, у сучасних умовах у зв'язку з підвищеним рівнем конкуренції, підприємствам необхідно висувати високі вимоги до якості продукції, що передбачає високу важливість ролі збутової логістики в економічній системі підприємства.

Збутова логістика охоплює всі види діяльності, основним принципом яких є надання клієнту замовленого продукту в необхідний час, за задовільною вартістю та якістю. Збут відіграє важливу і водночас специфічну роль у логістичній системі організації. Можна сказати, що він є сполучною ланкою між підсистемами постачання та розподілу суб'єкта господарювання.

Метою кваліфікаційного дослідження є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування підсистеми збуту логістичної системи ПП «АКТИС».

Згідно із визначеною метою, в процесі проведення дослідження було виконано наступні завдання:

- систематизовано методи та моделі прийняття рішень у збутовій логістиці;
- оцінені тенденції та фактори економічного розвитку підприємств регіону;
- досліджені процеси збутової логістики на сучасних підприємствах;

- розроблені та запропоновані рекомендації щодо формування логістичної системи збутової діяльності досліджуваного підприємства;
- вивчені можливість застосування контролінгу для управління збутовою логістикою ПП «АКТИС».

Об'єктом дослідження є комерційне підприємство ПП «АКТИС».

Предметом дослідження виступає процес логістизації економічних потоків збуту готової продукції.

Комерційне та будівельно-монтажне приватне підприємство «АКТИС» створене 25 років тому у м. Запоріжжя, успішно діє і зараз. Сьогодні підприємство має значний досвід з будівництва, реконструкції, капітального ремонту значної кількості великих об'єктів, а також оптової та роздрібною торгівлі будівельними матеріалами.

За свою діяльність ПП «АКТИС» збудувало та ввело в експлуатацію понад 300 споруд та пускових комплексів виробничого та житлово-цивільного призначення м. Запоріжжя та прилеглих територій.

В ході дослідження підприємства було проаналізовано його внутрішнє та зовнішнє середовище, визначені відповідні сильні та слабкі сторони, на основі яких розроблено SWOT- та PEST-аналізи.

Проведено дослідження ефективності організаційної структури підприємства та його кадрового складу, який є високопрофесійним та практично не змінюється, що свідчить про ефективну кадрову політику.

Організаційна структура ПП «АКТИС» – лінійно-функціональна, очолює систему управління директор підприємства. У його підпорядкуванні знаходиться заступник керівника за функціональними призначеннями, які, у свою чергу, керують відповідними відділами:

- технічна служба;
- економічна служба;
- фінансова служба;
- комерційна служба.

Кожна зі служб має свої власні департаменти (підрозділи), у складі яких діють лінійні та функціональні виконавці (по 5-10 працівників).

В результаті аналізу організаційної структури підприємства, зроблено висновки про те, що представлена лінійно-функціональна структура управління, яка діє на ПП «АКТИС» має свої специфічні особливості, згідно з якими функції менеджерів поділяються на кілька великих груп, а саме: обов'язкові до виконання та рекомендації щодо впровадження на підприємстві.

Така варіаційна модель повинна будуватися на основі кількох обов'язкових принципів. Розглянемо їх докладніше.

По-перше, лінійно-функціональна організаційна структура управління на досліджуваному підприємстві передбачає наявність спільного керівника та керівників підрозділів (економічних, технічних, юридичних тощо), які повинні розподіляти свій вплив на працівників відповідно до поставлених перед ними завдань.

По-друге, керівник вищої ланки зобов'язаний здійснювати лише лінійний вплив на всіх співробітників компанії. Але функціональні начальники повинні мати технологічний вплив.

По-третє, лінійно-функціональна структура управління на ПП «АКТИС» передбачає, що будь-який виконавець може передати частину своєї роботи на нижчий рівень. У цьому випадку він виступає по відношенню до нього безпосереднім керівником.

Таким чином, під час дослідження нами було виявлено переваги та недоліки впровадженої на ПП «АКТИС» організаційної структури, що має безпосередній вплив на ефективність як всієї логістичної системи підприємства, так і на закупівельну підсистему зокрема.

З метою всебічного аналізу ефективності діяльності підприємства, в ході дослідження проаналізовано фінансову діяльність ПП «АКТИС», результати аналізу представлені в кваліфікаційній роботі.

В результаті проведеного фінансового аналізу виявилось, що підприємство має довгострокові зобов'язання, які склалися станом на кінець 2022 року склалися 27 708 тис. грн. В роботі представлений графік погашення довгострокових зобов'язань, згідно із статистичною документацією підприємства.

Також, проведений аналіз показників ліквідності та проведені відповідні розрахунки, згідно з якими, значення коефіцієнта поточної ліквідності в 2022 році збільшилися в порівнянні з 2021 роком на 0,027 внаслідок перевищення темпів зменшення оборотних зобов'язань (18%) відносно зменшення суми оборотних активів (15%).

Аналіз показників платоспроможності виявив зростання значення коефіцієнта автономії, що позитивно характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Це, у свою чергу, свідчить про покращення фінансової стійкості за останні 2 роки, однак цей показник і досі перебуває у негативному значенні.

Відсутність та незмінність показників свідчить про те, що підприємству негайно потрібно звернути увагу на збільшення цих показників: підприємство недоотримує кошти від своїх дебіторів, відповідно, вірогідно, матиме проблеми зі своєчасним погашенням заборгованості перед кредиторами.

Проведене в ході підготовки та написання кваліфікаційної роботи дослідження підсистеми збуту в логістичній системі ПП «АКТИС», дозволило виокремити основні завдання збуту підприємства, які є стандартними для будь-якої компанії, а також специфічні особливості збуту досліджуваного підприємства.

Таким чином, в ході дослідження концептуалізовано функціональний цикл збутової логістики ПП «АКТИС», до якого входять:

1. Планування та розміщення замовлення споживачем.
2. Передача замовлення.
3. Обробка замовлення на поставку товару.

4. Комплектація замовлення на поставку товару на складі готової продукції.

5. Доставка замовлення.

Цикл завершується етапом маркетингових дій по активізації попиту та стимулюванню продажів, що, у свою чергу, закріплюється із першим етапом.

В роботі представлений детальний аналіз кожного з етапів підсистеми збуту із особливостями його реалізації на ПП «АКТИС».

Зроблено висновок, що якщо всі п'ять етапів функціонального циклу збутової логістики на ПП «АКТИС» ретельно відпрацьовані, грамотно скоординовані та перебувають під суворим контролем, підприємство може значно підвищити продуктивність та використовувати процес розподілу як ефективний інструмент маркетингу та продажу.

Однак, при цьому рекомендуємо пам'ятати, що товар не завжди буває в наявності і для того, щоб витримувати терміни доставки, необхідно під час укладання договору поставки брати до уваги ритм випуску.

В практичній частині кваліфікаційного дослідженні представлені рекомендації щодо підвищення ефективності підсистеми збуту логістичної системи ПП «АКТИС».

Зокрема, запропонований алгоритм формування структури каналів збуту продукції підприємства в регіоні, згідно з яким приймається рішення щодо загальної конфігурації каналів збуту товарів та послуг.

Вибір одного з двох варіантів рішення – прямих чи непрямих каналів збуту для використання в регіоні базується на таких факторах: площа регіону; рівень концентрації споживачів; відстань від підприємства до обласного центру; розвиток дорожньо-складської інфраструктури.

Для обґрунтування рішення формується оцінка регіону з точки зору доцільності використання прямих каналів збуту.

Значущість кожного фактора оцінюється експертним керівництвом компанії.

При цьому, низький рівень оцінки вказує на невиправдано високий рівень витрат на створення повної дистриб'юторської мережі в регіоні з доведенням її продуктів до роздрібних споживачів.

Отже, якщо остаточно сформована оцінка регіону виявляється низькою (нижче 2,5 балів), то приймається рішення про недоцільність використання прямих каналів збуту продукції в регіоні.

У цьому випадку робота в регіоні повинна будуватися непрямими каналами – із залученням посередників.

При цьому, вважаємо за потрібне звертати увагу на фактори, які необхідно враховувати при виборі місць розташування центрів роздрібногo обслуговування, а також сфери обслуговування.

У разі відмови від вибору прямого каналу, в результаті прийняття рішення про стратегію дистрибуції в регіоні, при виборі інтенсивного каналу дистрибуції в першу чергу рекомендуємо керівництву ПП «АКТИС» шукати потенційних партнерів.

Партнери можуть бути як малими, так і великими, це можуть бути різні виробники, торгові агенти, брокери, оптовики, роздрібні продавці, дистриб'ютори, організатори поставок, торгові посередники тощо. Щоб знайти хороших партнерів, необхідно створити власну партнерську програму.

Після аналізу та виявлення можливих партнерів необхідно здійснити відбір і, як наслідок, відмовитися від партнерів, які не відповідають стандартам діяльності та економічним інтересам підприємства.

Вимоги споживачів є відправною точкою управління взаємодією в маркетинговому каналі. Крім того, говорячи про маркетингові канали збуту, необхідно пам'ятати, що учасники цих каналів виконують функцію просування.

У кожному каналі повинні бути забезпечені такі базові функції, як створення запасів, стимулювання попиту або продажів, фізичний розподіл

товарів, післяпродажне обслуговування, довгострокове кредитування клієнтів.

Основними показниками, що характеризують формування маркетингового каналу збуту продукції, є: наявність адаптивного потенціалу на рівні підприємства-виробника, що визначає можливість зміни асортиментної матриці товарів, ціни, якості та бренду; стабільний ринок попиту і постачання продукції.

Також, необхідно обрати методичний підхід до формування каналів розподілу продукції; комунікаційні та логістичні можливості виробника або учасників, що дозволяють мінімізувати витрати на просування товару; з метою підвищити ефективність каналу збуту як сукупної категорії за рахунок взаємодії різноманітних характеристик.

Із цією метою, для якісної оцінки ефективності організації каналу збуту продукції в роботі запропоновані такі коефіцієнти, як рівень довжини каналу, частка територіального охоплення каналом, рівень запасів в каналі за період (тиждень, місяць, квартал, рік), рівень ефективності обслуговування каналу та рівень задоволення потреб споживачів у каналі. Також представлені відповідні формули для розрахунку цих показників.

Таким чином, маючи дані про реальні та потенційні обсяги каналів того чи іншого ринку, можна проранжувати важливість організації каналу збуту за територіями або прийняти рішення про розширення чи звуження існуючих каналів або відкриття нових сервісних центрів для ПП «АКТИС» з метою організації підсистеми збуту в логістичній.

Одним з перспективних напрямків формування підсистеми збуту в системі збутової логістики для ПП «АКТИС», на нашу думку, є створення мережевих систем збуту.

З метою визначення конкретних заходів щодо побудови ефективної логістичної системи збутової діяльності в процесі створення мережевих систем збуту, в роботі запропонований алгоритм, що враховує галузеві особливості підприємства.

Основні етапи алгоритму наступні:

1. Вивчення кон'юнктури ринку продукції, що реалізовується. Для реалізації на практиці даного етапу необхідно проведення аналізу та характеристики кількох груп показників: структура споживання і переваг споживачів; конкурентний аналіз ринку, оцінка ступеня задоволеності наявним асортиментом продукції.

2. Визначення стратегічних цілей реалізації товарів. Тут виділяються дві ключові проблеми: вихід на новий ринок; утримання чи збільшення наявної частки ринку.

3. Оцінка можливості каналів розподілу продукції на конкретному ринку.

4. Відбір найвигідніших каналів розподілу.

5. Виявляється оптимального асортименту для кожної торгової точки.

6. Планування регіональної збутової мережі.

7. Здійснення маршрутизації перевезень.

8. Систематизація роботи з клієнтами (узгоджуються методи замовлення товарів, форми оплати та інше).

9. Аналіз ефективності логістичних каналів збуту.

Запропонований алгоритм побудови логістичних систем розподілу для ПП «АКТИС» сприятиме підвищенню ефективності функціонування всіх областей його логістичної системи, і у першу чергу – саме збутової, а також прискоренню оборотності коштів, скорочення термінів введення у виробництво нових видів продукції тощо.

Таким чином, досвід побудови каналів збуту іноземними компаніями, а також аналіз каналів збуту, які використовуються українськими компаніями, послужили основою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення процесів формування каналів збуту продукції та послуг для ПП «АКТИС».

Запропонований у даній кваліфікаційній роботі методологічний підхід до формування каналів збуту дозволить підприємствам обрати раціональну структуру каналів, що забезпечує ефективний збут продукції та послуг.

В якості практичних рекомендацій з підвищення ефективності підсистеми збуту в логістичній системі ПП «АКТИС», в роботі запропоновано впровадження найкращих практик збільшення продажів у логістичному бізнесі, таких як:

1. Визначення процесу продажів через генерацію постійних клієнтів та подальшу їхню фільтрацію, згідно з розробленими критеріями з метою відокремити перспективних покупців від тих, які мають меншу ймовірність конверсії або не відповідають пропозиції підприємства.

2. Впровадження стратегії залучення потенційних клієнтів та створення постійного потоку потенційних клієнтів через створення вхідної та вихідної генерації шляхом обміну інформацією. Для цього рекомендовано використовувати такі практики, як контент-маркетинг, пошукова оптимізація (SEO), маркетинг у соціальних мережах (SMM), інформаційні бюлетені, холодні дзвінки, прямі продажі та маркетингові заходи.

3. Використання спеціалізованих технологій для логістичного процесу (наприклад, CRM).

4. Впровадження стратегій утримання аклієнтів.

5. Відстеження та оптимізація KPI продажів, які допомагають вимірювати результативність і визначати сфери вдосконалення, що дозволить підприємству приймати обґрунтовані рішення та спрямовувати менеджерів з продажів у правильному напрямку.

На нашу думку, запропоновані практики є одними з фундаментальних компонентів, які допоможуть забезпечити постійний набір потенційних клієнтів і збільшити продажі.

Аналіз впливу логістичної системи на фінансові показники ПП «АКТИС» показав передбачувану тенденцію: зниження логістичних витрат веде до поліпшення фінансових показників. Тому найважливішим напрямом діяльності ПП «АКТИС» вважаємо не тільки створення розподільчих логістичних систем, а й постійний контроль за витратами на їхнє обслуговування.

Саме тому, однією з найважливіших рекомендацій нашого дослідження є створення системи збутового контролінгу на ПП «АКТИС».

Одне з найважливіших завдань управління організацією в контексті побудови якісної системи збутової логістики та контролю за відповідними витратами – є здійснення ефективного контролю за функціонуванням елементів збутової системи організації з метою виявлення можливих відхилень та управління даними відхиленнями, а також досягнення поставленої мети, у тому числі у сфері збутової логістики.

При цьому, необхідно підкреслити, що для підвищення ефективності контролінгу збутової логістики його цілі зобов'язані відповідати іншим видам контролінгу на підприємстві та відповідно координуватися, мається на увазі: виробничий контролінг, контролінг витрат, контролінг фінансів, контролінг інвестицій тощо.

Здійснення збутового контролінгу повинно бути безперервно пов'язане з розробкою інформаційної системи в організації, системи звітності та налагодження комунікацій як усередині організації між працівниками, так і зовнішніми контрагентами.

Мета даного контролінгу полягає не тільки у відстеженні виконання планів, аналізі рентабельності та ефективності маркетингових заходів, а й у регулярному вивченні поточної ситуації на ринку з метою швидкої адаптації до змін.

Нами визначено функції контролінгу збутової логістики, які ми пропонуємо для впровадження та подальшої реалізації на ПП «АКТИС». Це:

- облік маркетингової інформації та інформації, пов'язаної зі збутом;
- використання внутрішньофірмового управлінського обліку;
- вдосконалення архітектури системи планування в організації;
- координація маркетингових та збутових планів із загальними планами організації;
- оцінка маркетингової та збутової діяльності підприємства та його підрозділів;

- інформаційне забезпечення контролінгу, у тому числі визначення інформаційних носіїв, порядку обміну інформацією, коригування інформації та її обміну;

- контроль та регулювання, зокрема розробка допустимих меж та розмірів відхилень.

Також ми виділили типи контролінгу збутової логістики, доцільні для впровадження на досліджуваному підприємстві ПП «АКТИС». Це:

- Контроль за виконанням планів.
- Контроль рентабельності (прибутковості).
- Стратегічний контроль.

В роботі схематично відображений зміст пропонованих видів контролінгу із визначенням відповідальних за здійснення різних типів контролю, задачами контролінгу та методами його реалізації.

Таким чином, на нашу думку, впровадження на підприємстві контролінгу збуту сприятиме вирішенню найважливіших завдань підвищення ефективності збутової діяльності, оскільки контролінг збуту є одночасно системоутворюючим елементом, що створює та розвиває інтегровану систему управління витратами та результатами, і регулюючим елементом, що здійснює адаптацію можливих відхилень у збуті від планових показників за допомогою збутової діяльності.

Ефективна організація логістичної системи розподілу забезпечить ПП «АКТИС» найбільш швидку реакцію на потреби споживачів, оскільки логістика розподілу та збуту підприємства безпосередньо з нею взаємодіє.

На наш погляд, при побудові розподільчої системи підприємству ПП «АКТИС» необхідно вирішити низку завдань:

1. Впровадження організаційних структур управління, що дозволить ефективно розподілити логістичні функції між різними відділами підприємства.

2. Формування стратегії та тактики фізичного розподілу продукції на всіх рівнях розподільчих каналів.

3. Організація ефективної системи стимулювання всіх елементів логістичного середовища.

Все перераховане дозволить підвищити ефективність кожної галузі логістичної системи підприємства та оборотність оборотних коштів, а також знизить терміни впровадження у виробничий процес нових видів продукції.

Таким чином, за допомогою наведених стратегій ПП «АКТИС» зможе постійно залучати потенційних клієнтів, забезпечувати більше відправлень, покращувати обслуговування клієнтів і конкурувати з найважливішими гравцями на ринку, постійно підвищуючи ефективність збутової логістики на підприємстві.

Проведене дослідження дозволяє дійти висновків про те, що формування системи збуту підприємства, має базуватися на обґрунтованому, адаптованому та ефективному механізмі збутової логістики, який передбачає комплекс заходів щодо формування набору стратегій збуту – охоплення ринку, товарне позиціонування тощо; та асортимент і ціни товарів, що стимулюють попит і збут (реклама, обслуговування клієнтів, комерційне кредитування, пільги), укладення договорів купівлі-продажу (поставки) товарів та їх транспортування.

Ефективне управління продажами – один із головних факторів успіху компанії. Проблеми зі збутом продукції можуть призвести до значних фінансових втрат і часткової або, навіть, повної зупинки виробництва.

Відповідно, для нормального функціонування збутової діяльності компанії необхідна цілеспрямована підтримка процесів, що відбуваються на ринку в рамках маркетингової програми збуту продукції, що досягається шляхом управління процесом збуту за допомогою зворотного зв'язку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що ефективна організація логістичної системи збуту та розподілу, запропонована в кваліфікаційному дослідженні, забезпечить ПП «АКТИС» найбільш швидку реакцію на потреби споживачів.

Це, у свою чергу, дозволить підвищити ефективність кожної галузі логістичної системи підприємства та оборотність оборотних коштів, а також знизить терміни впровадження у виробничий процес нових видів продукції.

Крім того, впровадження на підприємстві контролінгу збуту, рекомендоване в дослідженні, сприятиме вирішенню найважливіших завдань підвищення ефективності збутової діяльності, оскільки контролінг збуту є одночасно системоутворюючим елементом, що створює та розвиває інтегровану систему управління витратами та результатами, і регулюючим елементом, що здійснює адаптацію можливих відхилень у збуті від планових показників за допомогою збутової діяльності.

Таким чином, за допомогою запропонованих стратегій ПП «АКТИС» зможе постійно залучати потенційних клієнтів, забезпечувати більше відправлень, покращувати обслуговування клієнтів і конкурувати з найважливішими гравцями на ринку, постійно підвищуючи ефективність збутової логістики на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананко І. М. Проектування логістичних систем : навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 240 с.
2. Атракційність логістики в системі контролінгу підприємства : монографія. Є. В. Крикавський, О. А. Русановська. Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2018. 220 с.
3. Візіренко С. В., Агаркова О. В. Організація обліку процесу реалізації готової продукції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 24. С. 36-42.
4. Вінкельманн П. Маркетинг та збут. Основи орієнтованого ринку управління компанією. Вид-во: Гребенніков Бізнес Букс, 2006. 668 с.
5. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*. 2014. № 3. С. 102-107.
6. Грицишин А. Облік збутової діяльності в умовах розмежування логістичних і маркетингових процесів. *Вісник економіки*. 2020. № 1(95). С.201-212. <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.01.200>
7. Гудзенко Н. М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації. *Науковий вісник Національного аграрного університету*. 2002. Вип. 56. С. 263-265.
8. Гуржій Н. Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 11. С.28-32.
9. Дерій В. А. Витрати на збут у системі обліку й аналізу невиробничих витрат. *Облік і фінанси*. 2013. № 4 (62). С. 20-23.
10. Дубінчук Н. П., Мохонько Г. А. Логістична система підприємств меблевої промисловості в умовах посилення конкуренції. «Бізнес, інновації,

менеджмент: проблеми та перспективи»: *матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції*. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ, 2023. С. 159.

11. Захарчук, І. В. Системний аналіз і моделювання логістичних систем в умовах глобалізації. Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні : *збірник матеріалів I Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів*, 6-7 квіт. 2017 р. Київ : КНЕУ, 2017. С. 74-75.

12. Іванова, М. І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах : монографія. Дніпро : Грані, 2017. 427 с.

13. Іванова, М. І. Управління логістичною системою кластера промислових підприємств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04; ДВНЗ Криворізький національний університет. Кривий Ріг : 2018. 40 с.

14. Колодізева Т. О., Руденко Г. Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія. Харків. : Вид. ХНЕУ, 2012. 292 с.

15. Комеліна О.В., Гаманко Р.С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 13. С. 518-524.

16. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. 2015. №1. С.215-218.

17. Костіна К.В. Методика визначення ефективності логістики збуту підприємств АПК. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. 13. С. 101-105.

18. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 12-е видання. Вид-во Пітер, 2010. 816 с.

19. Краснокуцький О.О. Системи управління збутовою діяльністю аграрних підприємств: стратегія, механізми, інструментарій : монографія. Херсон : Грінь, 2012. 347 с.
20. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.
21. Крикавський Є., Чернописька Н. Логістичні системи : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 288 с.
22. Логістика : наук.-допом. бібліогр. покажч. упоряд. О.М. Рудовська. Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ : НУХТ, 2021. 146 с.
23. Мажник Л. О., Письмак В.О. Логістика невиробничої сфери: управління ризиками в логістиці : навч. посібник. Харків : ХНЕУ, 2016. 164 с.
24. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика : підручник. Київ : Артєк, 2018. 312 с.
25. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 41. С. 108-111.
26. Михайліченко, Г. І. Інформаційна та збутова логістика в туризмі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02. Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2001. 19 с. URL : <http://catalogue.nlu.org.ua/> (дата звернення: 29.10.2023).
27. Назарова К., Мисюк В. Облік витрат на маркетингові комунікації підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 5. С. 129-140.
28. Пальчук О. В., Нечай Н. М. Облік маркетингових та збутових витрат. *Наукові праці державного технічного університету*. 2004. Вип. 5, ч. II. С. 378-387.
29. Пилипенко О.С. Концептуальні підходи щодо побудови та функціонування логістичних систем в контексті логістичного менеджменту підприємств. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social*

Sciences III(8). 2015. Issue 52. URL: www.seanewdim.com (дата звернення : 4.11.2023).

30. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / І. М. Сотник, Л. М. Таранюк, Т. В. Бабій та ін. Суми : Університетська книга, 2018. 574 с.

31. Подмешальська Ю. В., Степаненко В. А. Облік витрат на збут. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 24. С. 31-35.

32. Постан М. Я., Куруджи Ю. В. Логістичний менеджмент. Практикум : навчальний посібник. Одеса : Бондаренко М. А., 2020. 83 с.

33. ПП «АКТИС». YouControl. URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24439031/ (дата звернення : 25.10.2023).

34. Равікович І.Є. Інтернет-маркетинг як невід’ємна складова збутової логістики промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 14. Частина 4. С. 84-88.

35. Резнік Н.П. Особливості лізингового інвестування сільського господарства. *Вісник аграрної науки*. 2011. № 11. С. 72-73.

36. Резнік Н.П., Руденко С.В., Пилипчук К.М. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 95-102.

37. Трифонова О.В. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 217-227.

38. Рожок В.Д., Євсєєва Г.В. Комплексна задача оптимізації запасів продукції та термінів поставок її споживачам. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №1 (67). С.182-185.

39. Савіна Н. Б. Інвестування у логістичні системи : монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 328 с.

40. Савченко Л.В., Молчанова К.М., Григорак М.Ю. Економіко-математичні методи в логістиці: навч. посіб. Київ : Логос, 2013. 308 с.
41. Сапотницька, Н. Я. Логістична політика в реалізації стратегії сталого розвитку підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; М-во освіти і науки України, Національний університет водного господарства та природокористування. Рівне, 2019.
42. Селезньова Н.О. Використання логістичної концепції при управлінні рухом матеріального потоку підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2 URL : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення : 1.11.2023).
43. Сеншин О.С., Харковець Ю.П. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність». *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2011. С. 132-134.
44. Скіцько В. І. Методи та моделі в управлінні логістичними системами : монографія. Київ : КНЕУ, 2020.
45. Сучков А. В., Помогайко А. В. Оптимізація управління запасами як базовий елемент логістичної стратегії промислового підприємства. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Вип. 2. С. 112-118.
46. Ткаченко А.М., Севастьянов Р.В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 188-192.
47. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111-113.
48. Фокіна Н.П., Євсєєва Г.В. Комерційна логістика як метод зниження та ліквідації ризику незатребуваної продукції. Збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ : МАУП, 2006. С.312-320.

49. Хрупович С., Борисова Т. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2006. № 3. С. 34-38.
50. Шандрівська О. Є., Шевців Л. Ю. Комплексний аналіз ринку логістичних послуг в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 163-173.
51. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 4 (37). С. 88–95.
52. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52–59.
53. Янчева Л. М., Шталь Т. В., Ільченко М. О. Методичні підходи до організації бухгалтерського обліку витрат виробництва та обігу на підприємствах ресторанного господарства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Випуск 2 (16). С. 11-17.
54. Brzeziński Ł., Cyplik P. Efficiency of sales logistics in own and partner networks. *LogForum*. 2020. 16 (1), 117- 127. <http://doi.org/10.17270/J.LOG.2020.343>
55. Daniel R. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production – Toyota’s Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry* / Daniel Roos, James P. Womack, Daniel T. Jones. New York: Free Press, Reprint. 2007. 352 p.
56. Drucker P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practice*. New York: Harper&Row, 2016. Pp. 64-65
57. Imanbayev A.A. The mechanism of implementation of modern sales logistics at the enterprise. *Scientific journal «Bulletin of NAS RK»*. 2023. 401(1), 238-247. <https://doi.org/10.32014/2023.2518-1467.435>
58. Lambin J.J. *Market-driven Management: An Introduction to Marketing*. Palgrave Macmillan, 2000. 768 p.

59. Savin S., Kravchyk Y., Dzhereliuk Y., Dyagileva O., Naboka R. Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. 21(12), 45-52. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.7>

60. Williamson, O.E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, 1975. New York.