

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA 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 Удосконалення організації збутової логістики у ТОВ «ЗЗКМ»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Improvement of the Distribution Logistics at ZZKM LLC

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0739-л
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Логістика
Ю.К. Буквич
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2020

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 Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Бухаріна Л.М. _____

« ____ » _____ 20 __ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Буквичу Юрію Костянтиновичу

1. Тема роботи Удосконалення організації збутової логістики у ТОВ «ЗЗКМ» керівник роботи Шишкін Віктор Олександрович, к.е.н., доцент затверджені наказом ЗНУ від « ____ » _____ 20 __ року № ____
2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 20 __ р.
3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові акти щодо організації логістичної діяльності підприємства, сучасні теорії розвитку та функціонування логістичної системи підприємства, спеціальна економічна література, періодичні видання і публікації вітчизняних та зарубіжних вчених щодо управління збутовою логістикою і процесом вибору каналів розподілу готової продукції, фінансова звітність, аналітичні дані щодо діяльності досліджуваного підприємства, власні спостереження.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра 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 – Теоретичні основи організації збутової логістики на підприємстві – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність каналів розподілу готової продукції підприємств; 1.2 Збутова логістика в системі розподілу готової продукції підприємств; 1.3 Організація розподільчої логістики за каналами розподілу продукції; 2 Розділ – Аналіз діяльності ТОВ «ЗЗКМ» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЗЗКМ»; 2.3 Характеристика каналів розподілу готової продукції досліджуваного підприємства; 3 Розділ – Шляхи

удосконалення організації збутової логістики на досліджуваному підприємстві – складається з 1 підрозділу: 3.1 Визначення основних напрямків удосконалення процесу вибору каналів розподілу готової продукції в збутовій логістиці ТОВ «ЗЗКМ».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.09.2020 р.	14.09.2020 р.
2	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.10.2020 р.	16.10.2020 р.
3	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2020 р.	16.11.2020 р.

6. Дата видачі завдання 14.09.2020 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	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	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	грудень	виконано

Студент _____ Ю.К. Буквич
(підпис)

Керівник роботи _____ В.О. Шишкін
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ (підпис) _____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 97 с., 10 рис., 15 табл., 57 джерел.

Об'єктом дослідження є ТОВ «ЗЗКМ».

Метою роботи є визначення основних напрямків удосконалення процесу вибору каналів розподілу готової продукції в збутовій логістиці досліджуваного підприємства.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що підприємства в умовах ринкової економіки значну увагу приділяють проблемам оптимізації процесу просування товарів від виробника до споживача. Результати їхньої господарської діяльності багато в чому залежать від того, наскільки правильно обрані канали розподілу товарів, форми і методи їхнього збуту, від широти асортименту і якості наданих підприємством послуг, пов'язаних з реалізацією продукції.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи організації збутової логістики на підприємстві. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «ЗЗКМ» та запропоновано заходи щодо удосконалення процесу вибору каналів розподілу готової продукції на досліджуваному підприємстві.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «ЗЗКМ» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ, ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЗБУТ, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, ФУНКЦІОНУВАННЯ, ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ТОВАРНІ ПОТОКИ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 97 pp., 10 fig., 15 tab., 57 sources.

The object of the research is ZZKM LLC.

The aim is to identifying key areas of improvement of the process of choice of end production distribution channels at ZZKM LLC.

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

Background of this thesis is determined by the fact that enterprises in a market economy pay considerable attention to the problems of optimizing the process of promotion of goods from producer to consumer. The results of their economic activities largely depend on how well the distribution channels of goods, forms and methods of their sale are chosen, on the breadth of the range and quality of services provided by the enterprise related to the sale of products.

During the execution of the thesis we were considered the theoretical foundations of the Distribution Logistics at the enterprise. Based on the theoretical material was analyzed the activities of ZZKM LLC and suggested ways of improving the efficiency of the Distribution Logistics of this company.

The specifics character of the paper consists in the fact that the results may be used in the practice of ZZKM LLC and will contribute to improvement of activity of domestic enterprises.

DISTRIBUTION CHANNELS, LOGISTIC MANAGEMENT, LOGISTIC ACTIVITY, SALE, LOGISTICS SYSTEM, OPERATION, LOGISTICS PROCESSES, EFFICIENCY, PRODUCT FLOW

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

ЛС – логістична система;

ТМ – торгова марка;

ЛЕП – лінія електропередачі;

ДП НАЕК «Енергоатом» – Державне підприємство «Національна атомна енергогенеруюча компанія (НАЕК) «Енергоатом» – оператор усіх діючих атомних електростанцій України.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	12
1.1 Сутність каналів розподілу готової продукції підприємств	12
1.2 Збутова логістика в системі розподілу готової продукції підприємств	20
1.3 Організація розподільчої логістики за каналами розподілу продукції	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗЗКМ»	53
2.1 Загальна характеристика підприємства	53
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЗЗКМ»	62
2.3 Характеристика каналів розподілу готової продукції досліджуваного підприємства	70
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	76
3.1 Визначення основних напрямків удосконалення процесу вибору каналів розподілу готової продукції в збутовій логістиці ТОВ «ЗЗКМ»	76
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ВСТУП

Вибір каналів розподілу є одним із найскладніших і найвідповідальніших рішень фірм-виробників товарів.

Канали розподілу – це маршрути, за якими продукція переміщується від місць виробництва чи видобутку до місць споживання, зупиняючись у певних пунктах, переходячи від одного власника до іншого. Це сукупність фірм чи окремих осіб, які беруть на себе обов'язок чи допомагають передати комусь іншому право власності на конкретні товари чи послуги на їхньому шляху від виробника до споживача [39].

Виробники, зазвичай, вибирають ті канали, в яких вони мають можливість контролювати роботу учасників, впливати на розроблення стратегії просування і представлення товару покупцям.

Ступінь контролю визначається відносною владою постачальника над каналом і можливістю застосовувати до посередника санкції внаслідок незадовільної роботи.

Робота виробника в каналі супроводжується певними ризиками, оскільки посередник, набуваючи у взаємодії з постачальником досвіду і знань, згодом може стати його конкурентом. Наприклад, після того, як новий товар виробника пробивається на ринок, великі роздрібні торговці виводять на нього власні торгові марки. Крім того, можлива ситуація, коли виробник потрапляє в залежність від посередника, який привласнює створювану в каналі додану вартість. Нарешті, постачальник, що використовує єдиний канал, ризикує потрапити в ізоляцію, не помічаючи ні нових можливостей, ні загроз, що виникають з появою нових маркетингових шляхів [24].

Вибір каналів розподілу – це ухвалення фірмою-виробником управлінського рішення щодо надання переваги каналам постачання і товароруху (їх форми, структури тощо) з ряду альтернативних, що сприяють одержанню максимального прибутку і забезпечують високий рівень

обслуговування [7].

Збутова стратегія будь-якого підприємства пов'язана безпосередньо з маркетинговою діяльністю.

Система збуту товару – одна з найважливіших у маркетинговій політиці підприємства.

У збутовій політиці маркетологи торкають питання вибору найбільше оптимального каналу збуту, методу збуту товару, що при ефективному використанні безсумнівно збільшить прибуток компанії.

Управління збутовою діяльністю підприємства є темою, яка ніколи не втратить своєї актуальності.

Наявність добре розробленої маркетингової стратегії в системі збуту є запорукою нормального функціонування підприємства. Вивчення даної проблеми необхідне для розуміння основних аспектів діяльності підприємства, що пов'язані з його адаптацією до ринкових умов.

Зарубіжна практика менеджменту пропонує значну кількість рекомендацій відносно того, як повинна бути організована збутова політика підприємства. Проте методи, які використовуються у країнах з розвинутою ринковою економікою, вимагають певної адаптації до вітчизняних умов. Тому для підприємств України важливо вдосконалювати організаційну структуру управління збутовою діяльністю.

Організаційна структура управління збутовою діяльністю на підприємстві – це сукупність управлінських підрозділів та виробничих підрозділів, що організовують і здійснюють комплекс збутових операцій з постачання готової продукції споживачам відповідно до їх вимог.

У ринковій економіці успішна товарна політика, динамізм і гнучкість виробництва, що орієнтується на задоволення потреб покупців, є одним з головних умов ефективної виробничо-комерційної діяльності підприємства на сучасному етапі розвитку України.

На сучасному етапі ринкової економіки в силу загострення конкуренції за ринки збуту, росту витрат, а також підвищення вимог споживачів стосовно

якості обслуговування, одним із факторів, який визначає виживання торгівельних підприємств та їх цілеспрямований розвиток, ефективність збутової діяльності підприємства.

Організаційними аспектами вибору каналів розподілу в логістичній системі підприємства займалися такі вчені як: І. Ансофф [2], Ф. Котлер [27], М. Портер [41], Джеймс Р. Сток, М. Ламберт [14], Дж Бауерсокс, Д. Клосс [16], С.В. Кондрашов [28], Л. Міротін [37], В. Герасимчук [13], Є. Крикавський [29], Н. Куденко [30], Г.І. Кіндрацька [25], Н. Чухрай [47], А. Сумець [44] тощо.

У зв'язку з цим все більш значущими стають питання щодо оцінки системи збуту, що і являє собою предмет вибору каналів розподілу підприємства.

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи магістра полягає в тому, що підприємства в умовах ринкової економіки значну увагу приділяють проблемам оптимізації процесу просування товарів від виробника до споживача. Результати їхньої господарської діяльності багато в чому залежать від того, наскільки правильно обрані канали розподілу товарів, форми і методи їхнього збуту, від широти асортименту і якості наданих підприємством послуг, пов'язаних з реалізацією продукції.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «ЗЗКМ».

Предметом кваліфікаційної роботи є організація збутової логістики на досліджуваному підприємстві.

Мета роботи полягає у визначенні основних напрямків удосконалення процесу вибору каналів розподілу готової продукції в збутовій логістиці ТОВ «ЗЗКМ».

Відповідно до поставленої мети треба вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління процесом вибору каналів розподілу готової продукції в збутовій логістиці підприємств;
- проаналізувати діяльність ТОВ «ЗЗКМ»;
- запропонувати шляхи удосконалення організації збутової логістики на досліджуваному підприємстві.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження, як: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансний, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Інформаційну базу дослідження склали: нормативно-правові акти щодо організації логістичної діяльності підприємства, сучасні теорії розвитку та функціонування логістичної системи підприємства, спеціальна економічна література, періодичні видання і публікації вітчизняних та зарубіжних вчених щодо управління збутовою логістикою і процесом вибору каналів розподілу готової продукції, фінансова звітність, аналітичні дані з діяльності досліджуваного підприємства, власні спостереження.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «ЗЗКМ» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність каналів розподілу готової продукції підприємств

Політика розподілу – це діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю за фізичним переміщенням сировини, матеріалів, готових виробів від місць їх видобутку та виробництва до місць використання з метою задоволення попиту і отримання відповідного прибутку.

Якщо заводи, фірми та інші підприємства є серцем промисловості, то система розподілу – це її кровоносна система. Завдяки їй купують і продають, зберігають і транспортують товари, фінансують торговельні угоди, здійснюють післяпродажне обслуговування, створюють ринки, вивчають, генерують і задовольняють попит, компенсують витрати, які мали місце під час виробництва товарів. Корисність політики розподілу полягає в забезпеченні своєчасного пропонування товару (корисність часу), доставки товарів до місць попиту (корисність місця), змінах форми і вигляду товарів з метою досягнення більшої привабливості для споживачів (корисність форми), можливості придбання товарів (корисність власності).

Основні елементи політики розподілу наведено у таблиці 1.1.

Ключовий момент політики розподілу – вибір та конструювання каналів розподілу.

Канали розподілу – це маршрути, за якими продукція переміщується від місць виробництва чи видобутку до місць споживання, зупиняючись у певних пунктах, переходячи від одного власника до іншого. Це сукупність фірм чи окремих осіб, які беруть на себе обов'язок чи допомагають передати комусь іншому право власності на конкретні товари чи послуги на їхньому шляху від виробника до споживача [39].

Таблиця 1.1

Основні елементи політики розподілу

Елементи	Коментарі
Термін поставки	Час з моменту замовлення до моменту його виконання, тобто поставки замовлених товарів покупцю
Надійність поставки	Здатність підтримувати необхідні для швидкого задоволення потреб клієнта товарні запаси
Точність виконання замовлення	Ступінь відповідності отриманого клієнтом товару специфікації замовлення
Доступність інформації	Здатність фірми відповідати на запитання щодо стану виконання замовлення і наявності товару
Елементи	Коментарі
Пошкодження	Вимірник фізичного стану товару, який доставлено клієнту
Нескладна процедура відносин	Прості процедури замовлення, повернення товару, коригування замовлення, оформлення кредиту, платіжних документів тощо
Додаткові послуги	Централізована доставка, інформування, упаковка товарів, комплектування партій тощо.

Завдання каналу розподілу – забезпечення стійкого переміщення товарів, сприяння обміну та зміні прав власності, запобігання нерівномірності товарних потоків.

Функції каналу розподілу:

- організація руху товарів - транспортування та складування товару,
- стимулювання збуту, поширення привабливих відомостей про товар;
- налагодження і підтримка зв'язку з потенційними покупцями;
- доопрацювання, сортування, монтаж, упакування товару;
- ведення переговорів, погодження цін та інших умов продажу;
- фінансування функціонування каналів розподілу;
- приймання на себе ризиків та відповідальності за функціонування каналу;
- збирання інформації для планування збуту [13].

Розрізняють два базисні типи каналів розподілу – прямі та опосередковані.

Прямі – без використання посередників – канали розподілу використовуються фірмами, які бажають контролювати всю свою маркетингову програму, підтримують тісний контакт зі споживачами, мають обмежені цільові ринки і достатні засоби для організації збуту.

Опосередковані – переміщення товарів через посередників – канали розподілу використовуються фірмами для збільшення ринків збуту, кращого їх охоплення, нарощування обсягів продажу товарів.

Існують канали розподілу прямого (від виробників до споживачів) і зворотного ходу (від споживачів до виробників). Останні використовують для розподілу ділових відходів, поворотної тари тощо.

Рівень каналу розподілу – це будь-який посередник, що виконує ту чи іншу роботу для наближення товару і права власності на нього до кінцевого споживача. Кількість рівнів визначає довжину каналу. Наприклад, довжина каналу, в якому виробника і споживача зв'язує збутовий агент і оптовик, дорівнює 2. Відомі також прямі канали, або канали нульового рівня. Такі канали зв'язують виробника товарів і споживача безпосередньо (неопосередковано). Їх використовують фірми, які бажають контролювати всю свою маркетингову програму, мати тісний контакт зі споживачами і мають достатні для цього засоби.

Кількість рівнів у каналі може досягати чотирьох і більше. Так, в Індії поширені 7-рівневі канали (товаровиробник – агент з продажу – брокер – великий оптовик – дрібний оптовик – роздрібний торговець – покупець) [8].

Кількість рівнів каналу розподілу визначається такими чинниками: галузевою належністю, видом товару, характером і розмірами ринку, наявністю посередників тощо.

Напруженість (ширина) каналу – це кількість посередників на кожному рівні каналу розподілу. Так, якщо продукція фірми на першому етапі її розподілу надходить до трьох агентів – збутовиків, то ширина каналу на цьому

рівні дорівнює 3.

При визначенні структури каналу розподілу можлива велика кількість варіантів. Для вибору якогось із них необхідна оцінка відповідних змінних, що й здійснюється на п'ятій фазі формування каналу розподілу.

Як правило, вибір торгових посередників здійснюється за такими критеріями:

- фінансові аспекти діяльності (що більші фінансові можливості і стійкіша фінансова позиція посередника на ринку, то більша ймовірність вибору саме його);

- організація та основні показники збуту (причиною вибору торгового посередника може бути велика кількість зайнятих у нього працівників, високий рівень їхньої компетентності, високі показники збуту та темпів зростання товарообороту, наявність потужної збутової інфраструктури, широкий асортимент послуг);

- характеристика продукції, що пропонується: продукція, що реалізується посередником, має відповідати за якістю, асортиментом, конкурентоспроможністю тій, котра йому пропонується (що вища якість продукції, яку реалізує посередник, то більше можна йому довіряти);

- асортимент товарів (коли посередник реалізує широкий асортимент товарів різних фірм, то необхідно переконатись у тому, що запропонованим вами товарам буде приділено необхідну увагу);

- репутація (власні спостереження та інша інформація мають свідчити про чесність, порядність, послужливість посередника, його бажання «ділитись» прибутком);

- охоплення ринку (що більшу кількість споживачів здатен охопити посередник, то ліпше);

- близькість до ринку (що менша відстань від посередника до ринку, то ліпше);

- запаси та складські приміщення (їх має бути достатньо для забезпечення необхідних поставок);

- менеджмент (висока кваліфікація персоналу, раціональна організаційна структура) [31].

Останнім часом у процесах формування каналів розподілу помітні нові тенденції. Так, іще донедавна вважалось (і ми про це казали вище), що тільки прямі канали дають змогу споживачам отримувати все необхідне з «першоджерела» і лише для споживачів, які перебувають на великій відстані від товаровиробника чи потребують невеликих партій продукції економічно вигідним є використання опосередкованих каналів. Нині цю теорію піддають сумніву, оскільки виникають нові пріоритети та обставини.

Новими пріоритетами є необхідність конструювання таких каналів розподілу, які спроможні: по-перше, створювати умови для досягнення товаровиробником поставлених цілей (проникнення на нові ринки, забезпечення бажаної частки ринку, достатніх обсягів збуту, підтримання міри диференціації продукту тощо); по-друге, забезпечити відповідний рівень обслуговування споживачів цільових ринків, установити і підтримувати тривалі ділові відносини з ними, створити відповідні системи гарантій своєчасної і якісної поставки товарів.

Новими обставинами є зміни, які сталися через інформаційно-технологічну революцію 90-х р. 20 ст.

Завдяки розвитку прямого маркетингу, маркетингових баз даних товаровиробники мають можливість установити зв'язок із дуже далекими споживачами, навіть із тими, котрим потрібні невеликі партії продукції. Витрати на це становлять сьогодні лише незначну частину вартості прямих поставок. Отже, дистриб'ютори вже не можуть бути єдиною альтернативою для економії витрат розподілу.

Завдяки комп'ютерним системам оперативної доставки підприємства, які здійснюють перевезення малих партій продукції, спроможні робити це практично з тією самою ефективністю й оперативністю, що й великі замовлення.

У цілому, різниця між можливостями товаровиробників і каналів

розподілу щодо поставок товарів на ринок поступово зникає. Через це споживачі отримують значно ширший вибір альтернатив, тобто значно ефективнішу систему задоволення своїх запитів.

Унаслідок цього змінюється і концепція каналних стратегій. Якщо раніше тут головним був вибір посередника, здатного належним чином обслужити споживачів, то новий підхід орієнтовано на забезпечення вимог споживачів до каналу розподілу в цілому. У центрі уваги нині перебуває споживач. Отже, вибір каналу є не наслідком, а скоріше невід'ємною частиною стратегії орієнтування на потреби і запити споживачів.

Посередники також зрозуміли ті зміни, які відбуваються, відчули переваги інформаційних технологій, активно використовують їх.

Так, швидко набувають розвитку комбіновані канали розподілу. У них окремі функції раціонально розподіляються між товаровиробником і його партнерами-посередниками. Наприклад, товаровиробник бере на себе ведення переговорів про продаж, приймає замовлення, посередники організують виконання замовлень, доставку продукції, забезпечують гарантійне обслуговування та надання різноманітних послуг. Головною відмітною рисою такого каналу є горизонтальний розподіл функцій [1]. Головна проблема такого каналу – складність управління, бо всі учасники повинні належним чином виконувати свої функції, не ухилятися від обов'язків за рахунок зусиль інших. Як правило, цей недолік компенсується товаровиробником, який контролює та за необхідності виправляє недоліки в діяльності партнерів. Такі канали здебільшого створюють лідери галузей.

Поступово розвивають також множинні канали розподілу, тобто такі, які утримують весь можливий і корисний споживачам набір посередників і функцій [20]. Такі канали створюються в основному для обслуговування різних сегментів ринку або споживачів з непередбачуваними змінами поведінки.

Управління каналами розподілу продукції – це комплекс заходів для вибору торгових посередників, виховання в них почуття лояльності до фірми,

створення ефективних систем оплати праці і навчання працівників посередницьких підприємств та організацій, встановлення стандартів обслуговування, оцінки якості роботи, підтримування ефективних систем зв'язку, а також ліквідації конфліктних ситуацій.

Виховання в посередника почуття лояльності полягає у розвитку тривалих взаємозв'язків з ним, справедливому і розумному ставленні до його праці, прищепленні почуття належності до фірми. Цього можна досягти створенням спільної консультативної ради посередників, відвідуванням вищим керівництвом фірми посередницьких підприємств та організацій, преміюванням, нагородженням кращих призами, почесними відзнаками тощо.

Винагородження праці посередників можна здійснювати такими методами:

- фіксований мінімум
- комісійні винагороди, у тому числі лінійні, регресивні, прогресивні, на базі прибутку;
- компенсація витрат;
- додаткові виплати;
- заохочувальні виплати [29].

Встановлення стандартів обслуговування передбачає розробку і доведення до посередників норм їхньої діяльності, зокрема обсягів продажу, частки в загальних обсягах продажу на конкретному ринку, відношення обсягів запасів та обороту, кількості клієнтів, показників підвищення ефективності рекламної діяльності тощо.

Одним з головних аспектів управління посередницькою діяльністю є підтримування ефективної системи зв'язку. Це досягається завдяки розробці та реалізації системи обліку та контролю за посередницькою діяльністю, створенню спеціальних маркетингових інформаційних систем, координаційних структур тощо.

Найбільшого поширення в маркетинговій діяльності набули показники якості, що стосуються окремих властивостей товару, а саме:

1) призначення, до цієї групи належать класифікаційні показники, показники складу та структури, можливої сфери застосування, технічної досконалості;

2) надійності, яка оцінює можливості вибору безвідмовно функціонувати в межах оголошеного терміну (вона визначається за допомогою показників безвідмовності, довговічності, ремонтпридатності, показники надійності визначають терміни гарантійних зобов'язань виробників щодо споживачів товарів);

3) ергономічності, за допомогою яких оцінюють систему «людина-виріб-середовище» (ергономічні показники якості свідчать, наскільки технічні й конструктивні рішення виробу враховують комплекс вимог щодо пристосування до біологічних властивостей людини та характеристик середовища використання товару, до ергономічних відносять гігієнічні, антропометричні та психологічні показники якості);

4) естетичності – естетична якість товару оцінюється показниками інформаційної виразності, раціональності форми, цілісності композиції, досконалості виробничого виконання і стабільності товарного вигляду;

5) технологічності, тобто показника якості, що характеризує можливість оптимізації затрат матеріалів, праці, коштів і часу в процесі технологічної підготовки виробництва, виготовлення та використання товару (найпоширенішими показниками технологічності є трудомісткість виготовлення й технологічна собівартість виробу);

6) уніфікації, вони дають змогу оцінити ступінь досконалості конструкції виробу, рівень наступності її технічних рішень;

7) транспортабельності, визначають пристосованість продукції до транспортування, підготовчих і кінцевих операцій перевезень (з їх допомогою оцінюють придатність виробів для пакування, вантажо-розвантажувальних операцій і доставки споживачам конкретним видом транспорту);

8) екологічності, що характеризують рівень негативного впливу на довкілля під час експлуатації продукції;

9) безпеки, котрі визначають безпечність і нешкідливість споживання товару [47].

1.2 Збутова логістика в системі розподілу готової продукції підприємств

Збут продукції – це один з аспектів комерційної діяльності промислового підприємства. Збут є засобом досягнення поставлених цілей підприємства й завершальним етапом виявлення смаків і переваг покупців.

Збут продукції для підприємства важливий з ряду причин: обсяг збуту визначає інші показники підприємства (величину доходів, прибуток, рівень рентабельності). Крім того, від збуту залежать виробництво й матеріально-технічне забезпечення. Таким чином, у процесі збуту остаточно визначається результат роботи підприємства, спрямований на розширення обсягів діяльності й одержання максимального прибутку.

Пристаюючи збутову мережу й сервісне обслуговування перед й після купівлі товарів до запитів покупців, виробник підвищує свої шанси в конкурентній боротьбі.

Комерційна діяльність по збуті продукції на підприємстві досить багатогранна, вона починається з координації інтересів виробника з вимогами ринку. Виробник продукції зацікавлений у зниженні витрат виробництва, а це можливо досягти при більших обсягах виробництва й невеликій номенклатурі продукції, що випускається. Однак ринок вимагає іншого: споживачі зацікавлені у великому виборі якісної, різноманітної продукції з різними споживчими властивостями за прийнятною ціною. В остаточному підсумку виробнича програма підприємства, номенклатура, якість продукції повинні визначатися доходами й платоспроможним попитом споживачів: підприємств, фірм і населення.

Розширення номенклатури продукції ускладнює виробничий процес, при випуску невеликих партій виробів зростає собівартість кожного виробу,

ускладнюється організація керування, у ряді випадків потрібне часте переналагодження устаткування. Тому, щоб скоординувати інтереси виготовлювача й ринку, необхідне планування асортиментів продукції, як нової, так і тієї, що вже випускалася на підприємстві. Планування асортименту є найважливішою складовою частиною комерційної діяльності промислового підприємства. Виконуватися ця робота повинна відділом збуту в тісній взаємодії з відділом маркетингу підприємства.

Поряд із плануванням асортименту складовою частиною комерційної діяльності є планування збуту продукції. Планування збуту включає складання плану збуту підприємства, формування портфеля замовлень, вибір найбільш ефективних каналів збуту продукції, розподіл обсягу збуту товарів по регіонах. План збуту повинні розробляти підприємства, що випускають продукцію на «вільний ринок».

Портфель замовлень формують виготовлювачі, що виробляють та постачають продукцію на «відомий ринок», тобто по довгострокових контрактах, а також по замовленнях держави.

Для того щоб розробити план збуту, підприємство-виготовлювач повинне скласти прогноз обсягу збуту, що є базою плану збуту.

Виробникові товару необхідно знати залежність між пропозицією свого товару на ринку і його збутом. Пропозиція товару визначається його ціною, цінами інших аналогічних товарів, технологією виготовлення товару, що застосовується, рівнем податків і дотацій, природно-кліматичними умовами. Попит споживачів на товар підприємства, а отже, і збут цього товару залежать в основному від ціни даного товару, рівня доходу й добробуту покупців, смаків і переваг, а також думок покупців про свої перспективи, сезонність споживання товару.

Велике значення має оперативно-збутова робота, пов'язана з прийомом готової продукції від цехів-виготовлювачів і відвантаженням її покупцям, тому що саме ця завершальна частина збуту продукції приносить підприємству реальні результати.

Немаловажну роль у цій діяльності відіграє транспортний фактор. Але про нього більш детально ми поговоримо в наступному підрозділі роботи.

Збутова логістика, чи логістика розподілу – невід'ємна частина загальної логістичної системи, що забезпечує найбільш ефективну організацію розподілу виробленої продукції. Вона охоплює весь ланцюг системи розподілу: маркетинг, транспортування, складування тощо. Якщо логістику визначають як науку про управління економічними поточковими процесами, то розподіл – сукупність комерційного, каналного й фізичного розподілу готової продукції та послуг.

Поняття розподільчої логістики можна сформулювати як процес управління комерційним, каналним та фізичним розподілом готової продукції з метою задоволення попиту споживачів та добування прибутку комерційними структурами.

Як певна система поглядів розподільна логістика утворилася ще в період 1960-х років і, якоюсь мірою, була продуктом удосконалювання транспортно-експедиційної системи, сферою застосування якої практично обмежувалася протягом 1960-70-х років. Однак у міру розвитку й удосконалювання цього боку розподільної логістики на межі 1970-80-х років усе виразніше стала відчуватися обмеженість її можливостей.

Внаслідок розширення суспільного виробництва, укладення внутрішніх і зовнішніх економічних зв'язків стали проглядатися межі удосконалювання цієї системи в обраному напрямку; вона вже не могла істотно впливати на підвищення ефективності всього виробничого ланцюга (постачальник-виробник-споживач).

Добре налагоджена розподільна логістика, що має висококваліфікованих фахівців, у тому вигляді, в якому вона існувала в 1970-ті роки, уже не могла вирішувати завдання, що постали перед економікою в 1980-90-х роках.

Як організація процесу збуту у всьому його різноманітті, логістика розподілу була покликана стати органічною частиною системи виробництва,

націленої на задоволення різних потреб замовників. Тому практичний розвиток зв'язків з іншими елементами логістичної системи (виробнича, інформаційна логістика тощо) став одним із центральних завдань, що постають перед розподільною логістикою.

На початку 1980-х років ніхто з фахівців не сумнівався в тому, що основний шлях становлення логістики – не концентрація уваги на розвитку кожного окремого елемента логістичного ланцюга, а удосконалювання системи в цілому і, головним чином, зв'язків у межах загального ланцюга, посилення взаємодії та взаємовпливу його ланок.

У другій половині 1980-х років перед підприємцями розвинутих капіталістичних країн постали завдання перегляду концепції логістики і максимального використання її потенціалу в нових умовах.

Поняття «розподіл» у зв'язку з комерційною діяльністю, в тому числі і збутовою, використовується у двох значеннях: узгоджене, або систематичне, розміщення та поставка товарів [26].

Весь комплекс операцій, які здійснюються з метою поставки товарів і послуг в розпорядження споживачів.

М.Є. Залманова вперше у економічній літературі окреслила межі розподілу, запропонувавши поняття розподілу розуміти як:

- упакування продукції;
- експедиційне обслуговування;
- управління збутом;
- збереження на складі готової продукції постачальника;
- складське господарство для готової продукції;
- транспортування продукції до складу споживача;
- транспортне господарство для перевезення готової продукції [19].

Основні функції розподілу наведено на рис. 1.1.

З цих позицій при використанні поняття «логістика дистрибуції» або «розподільча логістика» розуміють функціонування у сфері переміщення готової продукції, інколи включаючи логістику посередництва та торгівлі

(продажу), оскільки продукція, особливо товари споживання на шляху від виробника до безпосереднього споживача, як правило, проходить ці фази.

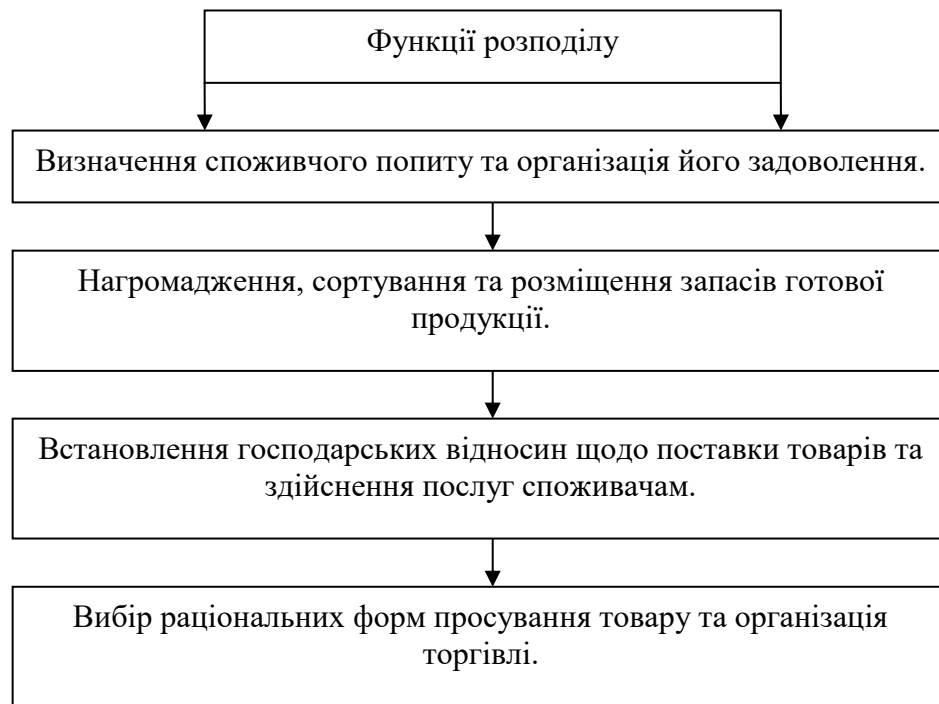


Рис. 1.1. Функції розподілу

Але згідно з головною відмінністю логістичної концепції розподілу, що на відміну від традиційної збутової стратегії обумовлена логістичним підходом до організації розподілу продукції, процес управління матеріальним та супроводжуваними його потоками підпорядковується цілям та завданням маркетингу, і існує системний взаємозв'язок процесу розподілу з процесами виробництва та постачання, тобто здійснюється інтеграція всіх функцій у межах самого розподілу.

Саме тому об'єктом вивчення розподільчої логістики є матеріальний потік на стадії його руху від постачальника до споживача, а предметом є організація раціонального процесу доведення товару до споживача.

Розрізняють комерційний, каналний та фізичний розподіл.

Комерційний розподіл охоплює функції планування, аналізу, контролю та регулювання товароруху, тобто управління товарорухом.

Поняття «канальний розподіл» розкривається у категорії «канал розподілу».

Фізичний розподіл логістика розуміє традиційно – як функції збереження, транспортування, складування, переробки тощо.

Одна зі складностей фізичного розподілу полягає в тому, що поставка організовується, як правило, за ініціативою виробничого підрозділу, в той час як обсяг замовлення встановлює споживач.

До фізичного розподілу в якості складових елементів належать функції управління виробничими запасами, транспортування товарів, складування, операції навантаження-розвантаження та упакування.

Синтезуючи поняття «логістика» та «розподіл», визначимо категорію «розподільча логістика» (або дистрибуційна логістика), яка охоплює елементи комерційного та фізичного розподілу. При цьому на ефективність загальної системи розподілу значною мірою впливає врахування взаємовпливу не тільки зазначених складових елементів, а і канали розподілу.

Розподільча логістика – це частина загальної логістичної системи, яка забезпечує найбільш ефективну організацію розподілу продукції, охоплюючи систему товароруку і виконуючи логістичні операції транспортування, складування, упакування тощо.

Розподільча логістика спрямована на комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку готових виробів у супроводі необхідного інформаційного, фінансового та сервісного потоку від моменту задачі-приймання товарів з виробництва до замовника (споживача) з метою оптимізації витратних та часових характеристик зазначеної частини матеріального і нематеріального потоків.

Головна мета розподільчої логістики – організація розподільчої (у даному разі збутової) діяльності відповідно до замовлень клієнтів з мінімальними загальними витратами [21].

Розподільча логістика будується на загальних логістичних принципах, визнаних зарубіжними та вітчизняними вченими:

- координація всіх процесів товароруху, починаючи від кінцевих операцій товаровиробника та закінчуючи сервісом споживача;
- інтеграція всіх функцій управління процесами розподілу готової продукції та послуг, починаючи від визначення мети та закінчуючи контролем;
- адаптація комерційного, каналного та фізичного розподілу до постійно змінних вимог ринку та потреб споживача;
- системність як управління розподілом в його цілісності та взаємозалежності
- всіх елементів розподільчої діяльності;
- комплексність, тобто вирішення всієї сукупності проблем, пов'язаних із задоволенням платоспроможного попиту покупців;
- оптимальність стосовно як елементів системи, так і режиму її функціонування;
- раціональність як в організаційній структурі, так і в організації управління [45].

Збутовою діяльністю слід вважати процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку. Тут під готовою продукцією розуміються вироби, роботи, послуги, що завершені виробництвом на даному підприємстві і можуть бути запропоновані на ринку.

Цілі збуту виходять із цілей підприємства, серед яких зараз превалює максимізація прибутку.

Основні функції розподільчої логістики можна поєднати у три групи (рис. 1.2.):

- 1) планування;
- 2) організації;
- 3) контролю та регулювання.

Всі ці функції можна розукрупнити за такими блоками – функції обміну, фізичного розподілу та підтримуючі.

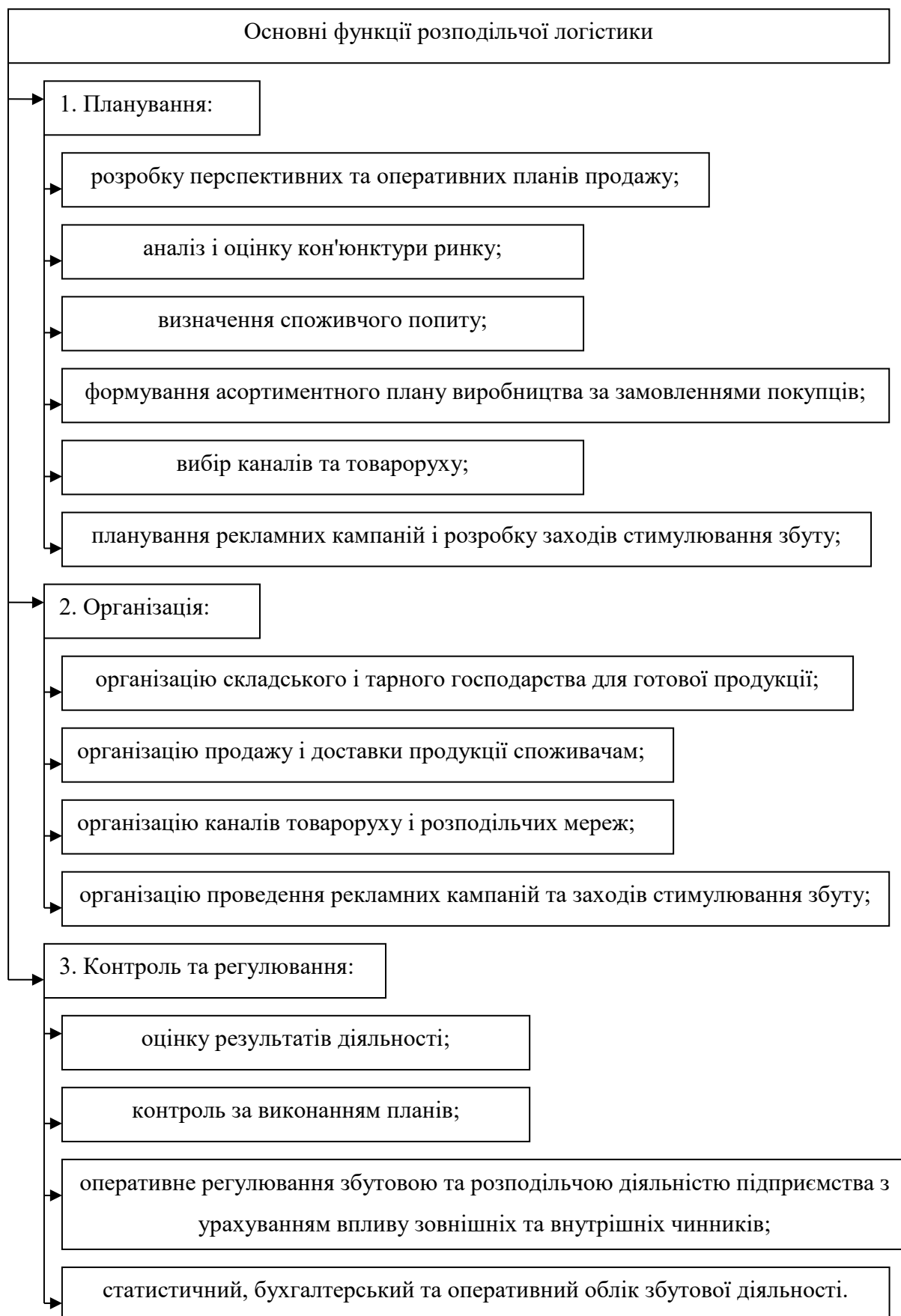


Рис. 1.2. Основні функції розподільчої логістики

Логістичні комерційні функції підприємства важко всі перелічити. Крім того, необхідно враховувати особливості їх реалізації кожним товаровиробником, що визначається такими факторами, як:

- цільовий ринок (кількість і структура споживачів, їх просторове розміщення, звички і уподобання клієнтів);
- конкуренція (способи продажу і рішення у сфері фізичної дистрибуції, які застосовуються конкурентами);
- економічні чинники (наприклад, митна, податкова політика);
- правові чинники (норми, які регулюють господарські стосунки, норми, які захищають споживача, інформацію тощо);
- технологічні чинники (нові транспортні системи, технології складування, комунікації, зберігання інформації);
- номенклатура і масштаби виробництва;
- чисельність та інтенсивність каналів товароруку;
- характер і форми організації каналів;
- імідж товаровиробника і його торговельної мережі тощо [40].

Збутова орієнтація підприємства передбачає певним чином організовану роботу всіх його підрозділів та служб, що може бути успішно досягнуто на основі логістичного моделювання виробництва. Успіх останнього зумовлений перевагами логістичного підходу до організації збуту порівняно з традиційним. На думку провідних вчених-логістів, ці переваги виявляються в тому, що логістика повною мірою працює перш за все на споживача, її визнання насамперед пов'язане з використанням у високорозвинутій ринковій економіці, де товарність досягла свого найвищого рівня.

З викладеного вище можна зробити два висновки:

- 1) логістичний підхід до організації збутової діяльності відкриває нові можливості для всіх учасників товарного обміну – товаровиробників, споживачів, комерційних посередників;
- 2) з метою повного використання потенціалу логістики потрібно створити матеріально-речові, організаційно-економічні, інформаційно-

технічні умови використання логістичних моделей та методів [31].

Економічна природа розподільчої логістики може бути досліджена достатньо повно, якщо разом з її принципами та якостями вдається розкрити завдання, методи їх вирішення та функції системи. Склад завдань розподільчої логістики поділяється на два рівні – завдання внутрішньої та зовнішньої розподільчої логістики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Завдання внутрішньої та зовнішньої розподільчої логістики

Завдання внутрішньої розподільчої логістики:	Завдання зовнішньої розподільчої логістики:
1) організація отримання та обробки замовлення;	1) вибір архітектури каналу товароруку;
2) планування процесу реалізації;	2) організація роботи з учасниками каналу;
3) вибір виду упаковки, прийняття рішення про комплектацію, а також організація виконання інших операцій, що безпосередньо передують відвантаженню;	3) вибір стратегії розподілу готової продукції;
4) організація відвантаження продукції;	4) вибір стратегії ціноутворення;
5) організація доставки та контролю за транспортуванням;	5) організація заходів з просування продукції на ринок;
6) організація після продажного обслуговування.	6) контроль за станом ринку продукції підприємства та аналіз позицій продукції у цільових сегментах.

Вивчення теорії і практики логістичного моделювання збутової діяльності дає підстави вважати, що основними завданнями розподільчої логістики є:

- максимізація прибутку підприємства при більш повному задоволенні попиту споживачів;
- ефективне використання виробничого апарату підприємства за рахунок оптимального завантаження виробничих потужностей замовленнями споживачів;
- раціональна поведінка на ринку з урахуванням його постійно змінної кон'юнктури [2].

Для вирішення кожного з наведених завдань і всіх їх в цілому необхідно дотримуватись певних правил, що, на жаль, нерідко ігноруються в практиці

розподільчої логістики.

По-перше, слід мати на увазі, що всередині розподільчої логістики немає ні результатів, ні ресурсів, а вони існують тільки поза нею.

По-друге, результатів розподільчої логістики можна досягти шляхом використання можливостей, а не вирішення проблем.

По-третє, для одержання результатів розподільчої логістики ресурси слід направляти на використання можливостей підприємства і ринку, а не на вирішення проблем.

По-четверте, високих результатів розподільчої логістики можна досягнути шляхом набуття дійсного лідерства на ринку, а не покладаючись на думку спеціалістів чи власну інтуїцію.

По-п'яте, не слід спочивати на лаврах досягнутого успіху, все минає, у тому числі й провідне становище на ринку.

По-шосте, розподільча логістика, що пущена на самоплив, практично завжди функціонує неправильно.

Легше сформулювати правила, ніж їх дотримуватися. Щоб виконувати їх, необхідні певні умови (відповідне зовнішнє середовище і внутрішня організація) і, що також важливо, знання методів розподільчої логістики, а головне, ефективне їх застосування.

Методи розподільчої логістики можна поєднати у дві групи (рис. 1.3.).

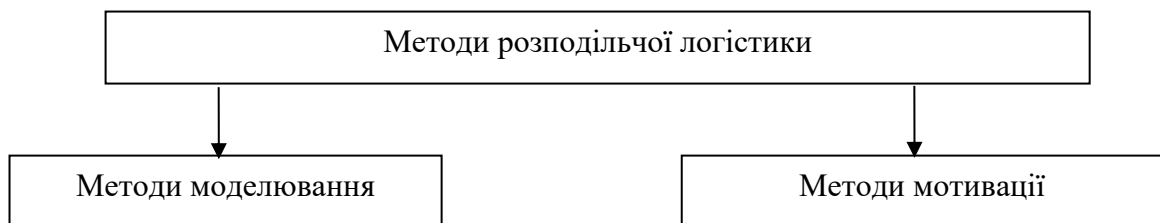


Рис. 1.3. Методи розподільчої логістики

Необхідність широкого використання моделювання у розподільчій логістиці пояснюється як складністю збутової діяльності, так і основним

засобом розподілу – логістичним моделюванням. У розподільчій логістиці успішно можуть бути використані такі моделі, як:

- моделі теорії ігор;
- моделі теорії черг або теорії масового обслуговування;
- моделі управління запасами;
- моделі лінійного програмування;
- імітаційне моделювання тощо [12].

Врешті-решт усю множину логістичних моделей (що більш докладно висвітлюється далі) можна уявити як сукупність фізичних, аналогових та математичних моделей.

Фізична модель дозволяє уявити процес (явище), що вивчається, як правило, в мініатюрі. Наприклад, мініатюрні моделі складів та транспортних засобів дають можливість змоделювати транспортно-складські процеси. Подібні моделі наочні, узгоджені в часі, просторі, але об'єктивно обмежені лише фізичним розподілом товарів, складовими якого є склади, транспортні засоби, комерсанти, перевізники тощо.

Аналогова модель подає розподільчу логістику через аналог, що сприймається як реальний збутовий процес, але не має вигляду такого. Це можуть бути графіки (сіткові графіки і моделі), рисунки (план-карти розміщення об'єктів), схеми (організаційні структури) тощо. Поширеним прикладом аналогової моделі розподільчої логістики є організаційна схема взаємодії усіх учасників збутового процесу. Аналогова модель значно простіша за фізичну, тому ширше використовується. Основний її недолік – слабка уява про результати і ресурси на їх досягнення.

Математична модель, або символічна, будується на описі реального збутового процесу за допомогою певних символів, що характеризують всі основні ознаки системи. За наявності достатньої і достовірної інформації, швидкодіючої обчислювальної техніки і відповідного програмного забезпечення математичні моделі дають змогу досить точно моделювати як збутову діяльність підприємства в цілому, так і окремі її елементи (стадії).

Навіть ідеальна модель не приносить бажаного результату, якщо в її реалізації не будуть зацікавлені виконавці.

Інтерес до досягнення поставлених цілей виникає під впливом спонукальних мотивів, тобто мотивації. Різноманітність мотивів необмежена, як не лімітовані кількість учасників збутової діяльності та число факторів, що впливають на їх поведінку.

З певним ступенем абстракції всі способи мотивації в межах розподільчої логістики можна звести до двох груп:

- 1) матеріальні;
- 2) соціально-правові.

При цьому ми передбачуємо, що спонукальним мотивом будь-якої людської діяльності, в тому числі і збуту, є задоволення потреб.

Конкретний набір спонукальних мотивів учасників збутової діяльності містить задоволення попиту споживачів, одержання прибутку, одержання винагороди за працю, професійну спеціалізацію тощо.

Успіх функціонування розподільчої логістики значною мірою визначається узгодженням інтересів (мотивів) усіх учасників збутової діяльності, націленістю цих мотивів на досягнення кінцевих результатів.

Цілі, завдання і функції розподільчої логістики вимагають певних форм її організації, тобто відповідним чином організованого процесу збуту готової продукції.

Організація розподільчої логістики містить:

- 1) організацію процесу збуту готової продукції з урахуванням принципів та методів логістики;
- 2) організацію управління збутом як сукупності логістичних операцій, логістичних ланцюгів і логістичних систем;
- 3) організацію взаємодії учасників збутової діяльності, тобто суб'єктів розподільчої логістики [32].

Розподільча логістика як сукупність взаємопов'язаних логістичних операцій може описуватися у часових межах операційних систем.

При цьому операції розподільчої логістики розрізняються за кількома ознаками:

- повнота обслуговування клієнтів (повні або комплексні обслуговування і неповні або часткові обслуговування);
- форми організації (зовнішні, тобто за межами підприємства, і внутрішні, тобто у межах підприємства);
- способи виконання (технічні, матеріальні, фінансові, інформаційні);
- результат (поставка товару, надання послуг) [28].

Операційна система розподільчої логістики складається з трьох підсистем: переробної підсистеми; підсистеми забезпечення; підсистеми планування і контролю [26].

Задоволення попиту споживачів є результатом взаємодії всіх перелічених підсистем (рис. 1.4.).

Переробна підсистема безпосередньо виконує збутову роботу, перетворюючи сигнали ринку про платоспроможний попит споживачів (вхід системи) на необхідні ринку товари та послуги (вихід системи).

Збутовий перетворювач (транслятор попиту) виконує операції з асортиментного завантаження виробництва, кількісного та якісного приймання готової продукції, організації її зберігання і підготовки до споживання, просування товарів на ринок каналами розподілу і товароруху, допродажного і післяпродажного обслуговування споживачів.

Підсистема забезпечення створює матеріально-речові і фінансово-трудові умови для нормального функціонування переробної підсистеми. Вона містить: виробниче забезпечення збуту, у тому числі виробництво товарів і послуг за замовленнями споживачів, матеріально-технічне забезпечення збутової діяльності з урахуванням створення складів, транспортних, торговельних та інших комунікацій; фінансове забезпечення виробництва і реалізації продукції, зокрема фінансування рекламних кампаній; кадрове забезпечення збутових служб підприємств, у тому числі професійне навчання торгівельного персоналу.

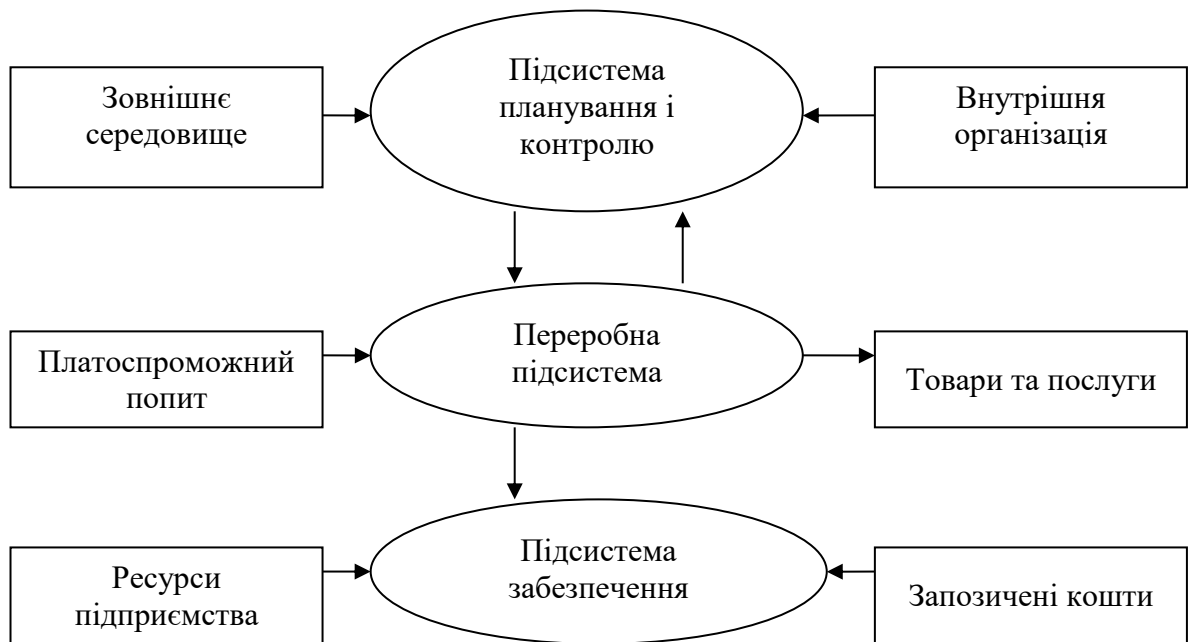


Рис. 1.4. Операційна система розподільчої логістики

Підсистема забезпечення розподільчої логістики може базуватися тільки на власних ресурсах підприємства (що трапляється дуже рідко), а також на запозичених коштах. Вибір того чи іншого способу забезпечення часто визначається економічною ефективністю і результативністю функціонування підсистеми забезпечення, в разі, коли певна функція забезпечення може стати функцією переробної підсистеми. Наприклад, в загальному випадку перевезення готової продукції – функція підсистеми забезпечення, але у разі надання транспортних послуг стороннім організаціям вона стає функцією переробної підсистеми.

Підсистема планування і контролю може бути класифікована як управлінська підсистема в кібернетичній моделі розподільчої логістики. Вона виконує команди (плани, завдання) за інші (керовані) підсистеми, одержує інформацію про їх реакцію на керований вплив (зворотний зв'язок) і коригує поведінку учасників збутової діяльності відповідно до прийнятих цілей і завдань.

Вироблення та прийняття управлінського рішення у даній підсистемі здійснюються під активним впливом зовнішнього середовища (економічного,

правового, політичного) і з урахуванням внутрішньої організації збутової діяльності підприємства (склад служби збуту, склад і розподіл функцій у підрозділах підприємства).

Будь-яка операційна система, в тому числі і розподільчої логістики, працює по процедурах, добре вивчених теорією вивчення операцій. Стандартні процедури передбачають:

- постановку завдання;
- вибір цільової функції;
- розробку моделі дослідження;
- визначення галузі можливих технічних рішень і оцінки характеристик;
- виконання необхідних розрахунків і робіт;
- аналіз одержаних результатів і розробку рекомендацій [29].

1.3 Організація розподільчої логістики за каналами розподілу продукції

У цілісній стратегії розподільчої логістики можна виокремити два основоположних аспекти. У спрощеному вигляді їх можна уявити, по-перше, як вивчення потреб ривку, чим, власне, і займається маркетинг, та, по-друге, як способи і методи найповнішого задоволення цих потреб шляхом ефективнішої організації транспортно-експедиційного обслуговування. Розглянемо окремо кожен із цих аспектів.

Розвиток маркетингу пов'язаний із загостренням проблеми реалізації продукції та зростанням вимог до підрозділів фірми, що займаються збутом і матеріально-технічним постачанням. Насамперед, виникає необхідність удосконалювання збутової політики з метою формування ринку і значного поліпшення планування реалізації продукції фірм. При розробці такої політики фахівці служби збуту мають орієнтуватися на концепцію наскрізної логістики, що розповсюджується на все підприємство й охоплює виробництво в широкому плані – як по горизонталі, так і по вертикалі, а також

містить планування, керування предметними й інформаційними потоками – від створення продукції до її розподілу [11].

Конкретніше аналізуючи цю проблему, слід зазначити, що основний акцент у плануванні за допомогою логістичних методів робиться на виявленні й урахуванні споживчих та інших характеристик продукції, а також на визначенні їхньої залежності від ринкових факторів. Насамперед до них належать конкуренція, попит на ринку, доступність ринку тощо. Для успішного просування товару на ринок необхідно провести низку підготовчих проектів – досліджень, що містять планування обсягу і номенклатури товарів з урахуванням залежності від різних факторів; перевірку планування шляхом моделювання збутової діяльності; прийняття плану дій зі збуту і використання його показників для виробничих програм. Цей аналіз зазвичай проводить спеціальна аналітична група відділу збуту фірми чи компанії.

На сьогодні висловлюється обґрунтована думка, що включення маркетингу в розподільну логістику як її органічної складової може послужити одним із найбільш ефективних шляхів удосконалювання збутової діяльності.

Із погляду логістичного підходу потрібно розрізняти, по-перше, концепцію маркетингу як загальну філософію бізнесу, що пронизує комерційну організацію діяльності всіх служб (насамперед, збутових), і, по-друге, концепцію маркетингу як функціональну діяльність спеціалізованої служби з вивчення ринків збуту продукції, що випускається, вироблення політики цін і складання прейскурантів, організації реклами тощо.

Найважливішими функціями маркетингу є: дослідження й ідентифікація ринку; розмежування ринку за співвідношенням попиту та пропозиції; формалізація і забезпечення переваг продукту фірми стосовно конкурентів; розробка маркетингової пропозиції. Центральна функція маркетингу – розробка маркетингової пропозиції за варіантами конкретної збутової діяльності фірми. Однак перш ніж вона може бути сформульована, фірми мають провести велику роботу з дослідження ринку товарів [37].

Вивчення ринку – одна з головних передумов організації збуту товарів промисловими фірмами індустріально розвинутих країн. Цей процес давно виокремився в самостійну ділянку внутрішньофірмової діяльності. Особливо зросла роль вивчення ринку у зв'язку з орієнтацією фірм на конкретний ринок товарів. Фірми-виробники стали гостріше відчувати потребу в докладній і різнобічній інформації про ринок продукції, що випускається ними, та всі зміни у споживчому попиті. Зведення, що надходили від співробітників відділу збуту, були недостатньо повними для того, щоб приймати кваліфіковані рішення щодо виробництва продукції та її реалізації.

На сьогодні діяльність промислових фірм із вивчення ринку збуту товарів, як уже зазначалося, ґрунтується не стільки на аналізі збуту вже вироблених товарів, скільки на можливостях виробництва і реалізації нових товарів. Основне завдання вивчення ринку полягає у визначенні потреби в продукції й умов її реалізації, а на цій основі аналізуються шляхи досягнення основної мети – максимального прибутку. Процес дослідження ринку охоплює такі основні питання: місткість ринку, номенклатуру товарів, характеристики конкурентів тощо. Спочатку, зазвичай, визначається місткість ринку, під якою розуміють обсяг промислового виробництва конкретних видів товарів у країні чи регіоні, збільшений на обсяг імпорту таких товарів і зменшений на величину їхнього експорту. При цьому велике значення надається дослідженню розподілу споживання того чи іншого товару серед можливих покупців.

Важливим етапом у вивченні ринку є аналіз інформації про конкурентів. Вона має бути достовірною, своєчасною і, якщо можливо, охоплювати зведення про економічний і фінансовий стан конкурентів, техніко-економічну характеристику виготовленої ними та нової, що готується до випуску, продукції, а також цілу низку зведень щодо постачальницько-збутової та деяких інших видів діяльності фірм-суперників. До числа таких зведень відносяться показники якості роботи служби збуту (своєчасність і ритмічність постачань тощо) і дані комерційного характеру (кількість персоналу служби

маркетингу і збуту, ефективність реклами, взаємини зі споживачами продукції тощо). Тільки після ретельного аналізу докладної інформації про конкурентів фірма приймає рішення щодо подальшої своєї участі на ринках конкретних видів товарів [19].

Вивчення потреби у продукції не зводиться до виокремлення різних груп потенційних покупців і аналізу механізму прийняття ними рішень про закупівлю товарів. Проблема полягає також у визначенні потреб покупців, а головне – їхньої платоспроможності. Тому постачальники продукції виробничо-технічного призначення займаються також аналізом фінансового становища споживачів.

Інформацію про техніко-економічні характеристики продукції конкурентів фірми використовують для порівняння її з власною продукцією з метою виявлення переваг чи недоліків і, зрештою, для добору номенклатури товарів, з якими необхідно виходити на ринок. Із цією метою проводиться аналіз ефективності виробництва різних видів продукції, у рамках якого з'ясовуються можливості її збуту і матеріального забезпечення виробництва, обчислюються витрати виробництва та обігу, формується план випуску продукції, а потім випробовуються в різних умовах зразки продукції.

Володіючи значним обсягом інформації про ринок товарів і маючи висновки аналітичних досліджень про нього, фірми розробляють короткострокові та довгострокові прогнози. Вони використовуються у внутрішньофірмовій діяльності різних служб, у тому числі виробничої. Результати прогнозу беруться до уваги під час планування матеріального постачання потреб виробництва, капітальних вкладень, аналізу господарської діяльності фірм тощо.

Маркетингова пропозиція визначається як сукупність товарів, пропонованих споживачеві в тому чи іншому сегменті ринку. Вона містить як інформацію про товари і відомості про ціни, так і методи стимулювання продажу, форми доведення товару до споживача. У свою чергу, пропозиція товару охоплює характеристики товару, його якостей, опис додаткових

зручностей користування товаром з урахуванням індивідуальних особливостей споживача, упакування, умов ремонту й обслуговування товару після його закупівлі, гарантії забезпечення споживчих властивостей. Відомості про ціни представлені діапазоном цін, умовами оплати (наприклад, надання розстрочки покупцеві), порядком кредитування. Методи стимулювання продажу – найбільш складна частина маркетингової пропозиції. Найпоширеніші такі способи стимулювання збуту: реклама нових товарів і тих, що вже певний час випускаються; розширення обсягу та підвищення якості послуг для покупців, зокрема післяпродажного обслуговування; висновок лізингових угод із подальшим правом викупу; короткострокові знижки організаціям, що торгують [15].

На сьогодні роль стимулювання збуту шляхом надання короткострокових знижок зростає порівняно з усіма іншими інструментами забезпечення зростання обсягів продажу. Стимулювання збуту за рахунок короткострокових знижок дає можливість пристосовуватися до коливань попиту без порушення стабільності преїскурантів цін, а також підтримувати випуск нових виробів, для яких потенційний обсяг споживання тимчасово не виправдовує витрат на рекламу через засоби масової інформації. Знижки особливо ефективні в роботі з реалізації залежалих, неходових і застарілих виробів.

При використанні маркетингу з метою підвищення ефективності збуту, як правило, розглядаються такі його аспекти. По-перше, аналіз причинно-наслідкового зв'язку між витратами на маркетинг і його результатами, на основі якого визначається, скільки коштів варто виділяти на ту чи іншу галузь діяльності маркетингу. По-друге, визначення ефективності маркетингу, яка пов'язана з установленням «стандартів діяльності» та з процесом планування скорочення матеріальних і фінансових витрат на ці стандарти без скорочення поточних або очікуваних обсягів збуту чи суми прибутку. Такий аналіз дає змогу визначити ефект впливу різних рівнів і комбінацій витрат на маркетинг та порядок їхнього розподілу за різними сегментами ринку. Для визначення

витрат на маркетинг необхідно мати інформацію про величину і напрямки розвитку ринку, ринкові частки, реакції конкурентів тощо.

Аналіз результативності маркетингу насамперед необхідний:

а) для контролю за прибутковістю (під час визначення прибутковості виробів, територій збуту, у тому числі експортних ринків, тощо.);

б) для установа «стандартів діяльності» як продавця, так і покупця нарівні окремого виробу (при цьому варто визначити, чи були ці стандарти досягнуті ефективними методами);

в) для контролю за витратами за зміни ефективності витрат на різні компоненти маркетингу [47].

Проаналізувавши результативність маркетингу, можна дійти висновків про ефективність виробництва в цілому і стратегії поведінки фірми на ринку. Особливо важливе значення такі висновки мають в умовах нестабільного ринку, тобто спаду чи зростання продажу. Стратегія поведінки фірми може полягати в різних формах впливу на ринкову кон'юнктуру. Найбільш радикальними способами, що дають ефект «підпорядкування» ринку (вони придатні в основному для великих компаній), є інтеграційні заходи. Залежно від зовнішніх умов вибирається випереджувальна, зворотна чи горизонтальна інтеграція [35].

В умовах зростання продажу керівництво фірми може прийняти рішення закріпитися на ринку і, використовуючи ситуацію, вжити заходів до одержання надприбутку. Вдалий чи менш вдалий вибір стратегії не має потенційної небезпеки для стійкості фірми, за винятком випадків, коли в результаті буму виробництва фірма може бути відсічена конкурентами від сировини чи напівфабрикатів, необхідних їй. У такому випадку загроза стабільності може зніматися шляхом зворотної інтеграції («уніз»), тобто придбання фірм-постачальників виробниками вихідної сировини. За умов спаду продажу у всіх випадках необхідні ретельно продумані заходи, покликані зберегти обсяг збуту на прийнятному рівні. Це може бути випереджальна інтеграція («нагору»), що полягає в об'єднанні з компаніями,

котрі використовують продукцію, вироблену батьківською компанією. Фактично, відповідно до цієї стратегії, здобуваються фірми-покупці продукту, а прибуток утворюється за рахунок перерозподілу продукції, виробленої об'єднаними компаніями. Стратегія використання горизонтальної інтеграції призначена забезпечити більшу частку фірми на ринку. Вона полягає в приєднанні фірм, що виробляють подібний продукт. Однак такого роду інтеграція може наштовхнутися на опір державних антимонопольних органів. Продумуючи стратегію інтеграційної політики фірми, необхідно мати на увазі весь комплекс її господарської діяльності, охоплюючи можливості й вартість транспортних зв'язків і товаропровідної мережі.

Важливе місце в економічній політиці будь-якої великої фірми країн Заходу посідає узгодження стратегії розвитку технологічної бази виробництва з результатами збутової діяльності. Воно дає змогу, виходячи з аналізу цих двох ключових елементів і удосконалювання виробничої й господарської систем, успішно адаптувати виробництво до швидкозмінних умов ринку.

Характерна для 1980-х років нестабільність динаміки темпів економічного зростання, істотні відхилення від значень прогнозованих показників визначалися різноманіттям і складними взаємозв'язками факторів розвитку фірми. Зазвичай основні причини нестійкості фінансового стану кореняться в змінах ринку та інерційності процесу розвитку технологічної бази. Останній фактор, як правило, недостатньо враховується в ході аналізу перспектив розвитку. Якщо очікуване зростання виробництва фірми ґрунтується на впровадженні нових технологій, то часто виникає розрив між стратегіями розвитку технології й маркетингу. У тих випадках, коли маркетингова діяльність не враховує технологічних новацій, можливі принципові помилки в політиці керування [42].

Розв'язання цієї проблеми найактуальніше для розвитку фірм, що характеризуються складною номенклатурою продукції та складною технологічною базою. Серед основних проблем і складових елементів процесу керування технологічними процесами виробництва необхідно виокремити

аналіз вимірів, що відбуваються в життєвому циклі продукції, стані ринку, взаєминах між підприємцями і працівниками, методах державного регулювання економіки.

Прибутки, одержувані від методів оптимізації використання сукупності технологічних способів виробництва, за величиною порівнянні з прибутками від інших сфер оптимізації логістичних процесів. Для розв'язання цієї проблеми вводиться поняття «портфель технологій», що позначає сукупність резервних технологій компанії, пов'язаних загальною метою максимізації прибутків і розподілом єдиного фонду ресурсів. Розробляються методологічні основи побудови моделі портфелів продукції й технологій. Йдеться про взаємо-додатні методи обґрунтування загальної стратегії розвитку компанії – такі, що взаємно розширюють можливості її оптимізації. При цьому портфель продукції забезпечує розподіл ресурсів на основі аналізу факторів розвитку виробництва і контролю ринку, а портфель технологій – через удосконалювання технологічної бази й оцінки її окремих елементів.

Основна мета логістичної системи розподілу – доставити товар у потрібні місце й час. На відміну від маркетингу, що займається виявленням і стимулюванням попиту, логістика покликана задовольнити сформований маркетингом попит із мінімальними витратами. Очевидно, що вирішення завдання організації каналів розподілу відіграє при цьому головну роль.

Через спільність об'єкта вивчення логістика розподілу і маркетинг користуються однаковими поняттями. Це стосується і каналів розподілу. Основи їхньої організації та функціонування досить докладно розглянуті в літературі, що присвячена проблемам маркетингу. Проте буде доцільно виокремити тут деякі важливі визначення і положення щодо каналів розподілу товарів.

Канал розподілу – це сукупність організацій чи окремих осіб, які беруть на себе чи допомагають передати іншим організаціям і особам право власності на конкретний товар чи послугу на шляху від виробника до споживача. Використання каналів розподілу приносить виробникам певні вигоди:

- економіко-фінансові засоби на розподіл продукції;
- можливість вкладення заощаджених коштів у основне виробництво;
- продаж продукції ефективнішими способами;
- високу ефективність забезпечення широкої доступності товару і доведення його до цільових ринків;
- скорочення обсягу робіт із розподілу продукції [46].

Таким чином, рішення про вибір каналів розподілу – одне з найважливіших, що необхідно прийняти керівництву організації. Канал розподілу – це шлях, яким товари рухаються від виробника до споживача. Обрані канали безпосередньо впливають на швидкість, час, ефективність руху і збереженість продукції під час її доставки від виробника до кінцевого споживача. При цьому організації чи особа, що утворюють канал, виконують низку важливих функцій:

- 1) проводять дослідну роботу зі збору інформації, необхідної для планування розподілу продукції і послуг;
- 2) стимулюють збут шляхом створення і поширення інформації про товари;
- 3) устанавлюють контакти з потенційними покупцями;
- 4) пристосовують товар до вимог покупців;
- 5) проводять переговори з потенційними споживачами продукції;
- 6) організовують товарорух (транспортування і складування);
- 7) фінансують рух товарів каналом розподілу;
- 8) беруть на себе ризики, пов'язані з функціонуванням каналу [11].

Усі ці частини цих функцій може брати на себе виробник, при цьому його витрати зростають. Через спеціалізацію посередницьких організацій вони нерідко виконують перелічені функції каналів розподілу товарів ефективніше. Для покриття своїх витрат посередники стягують із виробника додаткову плату.

Таким чином, питання про те, кому слід виконувати різні функції каналу розподілу, – відносно актуальне. Канал перебудовується з появою можливості

результативніше виконувати функції.

Канали розподілу товарів характеризуються кількістю складових їхніх рівнів.

Рівень каналу – це посередник, що виконує роботу з наближення товару і права власності на нього до кінцевого споживача.

Довжина каналу визначається за кількістю проміжних рівнів між виробником і споживачем, що, як і рівні, є членами каналу розподілу різної довжини. Канали розподілу є традиційними каналами.

Вони утворюються з незалежного виробника й одного чи декількох незалежних посередників. Кожен член каналу – це окреме підприємство, що прагне забезпечити собі максимальний прибуток. Максимально можливий прибуток окремого члена каналу може шкодити максимальному вилученню прибутку системою в цілому, тому що жоден із членів каналу не має повного чи достатнього контролю над діяльністю інших членів. Такі канали розподілу називаються горизонтальними [19].

Вертикальні канали розподілу – це канали, що утворюються з виробника й одного чи декількох посередників, що діють як одна система. Один із членів каналу, як правило, або є власником інших компаній-учасниць, або надає їм певні привілеї. Таким членом може бути виробник, оптовий чи роздрібний посередник. Вертикальні канали виникли як засіб контролю за поведінкою каналу. Вони економічні та виключають дублювання членами каналу виконуваних функцій.

Під час формування каналу розподілу товару на перше місце висувається рішення про структуру каналу, тобто про кількість його рівнів і конкретний склад членів. За виявлення можливих варіантів каналів розподілу необхідно визначитися з типом використовуваних посередників. Класифікацію посередників можна здійснити, розглядаючи спільно дві ознаки:

- 1) від чийого імені працює посередник;
- 2) за чий рахунок він проводить свої операції. Стрімкий розвиток

вітчизняного ринку споживчих товарів і висока конкуренція серед торгових марок (ТМ) змушують виробників використовувати тонкі маркетингові прийоми, щоб їхня продукція максимально зацікавила покупця, а також шукати нові можливості одержання додаткових конкурентних переваг шляхом розвитку ефективної дистрибутивної політики.

В сучасних умовах виробник самостійно вибирає оптимальний варіант бізнес-стратегії виходу на ринок: класичний (від дистриб'ютора до власника бренда) або спочатку запускає якийсь бренд, а потім розвиває дистрибуцію.

Відомо, що сучасний споживач більше 3/4 товарів вибирає спонтанно, тобто рішення щодо покупки приймається безпосередньо в торговому залі. Прямі продажі – найефективніший спосіб просування продукції, але щоб на нього вийти, підприємству-виробнику потрібно володіти достатньо сильним асортиментним портфоліо й дуже великими ресурсами.

За нинішніх ринкових реалій створити потужний бренд у будь-якій товарній категорії занадто складно й дорого. Крім того, коли мережевий роздріб, що працює за прямими зв'язками з виробничими компаніями, забирає 35% продажу, цей шлях стає проблематичним.

Важливим етапом створення ефективної інфраструктури дистрибуції підприємства-виробника є визначення компаній та торговельних представників. Незалежно від того, які компанії будуть займатися поширенням продукції в регіонах, основними їхніми функціями є:

- транспортування й складування;
- підготовка продукції для кінцевого продажу (сортування, пакування тощо);
- безпосередньо продаж продукції;
- стимулювання збуту;
- просування торгових марок [22].

Незважаючи на те, що ці функції здаються, на перший погляд, досить простими, небагато виробників задоволені організацією збуту своєї продукції. Тому з метою активізації просування продукції на ринок виробничі

підприємства основну ставку роблять на створення комплексної й ефективної системи дистрибуції в регіонах. У цьому напрямку можлива реалізація декількох варіантів збутової стратегії:

- створення оптимальної структури дистриб'юторів;
- створення регіональних торговельних представництв;
- створення власних збутових підрозділів у регіонах [4].

Створення потужної й грамотної мережі покриття, тобто оптимальної структури дистриб'юторів, передбачає пошук партнерів, за допомогою яких можна зміцнити бренд і завоювати якнайбільше сегментів на ринку.

Однак за широко розвинутої дистриб'юторської мережі виробничі компанії не завжди мають можливість контролювати роботу всіх розповсюджувачів своєї продукції в регіонах, тому з метою жорсткості контролю багато виробників обмежують число дистриб'юторів, продовжуючи роботу лише з найефективніше працюючими компаніями, які забезпечують основні обсяги продажів.

Основним критерієм роботи з регіональними дистриб'юторами має бути здатність компанії здійснювати якісну дистрибуцію, що полягає у наявності торговельних представників, транспорту й складів, а, крім того, бажання посередника заробляти. Ті компанії, які задовольняють вимоги підприємства-виробника, можуть одержувати ексклюзивне право стати дистриб'юторами. Ексклюзивні договори гарантують виробникові особливу увагу торговельної компанії до продукції, відсутність в асортименті дистриб'ютора конкуруючих торгових марок, крім того, надають можливість жорстко контролювати реалізацію й роздрібну торгівлю в регіонах. Разом із тим варто враховувати, що на практиці ставка виробника на ексклюзивні договори не завжди спрацьовує. Практично всі великі торговельні компанії в регіонах мають виключні права на будь-яку продукцію, і конкуруючі компанії часто обмінюються ексклюзивним товаром для розширення свого асортименту [21].

Якщо підприємство-виробник не хоче обмежувати свою дилерську мережу укладанням ексклюзивного договору або не впевнений у виборі

оптової компанії, якій будуть надані виключні права на поширення продукції, найбільш продуктивним дилерським компаніям можуть бути запропоновані переважні права. Дилер, якому надається переважне право, одержує пільги по асортименту, формах оплати й першочерговості поставки. За успішного співробітництва він може стати ексклюзивним дилером на території.

Ще один розповсюджений спосіб контролю оптових торговельних компаній – закріплення декількох оптовиків за регіональним складом виробника.

У тих регіонах, де немає дилерів, які задовольняють вимоги виробника товарів, виникає необхідність створення регіональних торговельних представництв. їх основне завдання – контроль представлення продукції в торговельних підприємствах (мерчандайзинг) і контроль роздрібною ціни на свою продукцію й продукцію конкурентів. Під час розробки маркетингової стратегії для кожного продукту виробник визначає цінову категорію, у якій буде позиційовано товар, і відповідно до обраної категорії встановлюються рекомендовані ціни для дистриб'ютора та рекомендовані роздрібні ціни. Моніторинг роздрібних цін необхідний для забезпечення відповідності реального положення товару на ринку стратегії позиціонування товару, розробленої виробником. Крім контролю роздрібною торгівлі регіональні представництва організовують рекламну підтримку брендів, проводять рекламні акції, надають POS-матеріали, фірмове торговельне устаткування (холодильники, вітрини).

Якщо для дистриб'ютора визначальним фактором при виборі оптових покупців є «зручність» роботи з тією або іншою компанією, то для виробника важливо максимально забезпечити своєю продукцією роздрібні підприємства торгівлі. Тому одна з функцій торговельного представництва в регіоні – настійно «рекомендувати» оптовим торговельним компаніям працювати з усіма потенційними клієнтами [24].

Найбільш витратний спосіб досягнення високої якості дистрибуції в регіонах – шлях створення в них власної збутової мережі. Реалізацію продукції

через власні збутові підрозділи можуть дозволити собі лише досить великі підприємства й навіть не у всіх регіонах. Вибір цієї системи збуту виправданий тоді, коли пред'являються тверді вимоги до якості зберігання й обслуговування товару або до якості просування торгової марки (мерчандайзинг, POS-матеріали, певні трейд-маркетингові акції), і немає регіонального дистриб'ютора, здатного забезпечити задані параметри якості роботи.

Власна система збуту також необхідна компаніям, що працюють із вузькими цільовими аудиторіями, коли велике значення має імідж торгової марки або виробника й високий рівень сервісу. Зазвичай це товари категорії premium.

Таким чином, в умовах жорсткої конкуренції в регіонах підприємства-виробники прагнуть максимально контролювати регіональні роздрібні продажі, у зв'язку із чим для ефективного управління дистрибуцією виробнику необхідно:

- контролювати ціноутворення дилерів (наскільки ціни відповідають рекомендованим постачальником; зазвичай виробник стежить за нижнім рівнем ціни, оскільки верхній обмежує сам ринок – надмірно дорогий товар просто не знайде покупця);

- контролювати асортимент продукції (за представленістю продукції виробника й за конкуруючими торговими марками і побічно конкуруючою продукцією);

- здійснювати постійний моніторинг ринку (оцінювати позиції основних гравців на ринку);

- ефективно планувати продажі в регіоні й за кожним дилером окремо;

- контролювати запаси свого товару на складах дилерів і дистриб'юторів;

- мінімізувати ймовірність «сірих» продажів;

- ділити з торговельними партнерами відповідальність за результати акцій із просування своєї продукції [30].

Взаємовигідні партнерські зв'язки, засновані на інноваційних

концепціях організації бізнес-процесів, забезпечують конкурентні переваги для всіх учасників логістичного ланцюга – виробників продукції, постачальників товарів і роздрібних торговельних підприємств.

Основою стратегії реалізації власної марки для роздрібних мереж є відмінність їхньої асортиментної пропозиції від товарів конкурентів щодо якості та ціни продукції й своєчасності появи її на прилавку. Розмаїтість асортименту розширює можливість вибору товарів покупцями й тим самим створює позитивний образ магазину, а продаж ексклюзивних товарів, доступних тільки в окремій торговельній фірмі, – найкращий спосіб збільшення лояльності клієнтів. Імідж торгової марки роздрібною мережі, який викликає довіру, означає й довіру до продуктів, що реалізуються всіма мережевими супермаркетами. З іншого боку, одна купівля товару низької якості може вплинути на всі продукти під певною маркою і, найголовніше, призвести до негативного сприйняття окремого супермаркету й загалом усієї торговельної мережі [9].

Таким чином, шляхом забезпечення високого рівня сервісу й наявності на прилавку асортиментних позицій, які мають постійний попит, торговельне підприємство стимулює залучення нових покупців, гарантує втримання постійних клієнтів і, головне, має можливості для управління споживчими перевагами. А споживчі переваги, частота й розмір покупок клієнтів формують необхідний обсяг продажу та збільшення доходу, до якого прагне торговельна мережа. Якщо торговельна організація навчилася управляти споживчим попитом, досягла збільшення динаміки відтоку товару з полиці магазину, то це означає, що вона вміє управляти дохідною частиною свого бізнесу. Дії, спрямовані на максимальне задоволення потреб клієнтів, й одночасно з цим такі, що оптимізують бізнес-процеси, забезпечують власний прибуток.

Разом із тим, своєчасне та якісне забезпечення торговельної мережі затребуваними товарами в необхідній кількості й за оптимальними цінами перебуває у великій залежності від тих відносин, які формуються з

виробниками й постачальниками. Також слід враховувати, що на ринку товарів широкого вжитку (Fast moving consumer goods; FMCG) співробітництво між роздрібними мережами й постачальниками ускладнюється, оскільки для постачальників важливою є реалізація продукції в максимальній кількості магазинів, тобто зусилля постачальника щодо максимізації продажу конкретного продукту в одній мережі можуть повторюватися й в іншій.

Розбудова мережевого торговельного бізнесу призводить до розвитку потенціалу роздрібною підприємства, а завдяки зростанню масштабів реалізації товарів і можливості їхнього широкого просторового розподілу означає обмеження домінуючого положення виробників на ринку та одержання вигідніших позицій на переговорах із постачальниками.

Із погляду постачальників, відносини з торговельними підприємствами утворюються за схемами з різною вигодою. Виробничі й дистриб'юторські фірми, які мають труднощі з продажем продуктів під власною маркою й слабе ринкове положення завдяки співробітництву з мережевими роздрібними підприємствами мають можливість входження на ринок з меншими витратами на дистрибуцію. Разом з тим, брендові товари в супермаркетах займають найвигідніші позиції й мають великомасштабну рекламну підтримку, що призводить до зниження уваги покупців щодо продукції невідомих і малих виробників. Для ринкових гравців, які випускають і постачають продукти під власною торговою маркою, входження в торговельну мережу пов'язане з досить високими маркетинговими бюджетами, однак це – можливість для них розширити асортиментну пропозицію та викладку або одержати краще місце для товарів у торговельному залі.

Виробники товарів і компанії-постачальники мають враховувати той факт, що аналітика споживчих переваг і динаміка їх зміни у зв'язку з різною трейд-маркетинговою активністю акцентує увагу роздрібних мереж на найбільш продажному асортименті в товарних групах. Тому для компаній-постачальників, чий товар не затребуваний кінцевим споживачем, оплата

торговельних місць у мережі або маркетингові бюджети перестають бути гарантією співробітництва. Для взаємовигідного партнерства з роздрібною торгівлею постачальникам необхідно правильно керувати своєю товарною пропозицією: виокремлювати ключові асортиментні позиції й здійснювати своєчасні заходи щодо стимулювання продажу.

Крім того, основний ресурс підприємства-постачальника, орієнтованого на споживача, – вміння правильно інтерпретувати інформацію з ринку й швидко вносити зміни в процес виробництва і доставки продукту. І якщо в західних компаній головне питання – як оперативно реагувати на зміни попиту, то у вітчизняних є ще одна проблема – як оперативно дізнаватися про ці зміни. Таким чином, роздрібна торгівля може стати постачальником своєчасної й достовірної інформації щодо основних ринкових тенденцій та споживчих вимог [26].

Слід зазначити й зростання вимог до рівня сервісу, що надається постачальниками. На сьогодні недостатньо вчасно постачати якісний товар у торговельну мережу: система управління оптимальними запасами потребує більш надійної та гнучкої практики постачань за різними асортиментними позиціями відповідно до змін попиту споживачів. Необхідністю є забезпечення кінцевого споживача повною інформацією щодо складу продукту та способів його виробництва, яка дозволяє зробити бажаний вибір і правильно використовувати продукт.

Стратегічне співробітництво виробників продукції й постачальників товарів із окремими роздрібними торговельними мережами – це:

- оптимізація використання виробничих потужностей, складських приміщень і транспортних засобів;
- зменшення питомих витрат на виробництво й реалізацію одиниці продукції за рахунок масового випуску й великих обсягів продажу;
- полегшення планування виробництва продукції й закупівлі товарів у зв'язку з передбаченням замовлень споживачів;
- забезпечення впізнаваності торговельної марки й розширення меж

ринку збуту;

- одержання інформації щодо переваг і вимог покупців, тобто налагодження зв'язку з кінцевим споживачем;
- поліпшення ринкових позицій [53].

Останніми роками в розподільній логістиці для підвищення ефективності керування постачаннями широке застосування одержав метод швидкого реагування [12]. Це метод планування і регулювання постачань товарів посередницьким структурам – учасникам логістичних ланцюгів з просування матеріальних потоків. Метод швидкого реагування передбачає тісну взаємодію між логістичною системою (продуцентом) і торговельними підприємствами (оптовими, роздрібними), а також трансформаційними (розподільними) центрами. За допомогою цього методу здійснюють оптимізацію товарних потоків у ланках логістичного ланцюга. Як правило, досягається значне зменшення запасів, але не нижче рівня, що в умовах, котрі складаються, дає змогу забезпечити негайне задоволення великої кількості заявок покупців.

Реалізація методів швидкого реагування припускає вияв усіх переваг логістичної системи, її здатність адаптуватися до швидкозмінних умов ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗЗКМ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ЗЗКМ» було засноване в травні 1993 р. трьома співвласниками, які беруть участь у загальній виробничій і комерційній діяльності.

ТОВ «ЗЗКМ» має право:

- укладати угоди, здійснювати інші юридичні акти з українськими та іноземними юридичними особами і громадянами як на території України, так і за її межами;
- створювати на території України та за її межами свої філії і представництва, а також дочірні підприємства відповідно до чинного законодавства України;
- приймати участь у створенні господарських товариств, підприємств, спільних підприємств, об'єднань підприємств;
- формувати тимчасові творчі та виробничі колективи;
- самостійно виготовляти та реалізувати продукцію і послуги, які надаються Товариством;
- брати участь у фінансуванні будівництва об'єктів виробничого та соціального призначення;
- здійснювати права власника відносно свого майна;
- отримувати кредити в банках та інші фінансово-кредитних установах;
- здійснювати прискорену амортизацію основних фондів відповідно до законодавства;
- відкривати бюро, контори, магазини, кіоски, агенції, пункти прокату, відеосалони на території України та за її межами;
- збільшувати та зменшувати розмір Статутного фонду;

- виступати учасником зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства;
- приймати на роботу за контрактом чи трудовою угодою, та залучати до роботи в якості консультантів, громадян України та інших держав;
- у передбаченому законодавством порядку відряджати в інші країни робітників Товариства;
- здійснювати зі співробітницькими організаціями, фірмами, підприємствами, громадянами листування, телеграфний, телефонний та інші види зв'язку.

ТОВ «ЗЗКМ» – підприємство з повним виробничим циклом, що здійснює розробку, виготовлення і поставку кабельно-провідникової продукції.

З 1996 року ТОВ «ЗЗКМ» активно нарощує обсяги виробництва – збільшується парк технологічного обладнання вітчизняного та імпортного виробництва, ведеться пошук надійних постачальників сировини і матеріалів, розширюється номенклатура продукції, що виготовляється.

Продукція, що випускається підприємством відома як в Україні, так і за її межами. У перелік продукції, що виготовляється підприємством входять: дроти настановні, в тому числі і зниженої пожежонебезпеки, силові й контрольні кабелі, кабелі зниженої пожежонебезпеки «нг» і «нгд-LS», а також у вогнестійкому виконанні «нгд-FRLS» і «нгд-FRHF», дроти самонесучі ізольовані для повітряних ліній електропередачі (ЛЕП), неізольовані дроти для ЛЕП, силові самонесучі проводи, дроти побутового призначення, а також мідні і алюмінієві дроти, шнури, телефонні дроти тощо.

Підприємство оснащено сучасним технологічним вітчизняним та імпортним обладнанням. На правах власності ТОВ «ЗЗКМ» володіє виробничими корпусами, складськими приміщеннями, автопарком вантажних і легкових автомобілів.

Сучасні технології дозволяють виробляти високоякісну продукцію, що підтверджується лабораторними випробуваннями. Вся продукція, яка

випускається підприємством сертифікована, а саме підприємство затверджено як корпоративний постачальник ДП НАЕК «Енергоатом».

ТОВ «ЗЗКМ» – конкурентоспроможне підприємство з високотехнологічним виробничим процесом, що має свою нішу на ринку кабельно-провідникової продукції.

Юридична адреса досліджуваного підприємства: м. Запоріжжя, вулиця Новобудов, 9.

На даний момент у ТОВ «ЗЗКМ» працює 35 осіб.

Організаційна структура управління досліджуваного підприємства є лінійно-функціональною (рис. 2.1.).

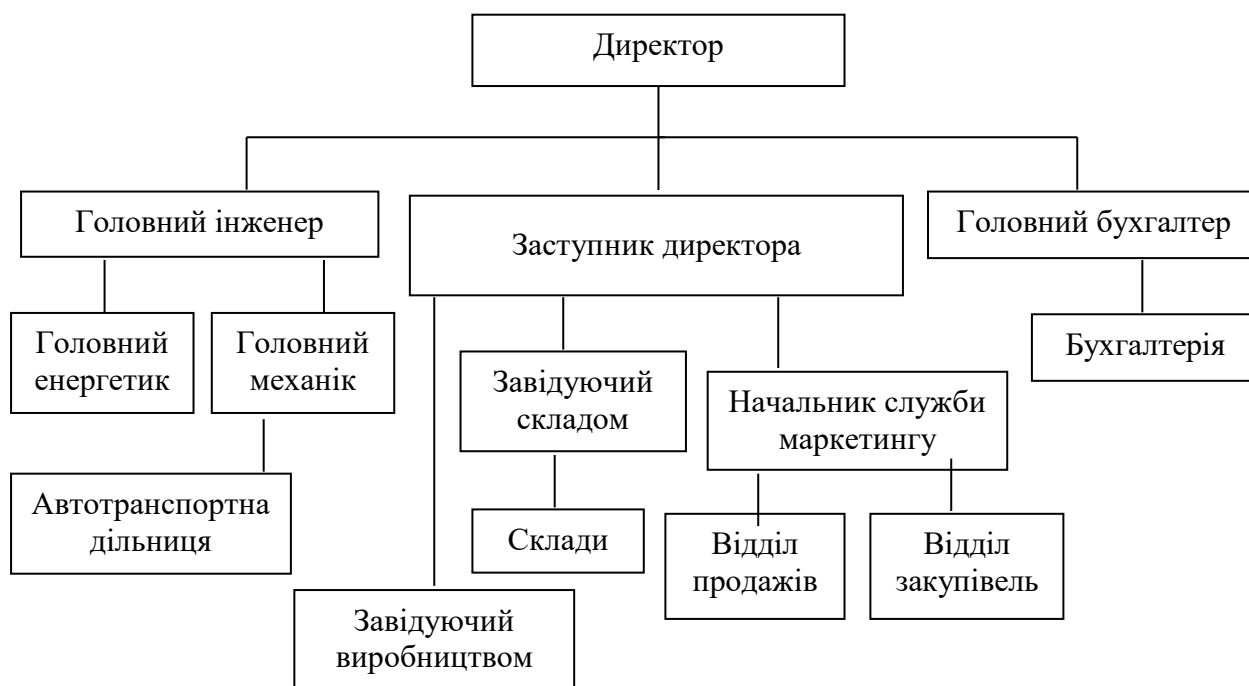


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ЗЗКМ»

Оскільки організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною лінійному керівнику в розробці відповідних рішень, програм, планів допомагають його функціональні заступники. Вони проводять свої рішення через вище керівництво і доводять їх до виконавців нижчого рівня, їх роль на підприємстві дуже значна, оскільки вони здійснюють технічну підготовку діяльності, розробляють варіанти рішень питань, пов'язаних з

керівництвом діяльності, звільняють директора від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення тощо.

Для того, щоб зрозуміти, яким чином дана структура впливає на розвиток і вдосконалення підприємства, що нами розглядається, необхідно здійснити аналіз позитивних і негативних характеристик даного типу структури.

Отже, почнемо з того, що лінійно-функціональна структура управління володіє цілим рядом переваг:

- швидке здійснення дій з розпоряджень і вказівок, що віддаються вищими керівниками нижчим;
- раціональне поєднання лінійних і функціональних взаємозв'язків;
- стабільність повноважень і відповідальність за персонал;
- єдність і чіткість розпорядництва;
- оперативне прийняття і виконання рішень;
- особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- професійне вирішення завдань фахівцями функціональних служб.

Керівником ТОВ «ЗЗКМ» є директор. В його компетенції знаходяться питання визначення головних напрямів підприємницької діяльності, розгляд і затвердження кошторисів, звітів і балансів, визначення умов оплати праці працівників, розподіл прибутку і визначення порядку покриття збитків тощо, розробки і реалізації цілей, політики і стратегії їх досягнення, а також організація і керівництво поточною діяльністю фірми, розпорядження майном, наймання і звільнення персоналу.

Директору досліджуваного підприємства підпорядковуються: заступник директора, головний бухгалтер і головний інженер.

У період тимчасової відсутності директора виконання його обов'язків покладається на заступника директора відповідно до наказу директора підприємства. Крім того, заступник директора здійснює контроль фінансового стану підприємства, діяльності служби маркетингу і складського

господарства, виробничого сектору, займається забезпеченням підприємства усіма необхідними матеріалами та обладнанням.

Управління фінансовою діяльністю та облік діяльності фірми здійснює головний бухгалтер. Разом з директором він несе відповідальність за фінансовий стан підприємства.

Щодо функцій бухгалтерії, то до них відносяться:

- складання звітів на квартал, рік, місяць;
- складання звітів по випуску продукції (в номенклатурі і грошовій оцінці);
- складання фінансових планів;
- надання даних про стан незавершеного виробництва;
- проведення амортизаційних розрахунків по виробничим підрозділам і підприємству в цілому;
- щоденні звіти про виконання плану реалізації по виробничим підрозділам.

Закупівельна та збутово-маркетингова діяльність належить заступнику директора з комерційних питань. Він також здійснює оперативне планування, реалізацію поставлених завдань, вносить відповідні корективи та здійснює контроль за процесом виконання плану. Взагалі, економічна служба побудована на принципі максимального врахування динаміки навколишнього середовища. Виходячи з цього, заступник директора з комерційних питань здійснює ціноутворення, прогнозування, економічний аналіз та управління персоналом.

Функціями відділу збуту є:

- участь у підготовці прогнозів, проектів перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції, у проведенні маркетингових досліджень по вивченню попиту на продукцію підприємства;
- підготовка договорів на постачання продукції споживачам, узгодження умов постачань;
- складання планів постачань і їхнє узгодження з планами виробництва

з метою забезпечення здачі готової продукції виробничими підрозділами в терміни, по номенклатурі, комплектності і якості відповідно до замовлень і укладених угод;

- контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень, договірних зобов'язань;

- підготовка пропозицій по зменшенню обсягів виробництва продукції з обмеженим попитом і зняттю з виробництва продукції, що користується низьким попитом;

- приймання готової продукції на склади, сортування, комплектація.

Маркетингова діяльність ТОВ «ЗЗКМ» організовується згідно плану маркетингу, який розробляється на рік спеціалістами відділу збуту. Відповідальним за план є начальник відділу збуту. План маркетингу на наступний рік затверджує директор ТОВ «ЗЗКМ» до 25 грудня поточного року. У плані зазначають мету дослідження, дату проведення досліджень, відповідальну особу, а також пишеться звіт про виконання заходу і зазначають, які саме було проведено заходи.

До компетенції планово-економічного відділу входять такі функції як:

- організація і загальне керівництво розробкою проектів, перспективних і поточних планів підприємства у відповідності з контрольними цифрами:

- розподіл виробничої програми між виробничими підрозділами і службами підприємства;

- організація роботи по нормуванню і ціноутворенню на підприємстві;

- контроль за правильністю складання відповідними службами і виробничими підрозділами підприємства розрахунків економічної ефективності впровадження нової техніки, раціональних пропозицій;

- розробка техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових затрат;

- визначення планово-розрахункових цін на основні види сировини, матеріалів, палива, енергії, що використовуються у виробництві;

- організація навчання з метою підвищення кваліфікації робітників всіх

економічних служб підприємства;

- ведення обліку і підготовка періодичної звітності вчасно і по формах, затвердженим Держкомстатом України.

На складське господарство покладаються наступні функції:

- організація раціонального збереження, упакування і підготовки готової продукції до відправлення споживачам;

- визначення потреби в транспортних засобах, механізованих навантажувальних засобах, тарі і робочій силі для відвантаження готової продукції;

- ведення обліку складських операцій, встановленої звітності: складання карток, коморних книг, описів, прибуткових і видаткових накладних, ордерів обліку приходу, витрат, наявності, залишків продукції на складі;

- підготовка довідок про стан запасів;

- прийом, зберігання і відпуск товарно-матеріальних цінностей, їх розміщення з урахуванням найбільш раціонального використання складських площ, полегшення і прискорення пошуку необхідних матеріалів, інвентарю тощо;

- забезпечення збереження складованих товарно-матеріальних цінностей, дотримання режимів зберігання, правил оформлення і здачі прибутково-видаткових документів;

- збір, зберігання і своєчасне повернення постачальникам вантажного реквізиту;

- проведення інвентаризацій товарно-матеріальних цінностей;

- розробку і здійснення заходів щодо підвищення ефективності роботи складського господарства, скорочення витрат на транспортування і зберігання товарно-матеріальних цінностей, впровадженню в організацію складського господарства сучасних засобів обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку.

Основними завданнями головного інженера ТОВ «ЗЗКМ» є: безперебійне забезпечення виробництва електроенергією, водою та іншими видами енергії; утримання енергетичного, механічного, технологічного

устаткування та транспорту, а також засобів зв'язку в нормальному працездатному стані та забезпечення їх безперебійної роботи.

Виробничо-технічний відділ забезпечує безперервну роботу всіх необхідних структур у виробництві. До функцій виробничо-технічного відділу відносяться:

- складання перспективних і поточних планів розвитку і впровадження нової техніки і поліпшення організації виробництва з розрахунками економічної ефективності від впровадження інновацій і звіти про їх виконання;

- організовує технічну підготовку обладнання відповідно до правил і норм з охорони праці;

- забезпечує підрозділи виробництва науково-технічною інформацією, нормативними та керівними документами, експлуатаційною та технічною документацією;

- аналізує результати використання виробничо-технічної бази виробництва і пропонує на основі аналізу заходи щодо впровадження нової техніки, удосконалення технології, організації праці працівників, більш повного і рівномірного завантаження потужностей, устаткування і виробничих площ, скорочення циклу виготовлення продукції;

- розробляє і забезпечує виконання планів розвитку виробництва і технологічної підготовки виробництва;

- забезпечує розробку технічної документації по організації виробництва, механізації та автоматизації виробничих процесів, на реконструкцію діючих виробництв з урахуванням вимог безпеки;

- здійснює контроль за дотриманням технологічної дисципліни і правильною експлуатацією технологічного обладнання.

- надає звіти про виконання завдань зі зниження собівартості продукції;

- забезпечує складання кошторисів витрат на основі освоєння виробництв нових продуктів.

Діяльність директора зі збуту може бути розглянута на трьох рівнях,

оскільки служба збуту одночасно є:

- елементом, що забезпечує зв'язки та реалізацію цілей макрологістичної системи, до якої входить підприємство;
- елементом мікрологістичної системи, тобто одним з підрозділів підприємства, що забезпечує реалізацію цілей цього підприємства;
- самостійною системою, що має елементи, структуру і самостійні цілі.

У ТОВ «ЗЗКМ» стосунки з покупцями будуються на наступних принципах:

- поводитися з покупцем, як з головним клієнтом фірми;
- демонструвати спільність інтересів;
- виявляти готовність допомогти у випадку виникнення проблем у покупця;
- дотримуватися прийнятих на себе зобов'язань;
- на перше місце ставити інтереси покупця.

Таким чином, роблячи висновок про ефективність використовуваної структури управління, можна сказати, що для ТОВ «ЗЗКМ» такий тип є найбільш відповідним, дозволяючи оперативно приймати результативні рішення при високому рівні відповідальності за них. Крім того, охоплюючи велику кількість різних сфер діяльності, у даного підприємства з'являється можливість адаптації рішень, що приймаються, до специфіки діяльності на основі володіння детальнішими знаннями. Це допомагає підвищити ефективність управлінських рішень і результативність діяльності організації.

Підприємство враховує в своїй діяльності зацікавленість споживача в його потребах до якості продукції.

Основними споживачами продукції ТОВ «ЗЗКМ» є:

- ПрАТ «Запорізький трансформаторний завод»;
- ТОВ «Техзв'язок»;
- АТ «Мотор-Січ»;
- ПП «Майстер-Кабель»;
- ТОВ «Запорізький завод побутової техніки»;

- ТД «Одесакабель»;
- ПАТ «Запоріжсталь»;
- ПАТ «Запоріжжяобленерго»;
- ТОВ «Українська кабельна компанія», м. Одеса;
- ТОВ «Південна промислова компанія», м. Запоріжжя;
- ПАТ «Дніпрообленерго»;
- ПАТ «Черкасиобленерго»;
- ПАТ «Кіровоградобленерго».

Основним зовнішнім ринком збуту продукції ТОВ «ЗЗКМ» є країни СНД.

У 2019 р. 10% продажів продукції ТОВ «ЗЗКМ» припадало на Росію, 0,2% – на Білорусь, 0,4% – на інші країни СНД.

Близько 90% продукції ТОВ «ЗЗКМ» реалізується на внутрішньому ринку.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЗЗКМ»

В таблиці 2.1. розглянемо динаміку фінансових результатів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЗЗКМ»

Стаття	2017	2018	2019	Відхилення	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	відсотки
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	10165,6	7331	5643	-4522,6	-44,49%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9901,4	7097,3	5357,5	-4543,9	-45,89%
Разом чисті доходи	19732,6	12595,4	9187,2	-10545,4	-53,44%
Разом витрати	20075,6	12960,5	9054,9	-11020,7	-54,90%
Чистий прибуток (збиток)	-343	-365,1	132,3	475,3	138,57%

З даної таблиці можна зрозуміти, що за останні 3 роки, об'єми виробництва і товарообігу на ТОВ «ЗЗКМ» значно знизились (приблизно в 2 рази). Так наприклад чистий дохід досліджуваного підприємства знизився на 53,44% (10545,4 тис. грн.), тобто з 19732,6 тис. грн. до 9187,2 тис. грн. А витрати в свою чергу знизились на 54,90% (11020,7 тис. грн.), з 20075,6 тис. грн. до 9054,9 тис. грн.

Оскільки основною діяльністю досліджуваного підприємства є виробництво і постачання кабельно-провідникової продукції, скоріше за все, такий спад обороту зумовлений соціально-економічною кризою в Україні. Оскільки через кризу страждає більшість вітчизняних підприємств. Це й зумовило зниження попиту на продукцію в цілому, а отже і на товари і послуги ТОВ «ЗЗКМ».

Не дивлячись на це, досліджуване підприємство в 2019 році отримало чистий прибуток, у розмірі 132,3 тис. грн. Хоча ще в 2018 році мав місце чистий збиток у розмірі 343 тис. грн. Таким чином, підприємство покращило цей показник на 138,57% (457,3 тис. грн.) за ці 3 роки.

Далі, в таблиці 2.2. розглянемо та проаналізуємо структуру та динаміку активів досліджуваного підприємства за останні 3 роки.

Як видно з таблиці 2.2, загалом, баланс досліджуваного підприємства, зменшився з 2550,9 тис. грн. у 2017 році, до 1686,0 тис. грн у 2018. Це приблизно 33,91%, або 864,9 тис. грн.

Починаючи з 2018 року, основну частину активів складали необоротні активи. Так, частка їх в активі ТОВ «ЗЗКМ» збільшилась з 2017 по 2019 на 16,72%, хоча загальна сума необоротних активів зменшилась на 142,1 тис. грн.(11,36%). Інші необоротні активи, хоч і складали незначну суму, але в 2019 році, в звітності відмічена їх повна відсутність.

Сума оборотних активів зменшилась з 1300,2 тис. грн. до 577,4 тис. грн., тобто 55,59%, або 722,8 тис. грн. Та частка їх в балансі зменшилась на 16,72%. Сума виробничих запасів зменшилась з 878,4 тис. грн. до 218 тис. грн., це приблизно 75,18 %, або 660,4 тис. грн.

Таблиця 2.2

Структура та динаміка активів ТОВ «ЗЗКМ»

Стаття	2017		2018		2019		відхилення		частка
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	%
Необоротні активи:	1250,7	49,03	1192,0	67,27	1108,6	65,75	-142,1	-11,36	16,72
Основні засоби	1250,5	49,02	1191,9	67,26	1108,6	65,75	-141,9	-11,35	16,73
Інші необоротні активи	0,2	0,01	0,1	0,01	0,0	0,00	-0,2	-100,00	-0,01
Оборотні активи :	1300,2	50,97	580,0	32,73	577,4	34,25	-722,8	-55,59	-16,72
Виробничі запаси	878,4	34,43	457,1	25,80	218,0	12,93	-660,4	-75,18	-21,50
Готова продукція	2,0	0,08	2,0	0,11	2,0	0,12	0,0	0,00	0,04
Чиста реалізаційна вартість	353,4	13,85	45,8	2,58	332,9	19,74	-20,5	-5,80	5,89
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	54,0	2,12	40,2	2,27	20,0	1,19	-34,0	-62,96	-0,93
Грошові кошти в національній валюті	12,4	0,49	34,9	1,97	3,6	0,21	-8,8	-70,97	-0,27
Баланс	2550,9	100,00	1772,0	100,00	1686,0	100,00	-864,9	-33,91	0,00

Зменшення суми оборотних активів і суми виробничих запасів на досліджуваному підприємстві, скоріше за все, зумовлено значним зменшенням обсягів виробництва та товарообігу, про яке йшлося в аналізі таблиці 2.1. Також суттєво зменшилась сума дебіторської заборгованості за розрахунки з бюджетом, та грошових коштів в національній валюті (на 62,96% та 70,97% відповідно).

Динаміку балансу досліджуваного підприємства вже було розглянуто в аналізі таблиці 2.2, отже перейдемо до аналізу структури та структурної динаміки пасиву.

В таблиці 2.3. зображено структуру та динаміку пасивів досліджуваного підприємства за 2017-2019 рр.

Як бачимо, власний капітал досліджуваного підприємства ТОВ «ЗЗКМ» за аналізований період зменшився на 5,04% тобто на 37,8 тис. грн. З них нерозподілений прибуток зменшився на 58,89% (232,8 тис. грн.), а неоплачений капітал був повністю покритий вже в 2018 році (195 тис. грн.).

В 2019 році мала місце стаття «забезпечення наступних витрат і цільове фінансування», у розмірі 141,7 тис. грн. Попередні два роки ця стаття балансу дорівнювала 0.

Досліджуване підприємство повністю розраховалось зі своїми довгостроковими зобов'язаннями в розмірі 317,7 тис. грн., і вже в 2018 році ця стаття балансу «забезпечення наступних витрат і цільове фінансування» дорівнювала 0. Також, за ці 3 роки знизилась сума поточних зобов'язань на 43,91%, тобто на 651,1 тис. грн.

Проаналізуємо фінансовий стан досліджуваного підприємства, використовуючи показники стійкості (табл. 2.4) та ліквідності і платоспроможності (табл. 2.5).

Для аналізу стійкості підприємства, використаємо ряд коефіцієнтів. Обрахуємо ці показники по ТОВ «ЗЗКМ» та співставимо їх з нормативним значенням.

Таблиця 2.3

Структура та динаміка пасивів ТОВ «ЗЗКМ» за 2017-2019 рр.

Стаття	2017		2018		2019		відхилення		частка
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Власний капітал:	750,3	29,41	580,2	32,74	712,5	42,26	-37,8	-5,04	12,85
Статутний капітал	550,0	21,56	550,0	31,04	550,0	32,62	0,0	0,00	11,06
Нерозподілений прибуток(непокритий збиток)	395,3	15,50	30,2	1,70	162,5	9,64	-232,8	-58,89	-5,86
Неоплачений капітал	-195,0	-7,64	0,0	0,00	0,0	0,00	195,0	-100,00	7,64
Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування	0,0	0,00	0,0	0,00	141,7	8,40	141,7	100,00	8,40
Довгострокові зобов'язання	317,7	12,45	0,0	0,00	0,0	0,00	-317,7	-100,00	-12,45
Поточні зобов'язання:	1482,9	58,13	1191,8	67,26	831,8	49,34	-651,1	-43,91	-8,80
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1208,8	47,39	688,6	38,86	826,7	49,03	-382,1	-31,61	1,65
Поточні зобов'язання за розрахунками:									
з бюджетом	25,9	1,02	12,3	0,69	5,1	0,30	-20,8	-80,31	-0,71
зі страхуванням	25,7	1,01	29,6	1,67	0,0	0,00	-25,7	-100,00	-1,01
з оплати праці	52,5	2,06	61,3	3,46	0,0	0,00	-52,5	-100,00	-2,06
Інші поточні зобов'язання	170,0	6,66	400,0	22,57	0,0	0,00	-170,0	-100,00	-6,66
Баланс	2550,9	100	1772,0	100	1686,0	100	-864,9	-33,91	0,00

Таблиця 2.4

Аналіз фінансового стану підприємства (показники стійкості)

Найменування показника	Значення			Оцінка показника	
	2017	2018	2019	за нормативним значення	за динамікою
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,29	0,33	0,42	> 0,5	збільшення
Маневреність робочого капіталу	-4,82	-0,75	-1,84	за планом	за планом
Коефіцієнт фінансової залежності	3,40	3,05	2,37	< 2,0	зменшення
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,24	-1,05	-1,56	> 0,5	збільшення
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,71	0,67	0,49	< 0,5	зменшення
Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах	0,25	0,00	0,00	< 0,1	зменшення
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,30	0,00	0,00	< 0,5	зменшення
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,18	0,00	0,00	< 0,2	зменшення
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,82	1,00	1,00	> 0,5	збільшення
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	2,40	2,05	1,17	< 0,5	зменшення
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	1,54	3,06	3,15	> 0,1	збільшення
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,42	0,49	0,86	> 1	збільшення
Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,42	0,00	0,00	< 0,1	зменшення
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	-0,21	-1,33	-0,54	> 0,2	збільшення
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,00	0,00	0,00	> 0,1	збільшення
Коефіцієнт страхування статутного капіталу	0,00	0,00	0,00	за планом	за планом
Коефіцієнт страхування власного капіталу	0,00	0,00	0,00	> 0,1	збільшення
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів робочим капіталом	-0,14	-1,05	-0,44	за планом	збільшення

З таблиці 2.4 видно, що більшість показників не досягають нормативного значення хоча за динамікою рухаються в правильному напрямку. Так наприклад коефіцієнт фінансової залежності за 3 роки зменшився з 3,4 до 2,37, а норматив цього показника $< 2,0$.

Приблизно така сама картина й з коефіцієнтом автономії, коефіцієнтом співвідношення залученого і власного капіталу, коефіцієнтом фінансової стабільності.

Отже політика досліджуваного підприємства ТОВ «ЗЗКМ» на правильному шляху.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансового стану ТОВ «ЗЗКМ» (показники ліквідності і платоспроможності)

Найменування показника	Значення			Оцінка показника	
	2017	2018	2019	за нормативним значення	за динамікою
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	0,88	0,49	0,69	> 1	збільшення
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,28	0,10	0,43	$> 0,5$	збільшення
Коефіцієнт незалежної ліквідності	0,01	0,03	0,01	$> 0,5$	збільшення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,03	0,00	$> 0,2$	збільшення
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,51	0,33	0,34	за планом	за планом
Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,68	0,79	0,38	$> 0,5$	збільшення

З таблиці 2.5 видно, що станом на 2019 рік ТОВ «ЗЗКМ» не змогло досягти нормативного рівня показників ліквідності та платоспроможності.

Проаналізуємо операційні витрати досліджуваного підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз операційних витрат

Стаття	2017		2018		2019		Відхилення		Частка
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	%
Матеріальні затрати	6905,00	67,02	5001,5	65,01	2990,3	59,19	-3914,70	-56,69	-7,83
Витрати на оплату праці	831,80	8,07	857,9	11,15	899,4	17,80	67,60	8,13	9,73
Відрахування на соціальні заходи	310,50	3,01	327,2	4,25	336,1	6,65	25,60	8,24	3,64
Амортизація	167,60	1,63	119,4	1,55	103,2	2,04	-64,40	-38,42	0,42
Інші операційні витрати	2087,70	20,26	1387	18,03	723,1	14,31	-1364,60	-65,36	-5,95
Всього	10302,60	100,00	7693	100,00	5052,1	100,00	-5250,50	-50,96	0,00

Оскільки операційна діяльність підприємства – це основна діяльність, яка пов'язана з виробництвом продукції (робіт, послуг), або реалізованої продукції (товарів, послуг), що є визначною метою створення підприємства та забезпечує основну частину його доходу, а отже й основну частину витрат.

З таблиці 2.6 та з аналізу попередніх таблиць можна підтвердити висновок про те, що обсяги діяльності підприємства знизились трохи більше ніж в 2 рази. Зокрема, загальна сума операційних витрат за 3 роки зменшилась на 50,96%, а це 5250,50 тис. грн. Слід відзначити, що не дивлячись на це, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи збільшилися на 8,13% та 8,24% відповідно. А частка їх в операційних витратах збільшилась на 9,73% та 3,64% відповідно.

Керівництво ТОВ «ЗЗКМ» найбільш скоротили інші операційні витрати, на 65,36% що склало 1364,60 тис. грн. Завдяки цьому, скоріше за все, підприємство й вийшло в прибуток у 2019 році. Їх частка в загальній сумі операційних витрат зменшилась на 5,95%.

Матеріальні затрати зменшились на 3914,7 тис. грн., що склало 56,69% з 2017 по 2019 рр. Та частка їх в загальній сумі операційних витрат зменшилась на 7,83%.

Графічно динаміку операційних витрат відображено на рис. 2.2.

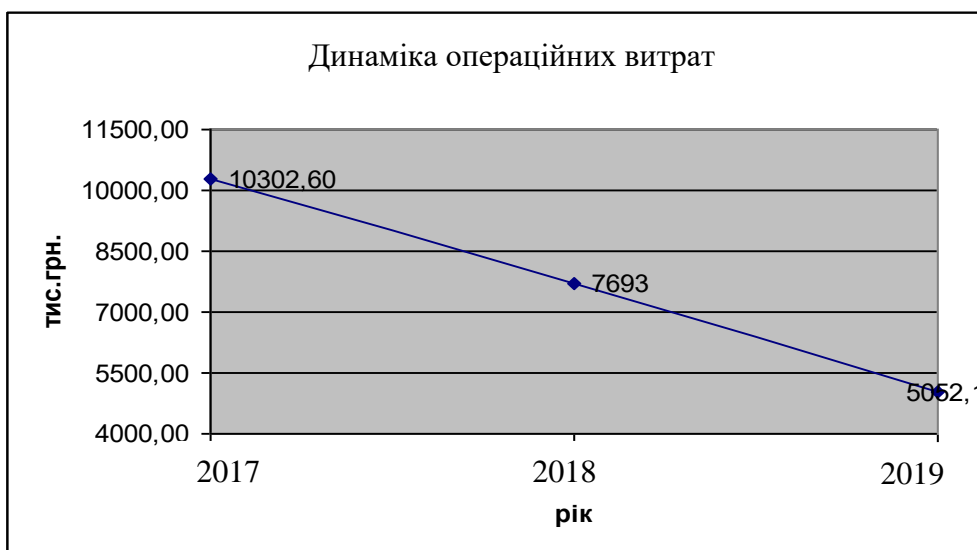


Рис. 2.2. Динаміка операційних витрат ТОВ «ЗЗКМ»

Частка ж амортизації не суттєво збільшилась (0,42%) але сума її за 3 роки зменшилась на 64,4 тис. грн., що складає 38,42% з 2017 по 2019 рр.

2.3 Характеристика каналів розподілу готової продукції досліджуваного підприємства

ТОВ «ЗЗКМ» має власну внутрішню систему розподілу. Збут продукції підприємства виконується як методом прямого продажу безпосередньо менеджерами з продажу так і через фірми-посередники.

За такою системою працює більшість фірм через специфіку ринку: підприємство отримує планові прибутки та має планові обсяги збуту, веде стабільну діяльність.

Така система є доцільною також і з точки зору управління та контролю власного відділу збуту та забезпечення потрібного рівня обслуговування існуючих та залучення нових клієнтів.

Підприємству потрібно продовжувати вести власний внутрішній розподіл. Але є доцільним розглянути додатково і альтернативні канали розподілу.

Цілями збуту ТОВ «ЗЗКМ» на 2017-2019 рр. є:

- вихід на нові ринки;
- збільшення частки ринку в новому сегменті до 5%;
- утримання частки ринку на існуючих сегментах на рівні 7%;
- формування позитивного іміджу підприємства;
- збільшення обсягів продажів.

Серед існуючих методів розподілу ТОВ «ЗЗКМ» на практиці застосовує здебільшого прямий розподіл: збут товару здійснюється безпосередньо кінцевому споживачеві без посередників власними органами збуту – відділ збуту (рис. 2.3.).

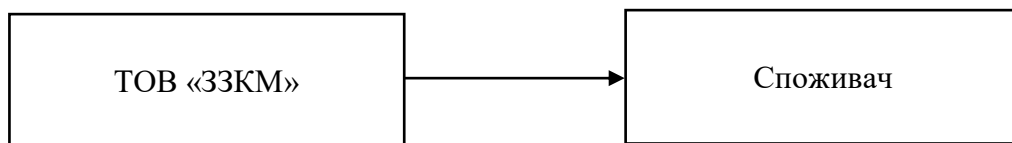


Рис. 2.3. Метод прямого розподілу

Прямий розподіл має недолік у вигляді фінансових затрат на утримання збутового апарату. Але фірма працює за цим методом через ряд його переваг:

- робота з власними клієнтами ведеться особисто, можливість підтримки постійного контакту з ними;
- економія ТОВ «ЗЗКМ» за рахунок відсутності торгових націнок на послугу та комісійних нагородах посередникам;
- можливість ведення власної маркетингової політики;
- контроль з боку керівництва збутових операцій.

ТОВ «ЗЗКМ» може використовувати непрямий розподіл (рис. 2.4.). Такий розподіл товару виконується через посередників, що вже довго працюють на ринку і зарекомендували себе як надійні партнери.



Рис. 2.4. Метод непрямого розподілу ТОВ «ЗЗКМ»

Є доцільним розгляд можливості застосування також і методу спільного розподілу (рис. 2.5.).

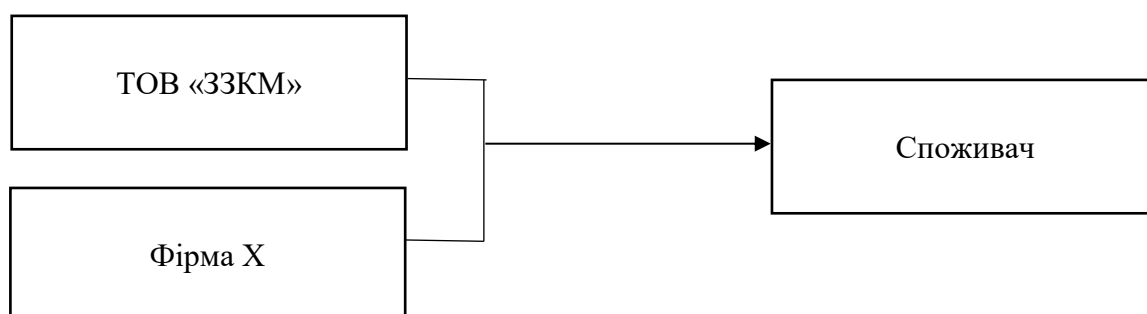


Рис. 2.5. Метод спільного розподілу

Виробнича кооперація є доцільною для досліджуваного підприємства з торгівельними фірмами. Торгівельні фірми виконують свої функції, а ТОВ «ЗЗКМ» – виробництво і за домовленістю транспортування продукції (рис. 2.6.). Але це дозволить досліджуваному підприємству використовувати їх збутову мережу.

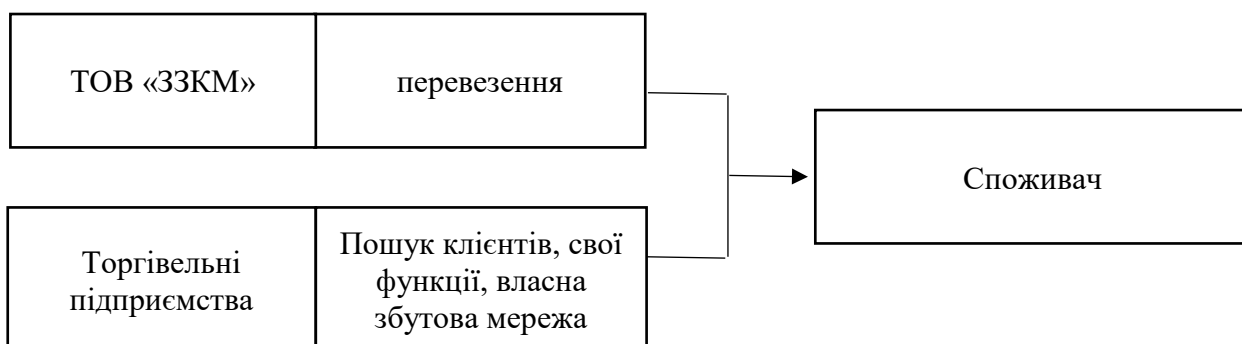


Рис. 2.6. Метод спільного розподілу – виробнича кооперація

Стратегічний альянс з іншими великими транспортними фірмами також можна розглядати як метод організації збуту для ТОВ «ЗЗКМ». Це дозволить збувати свою послугу через збутові мережі великих фірм. Таким чином, ТОВ «ЗЗКМ» зможе «спертися» на позитивну репутацію напарника, підвищити свій імідж як партнера відомої компанії та отримати додатковий досвід та знання в області збуту.

Збут за допомогою системи франчайзингу не є доцільним для компанії через специфіку ринку.

Створення різних форм об'єднань, таких як збутові асоціації, консорціуми, картелі також не є доцільним, оскільки підприємство здійснює роздрібний збут: виконує замовлення «під клієнта» індивідуально.

Метод узгодженого розподілу може мати місце у вигляді збуту, що оснований на узгоджені розподілу надання послуги, розділення асортименту для спільної участі в торгах, тендерах.

Мережевий метод розподілу не може бути реалізований через специфіку ринку.

Кількість і тип посередників у каналі розподілу визначається типом системи розподілу. Система розподілу – сукупність всіх осіб та ланок, які функціонують як одне ціле.

ТОВ «ЗЗКМ» має внутрішню власну систему: реалізація послуги власним відділом збуту в офісі підприємства. Система відображає централізований характер збуту організований з одного місця.

Використання інтенсивного збуту не є доцільним з точки зору рентабельності через специфіку ринку. Відкриття магазинів, салонів, тощо наряд чи дасть бажаної віддачі. Схожа ситуація і з ексклюзивним розподілом через високий рівень конкуренції серед аналогічних компаній на промисловому ринку не є дієвим.

ТОВ «ЗЗКМ» не планує змін у своїй збутовій системі.

Сьогодні досліджуване підприємство використовує «нульовий» канал розподілу: в розподілі не приймають участь посередники.

Серед типів збуту розрізняють: проштовхування та протягування. Досліджуване підприємство використовує стратегію просування «протягування» (від англ. «pull»). Інтенсивно проводить рекламну кампанію та використовує програми лояльності для залучення постійних клієнтів, формування попиту на продукцію і стимулювання споживачів для формування у них попиту на товар.

Серед засобів стимулювання збуту, які використовує ТОВ «ЗЗКМ», можна виділити: просування (реклама в спеціалізованих друкованих виданнях, реклама в мережі Інтернет та участь фірми у спеціалізованих виставках).

Але теоретично можливе використання однорівневого каналу: наприклад, збут може проводитись через невеликих торгівельних посередників і спеціалізовані торгівельні мережі.

В разі використання однорівневого каналу збуту серед заходів стимулювання збуту по відношенню до посередників можна запропонувати ціновий метод: знижка в залежності від «об'ємів продажів».

При будь-якому методі розподілення кожна поважаюча себе компанія має свої стандарти обслуговування.

Весь цикл замовлення у досліджуваному підприємстві складається з наступних етапів:

- безпосереднє замовлення послуги (через електронну пошту, телефон, але частіше особисто в офісі підприємства), що включає в себе уточнення маршруту;
- прийняття замовлення;
- підписання угоди;
- отримання платежу від замовника;
- відвантаження замовлення;
- доставка замовлення.

Стандарти обслуговування клієнтів прописані як гарантії в угоді, та стосуються термінів на кожному етапі, оплата замовлення клієнтом

виконується готівковим або безготівковим розрахунком

Переговори та підписання угоди відбувається в офісі ТОВ «ЗЗКМ». З клієнтом працює менеджер з продажу. Умови виконання послуги, оплати обов'язково прописується в угоді.

Одним із стандартів обслуговування є ведення клієнтської бази. База даних досліджуваного підприємства включає список існуючих та потенційних покупців, контактні телефони, адреси, e-mail.

Менеджер з продажу зобов'язаний оновлювати базу, реєструвати дати та умови укладених угод та контактні дані клієнтів.

ТОВ «ЗЗКМ» у своїх матеріальних активах має автопарк, який включає 3 вантажівки МАЗ з причепами і 2 вантажних мікроавтобуси «Мерседес Спринтер».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Визначення основних напрямків удосконалення процесу вибору каналів розподілу готової продукції в збутовій логістиці ТОВ «ЗЗКМ»

Основною проблемою збутової логістики ТОВ «ЗЗКМ» є – вибір каналів збуту. Канал збуту – це шлях, яким товари рухаються від виробника до споживача. Обрані канали безпосередньо впливають на швидкість, час, ефективність руху і збереженість продукції під час її доставки від виробника до кінцевого споживача.

Основна мета логістичної системи розподілу ТОВ «ЗЗКМ» – забезпечення більш активної збутової діяльності.

Служба збуту повинна бути самостійним структурним підрозділом підприємства, тоді вона буде мати залежне становище відносно того відділу, частиною якого вона є.

При цьому досліджуване підприємство виконує низку важливих завдань:

- 1) проводить дослідну роботу зі збору інформації, необхідної для планування розподілу продукції і послуг;
- 2) стимулює збут шляхом створення і поширення інформації про товари;
- 3) устанавлює контакти з потенційними покупцями;
- 4) пристосовує товар до вимог покупців;
- 5) проводить переговори з потенційними споживачами продукції;
- 6) організовує товарорух (транспортування і складування);
- 7) фінансує рух товарів каналом розподілу;
- 8) бере на себе ризики, пов'язані з функціонуванням каналу.

Для досліджуваного підприємства проблема полягає не в тому, щоб

віддати перевагу конкретному каналу збуту. Може виникнути ситуація, коли правильним вибором є найкраща комбінація розподілу продукції.

Вибір комбінації каналу збуту залежить від конкретних умов ринку, обсягів продажу, фірмової стратегії та ресурсного потенціалу. Може бути перехід від ексклюзивного збуту до селективного, а потім до інтенсивного в міру проходження товару по стадіях життєвого циклу.

Також, канал збуту не буде працювати успішно, якщо виникають конфлікти і не розв'язуються проблеми. Так, з боку ТОВ «ЗЗКМ» можуть мати місце затримка відправки продукції, відмова від певного посередника, відсутність цінової знижки. Відповідно оптові і роздрібні торговці можуть затримувати платежі, забезпечувати незручне розміщення товарів у торговельних залах, відмовлятись мати справу з конкретним виробником, повертати значні обсяги нереалізованої продукції.

Отже, успіх і тривалість функціонування каналу збуту залежить від роботи кожного учасника, узгодженості дій, загальної маркетингової політики.

ТОВ «ЗЗКМ» крім виробництва також займається роздрібною торгівлею кабельно-провідникової продукції.

Досліджуване підприємство має мережу магазинів «Електроніка», що розташовані у 7 містах Запорізької області, до яких продукція завозиться зі складів, що розміщені на території області (табл. 3.1).

Пункт отримання (магазини)	Пункт відправлення (склади)					
	Мелітополь	Пологи	Запоріжжя	Енергодар	Бердянськ	Потреба
Бердянськ	9,1	7,0	7,5	8,5	4,5	410
Василівка	16,0	11,5	6,0	8,0	5,5	380
Молочанськ	4,4	9,5	13,0	12,0	9,1	400
Гуляйполе	6,5	8,3	8,0	10,0	4,0	250
Токмак	7,2	6,5	9,5	9,5	6,5	300
Оріхів	3,5	8,7	12,0	11,5	9,0	250
Наявні ресурси. Всього	200	420	800	400	500	1990

Перевезення здійснюються автомобільним транспортом – вантажівками. Партію перевезень складають стандартні набори перевезень.

При визначенні товарообороту використаємо показники тарифів на перевезення (доставку до місць продажу), що містять ринкову вартість палива, амортизацію автомобілів, розрахунок відстані між пунктом відправлення і доставкою, заробітну плату водіїв та інші витрати.

Середня потреба в товарах одного магазину ($2320 - 1990 = 330$) – 330 тис. грн/міс.

Вихідні дані для розрахунку товарообороту між складами і магазинами ТОВ «ЗЗКМ» наведемо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для розрахунку товарообороту між складами і магазинами досліджуваного підприємства

Магазини	Склади						V_j
	Мелітополь	Пологи	Запоріжжя	Енергодар	Бердянськ	Потреба	
Бердянськ	9,1	7,0	7,5	8,5	4,5 410	410	5,0
Василівка	16,0	11,5	6,0 380	8,0	5,5	380	3,5
Молочанськ	4,4	9,5 70	13,0	12,0 330	9,1	400	9,5
Гуляйполе	6,5	8,3	8,0 160	10,0	5,0 90	250	5,5
Токмак	7,2	6,5 300	9,5	9,5	6,5	300	6,5
Оріхів	3,5 200	8,7 50	12,0	11,5	9,0	250	8,7
X	0	0	0 260	0 70	0	330	-2,5
Наявні ресурси. Всього	200	420	800	400	500	1990	-
U_j	-5,2	0	2,5	2,5	-0,5	-	-

V_j – потенціали використання;

X – незалежна змінна, тут обсяги використання;

U_j – потенціали постачальників.

Розрахунки проведемо методом мінімального елемента матриці (t_{ij} – значення у клітинках):

$$E_{11}=9,1 + 0,2 = 9,3; E_{12}=2,0;$$

$$E_{13}=0;$$

$$E_{14}=1,0; E_{21} =17,7; E_{22}=8,0;$$

$$E_{24}=2,0; E_{25}=2,5;$$

$$E_{31}=0,1;$$

$$E_{33}=1,0; E_{35}=0,1; E_{41}=6,2;$$

$$E_{42}=2,8; E_{44} = 2,0; E_{51}=5,9; E_{53} = 0,5;$$

$$E_{54}=0,5; E_{66}=0,5;$$

$$E_{63} = 0,8; E_{64} = 0,3; E_{65} = 0,8;$$

$$E_{71}=7,7; E_{72}=2,5; E_{75}=3,0.$$

$$\begin{aligned} L &= \sum_{i=1}^n \cdot \sum_{j=1}^m \cdot C_{ij} \cdot X_{ij} = 3,5 \cdot 200 + 9,5 \cdot 70 + 6,5 \cdot 300 + 8,7 \cdot 50 + 6,0 \cdot 380 \\ &+ 8,0 \cdot 160 + 0 \cdot 260 + 12,0 \cdot 330 + 0 \cdot 70 + 4,5 \cdot 410 + 5,0 \cdot 90 \\ &= 13565 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

де C – вартість перевезення певного обсягу продукції i -м постачальником;

L – j-му споживачу.

	0	0	0	0	410
	0	0	380	0	0
	0	70	0	330	0
X =	0	0		160	0
	0	300	0	0	0
	200	50	0	0	0
	0	0	260	70	0

Таким чином, зі складів у м. Запоріжжя та м. Енергодар не вивозяться партії товарів, обсягом на 260 000 та 70 000 грн. відповідно.

Сумарні витрати на транспортування становитимуть: 13565000 грн./рік, сумарний товарооборот – $410 + 380 + 330 + 70 + 60 + 190 + 300 + 200 + 50 = 1990000$ грн.

Отже, для поліпшення діяльності складського господарства необхідно: зменшити обсяг складування продукції відповідно на 260 000 та 70 000 грн. на складах у м. Запоріжжя та м. Енергодар (оскільки така продукція не може бути вивезена з їх території в роздрібні мережі, оскільки так це збільшить сумарну вартість перевезень), що дасть змогу зекономити на витратах на їх зберігання та охорону і зменшити ризик втрати продукції внаслідок псування або крадіжки.

Надійний, прибутковий і раціонально працюючий канал збуту – це перевага для виробника.

Займатись побудовою власної торговельної мережі є сенс за таких умов:

1. Кількість товару, що продається, достатньо велика, щоб покрити витрати на організацію торговельної мережі.
2. Даний товар вимагає високоспеціалізованого сервісного обслуговування.
3. Обсяг кожної партії товару, що доставляється, достатній для заповнення контейнера вагону, тобто відповідає транзитній нормі перевезення. У цьому випадку відсутні витрати коштів і часу на перевалку вантажу на складах, товар безпосередньо поставляється із заводських цехів.
4. У наявності є достатня мережа власних складських приміщень на тих ринках збуту, де підприємство веде торгівлю.
5. Вироблюється товар вузькоспеціалізований за призначенням або за технічними умовами покупця (замовлення).
6. Ціна товару на ринку часто коливається, і від виробника вимагається внесення змін у цінову політику без узгодження з посередниками.

Для визначення реального попиту на продукцію ТОВ «ЗЗКМ» відділу збуту потрібно своєчасно проводити аналіз ринку кабельно-провідникової продукції в Запорізькій області, будувати свій позитивний імідж серед клієнтів, а також раціональним плануванням та реалізацією бюджету збутової діяльності.

Аудит системи каналів розподілу включає в себе три етапи:

- оцінку стратегії розподілу, визначення оптимальної довжини каналів;
- оцінку типу системи каналів розподілу;
- оцінку безпосередніх учасників каналу.

Чим довше канал, тим дорожче він обходиться споживачеві. Прибуток і витрати каналу збуту ТОВ «ЗЗКМ» становлять до 50% ціни, яку сплачує при придбанні товару кінцевий споживач.

Довгі канали важкі в управлінні, затратні, проте часто іншого вибору у виробника, який бажає вийти на масовий ринок, може не бути, особливо якщо метою є завоювання масового ринку не тільки в своєму регіоні, але і по всій

країні. Таким чином, вибір каналів розподілу, визначення їх структури та умов взаємодії з ними – стратегічне рішення, що визначає довгострокову ефективність роботи компанії в цілому.

Досліджуваному підприємству ТОВ «ЗЗКМ» доцільно зробити програму по управлінню збутом і розподілом компонентами якої є:

- розробка прогнозів кон'юнктури;
- складання і здійснення планів реалізації товарів;
- підготовка прогнозів реалізації товарів;
- планування оптимальних господарських зв'язків з товаровиробниками;
- вибір каналів розподілу;
- планування і здійснення маневрування товарними ресурсами з урахуванням регіональних потреб населення;
- планування і надання комерційних послуг суб'єктам ринку;
- планування і здійснення зовнішньоторговельних операцій;
- управління торговим персоналом;
- складання кошторису витрат на збут і розподіл;
- планування дохідності.

Отже, ефективність розподілу залежить від ефективного вибору каналу розподілу, оскільки потрібно організувати оптимально збутову мережу для ефективного продажу виробів, включаючи мережі оптових і роздрібних магазинів, складів, пунктів технічного обслуговування, шляхи транспортування.

Створення системи руху товарів слід розпочинати з вивчення потреб покупців і пропозицій конкурентів. Ефективність обслуговування покупців залежить від таких факторів: швидкість виконання замовлення, своєчасна доставка товарів, збереження товару при вантажно-розвантажувальних роботах, готовність прийняти назад товар з дефектами і замінити його якісним, готовність підтримувати товарні запаси на рівні, що забезпечує повне задоволення потреб покупців, наявність послуг з установки, ремонту і поставки запасних частин, ціна обслуговування тощо.

Отже, слід комплексно підійти до сутності економічного вибору каналів розподілу, і тому важливо зазначити, що ТОВ «ЗЗКМ» повинно мати на увазі основні постулати системи збуту, це зокрема:

1. Чим більше споживачів, тим вигіднішим є використання посередників.
2. Чим більший обсяг і вага товару, тим дорожче його транспортування.
3. Чим нижча собівартість товару, тим довшим може бути канал розподілу.
4. Чим крупніше підприємство, тим більше у нього фінансових можливостей для створення власної збутової мережі.
5. Чим конкретніша законодавча база країни, тим більші ринкові можливості має підприємство.

Також варто зазначити, що економічна доцільність розподілу залежить від вибору каналів розподілу, основними функціями яких є функції, пов'язані з угодами, логістичні функції і функції обслуговування.

Витрати на обслуговування вибору каналів розподілу – це сукупні витрати на забезпечення неперервного руху продукції визначеного обсягу від місця її виробництва до кінцевої точки продажу.

Для досліджуваного підприємства визначаємо витрати на:

- 1) просування товару;
- 2) транспортування;
- 3) зберігання.

До витрат на просування товару для певного вибору каналу зараховуємо витрати на:

- а) виготовлення, розміщення та розповсюдження необхідної кількості рекламних матеріалів у торгових точках (буклети, плакати, інформаційні листи, листи об'яв тощо);
- б) виготовлення зовнішньої реклами з логотипом виробника для торгової точки чи місця продажу та її розміщення.

Визначення витрат виробника на просування товару в каналах

проведено за допомогою експертного методу, виходячи із загальної суми, яку витрачає виробник на покриття цих витрат (12500 грн.), а також враховуючи кількість роздрібних торговців у кожному каналі. Для кожного каналу розподілу ТОВ «ЗЗКМ» такі витрати наведемо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Визначення витрат ТОВ «ЗЗКМ» на просування товару в каналах

Статті	Рекламні матеріали		Зовнішня реклама		Частка, %	Грошова форма, грн.
	Виготовлення	Розміщення	Виготовлення	Розміщення		
Витрати виробника для учасників каналів						
Фірмові магазини	+	-	-	-	9	1225
Супермаркети	+	+	-	+	56	11400
Традиційні магазини	-	-	+	+	19	1475
Ринок	+	-	-	+	16	1400
Примітка: Дані у стовпчику наведені, враховуючи індивідуальний внесок кожної статті витрат у підсумкове значення частки, а також кількість роздрібних торговців у кожному каналі; «+» – виробник самостійно покриває витрати за статтею; «-» – витрати покриваються за кошти роздрібного торговця.						

Далі розглянемо транспортні витрати учасників каналів.

ТОВ «ЗЗКМ» використовує два методи транспортування продукції: децентралізований і централізований.

Як відомо, під час здійснення централізованого вивезення продукції транспортні витрати виробника покриває роздрібний торговець. Так, у випадку з фірмовими магазинами та супермаркетами витрати на транспортування повністю компенсуються виробнику, але магазини з традиційною формою торгівлі відрізняються між собою обсягами реалізації продукції, віддаленістю від виробника та є одночасно найчисленнішою групою роздрібних торговців. Ці та інші фактори є причиною того, що транспортні витрати на обслуговування магазинів з традиційною формою

торгівлі не повністю компенсуються виробнику. Така частка становить 21% від загальної суми транспортних витрат у каналі, тобто 977 грн. якщо відомо, що щомісяця підприємство витрачає на транспортні витрати 15 тис. грн. Пропонуємо транспортні витрати розподіляти між каналами пропорційно до їх обсягу реалізації.

Децентралізований метод передбачає, що приватні підприємці здійснюють перевезення продукції самостійно на своєму транспорті. Тобто підприємство-виробник не здійснює транспортних витрат на обслуговування.

Витрати на зберігання продукції. Продукція, готова до реалізації, зберігається на складі виробника. Витрати на утримання та обслуговування складських приміщень виробника становлять 3000 грн. щомісяця. Складські витрати розраховуються залежно від площі, яку займає продукція. Тому, розраховуючи витрати на зберігання за каналами, беремо до уваги обсяг продукції, що реалізується через цей канал. Чим більший обсяг продукції, тим вищі складські витрати.

Враховуємо витрати на зберігання продукції лише на складі виробника (табл. 3.4-3.5).

Таблиця 3.4

Розподіл витрат на зберігання за учасниками каналу розподілу

Учасники каналу	Частка обсягу реалізації,%	Витрати, грн..
Фірмові магазини	23	690
Супермаркети	29	870
Традиційні магазини	31	930
Ринок	17	510
Всього	100	3000

Таблиця 3.5

Зведений розрахунок витрат ТОВ «ЗЗКМ» за учасниками каналу

Учасники каналу	Просування товару	Транспортування	Зберігання
Фірмові магазини	225	0	690
Супермаркети	1400	0	870
Традиційні магазини	475	977	930
Ринок	400	0	510
Всього	2500	977	3000

Визначимо прибуток ТОВ «ЗЗКМ» за кожним учасником каналу розподілу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок прибутку досліджуваного підприємства за учасниками каналів розподілу

Учасники каналу	Дохід, грн.	Витрати, грн.	Прибуток, грн.
Фірмові магазини	57500	9150	48350
Супермаркети	72500	26300	46200
Традиційні магазини	77500	26200	51300
Ринок	42500	10330	32170
Всього	250000	71980	178020

Ґрунтуючись на вищенаведених розрахунках сформуємо оптимальну структуру вибору каналів розподілу готової продукції для ТОВ «ЗЗКМ».

За допомогою показників прибутку досліджуваного підприємства за кожним із учасників каналу знаходимо частку такого прибутку, на основі якої потім і визначимо співвідношення використання учасників каналів розподілу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Визначення оптимальної для ТОВ «ЗЗКМ» структури каналів розподілу готової продукції

Учасники каналу	Прибуток, грн.	Оптимальна структура вибору каналів розподілу, %
Фірмові магазини	48350	27
Супермаркети	46200	26
Традиційні магазини	51300	29
Ринок	32170	18
Всього	178020	100

Отже, у результаті виконаних розрахунків, отримано модель оптимальної структури вибору каналів розподілу готової продукції для ТОВ «ЗЗКМ».

Як бачимо, на скільки важко виготовити продукцію, на стільки складно

її реалізувати. При цьому реалізувати з покриттям усіх витрат і отриманням прибутку.

Важливим аспектом є розмір отриманого прибутку від реалізації, оскільки саме він і визначатиме подальшу перспективу діяльності підприємства і напрям його розвитку.

Відповідно жоден з факторів аналізу збутової політики наведених вище не є вирішальним для того щоб створити надійну систему розподілу продукції, але всі вони в тій чи іншій мірі впливають на рівень обслуговування як виробництва так і збуту. Саме тому важливим є комплексний підхід до аналізу збутової політики підприємства.

Починається цей процес з прогнозування обсягу продажу, за яким підприємство планує виробництво і розподіл продукції, управляє товарними запасами. В плані виробництва зазначають обсяг матеріалів і обладнання, які повинен замовити відділ закупівель підприємства. Розміри товарних запасів залежать як від замовлень покупців, так і від інтенсивності виробництва.

Головними елементами руху товарів є транспортування, складування, підтримання товарних запасів, пакування, опрацювання замовлень.

Створення системи руху товарів слід розпочинати з вивчення потреб покупців і пропозицій конкурентів. Ефективність обслуговування покупців залежить від ряду факторів, а саме: швидкість виконання замовлення, своєчасна доставка товарів, збереження продукції при вантажно-розвантажувальних роботах, готовність прийняти назад браковану продукцію і замінити її якісною.

При розробці власних стандартів збуту будь-яке підприємство повинне врахувати також стандарти конкурентів, щоб забезпечити покупцям принаймні такий самий, а то і кращий рівень обслуговування.

Щодо ТОВ «ЗЗКМ», то рівень збутової політики на досліджуваному підприємстві є досить високим, про це свідчать і високі бали діяльності маркетингової служби. Є позитивним і факт збільшення обсягу виробництва і продажу.

Отже, ТОВ «ЗЗКМ» підтримує стратегію лідерства як на місцевому так і на регіональному ринках, а це означає, що відповідно до даної стратегії, підприємство формує свої власні цілі і напрямки подальшої діяльності, які в основному зосереджені на якості виробництва і реалізації продукції. А запропонована оптимальна для ТОВ «ЗЗКМ» структура каналів розподілу готової продукції призведе до отримання досліджуваним підприємством додаткового щомісячного прибутку в розмірі 178020 грн.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Діяльність промислового підприємства як логістичної системи, тобто такої, що підлягає логістичному управлінню, може бути подана за фазовим поділом трьома блоками:

1) логістика постачання, під якою розуміють комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідного інформаційного потоку від їх переміщення від постачальників до початкового виробничого складування;

2) логістика виробництва, яка включає управління процесами від початку виробництва до передавання продукції у сферу збуту;

3) логістика збуту охоплює управління переміщенням готових виробів до замовника.

Відмінною рисою логістичного управління є системний, цілісний підхід до організації та здійснення переміщень матеріалів і готових виробів на всьому шляху від виготовлення до кінцевого споживання.

Логістичний підхід надає можливість розглядати рух вантажу від постачальника до споживача як систему, що становить поєднання взаємодіючих логістичних ланцюгів.

Труднощі імплементації основних положень логістики на вітчизняних підприємствах полягають, насамперед, у нестабільності економіки України.

Основою блоку логістичного управління є логістичні процеси: транспортування, складування, маніпуляції, пакування, опрацювання замовлень тощо, які в свою чергу складаються з логістичних операцій в різних логістичних потоках.

Проектування логістичних рішень в сфері збутової діяльності підприємства з огляду на маркетингову концепцію діяльності підприємства є надзвичайно важливою проблемою з погляду кінцевої фази формування витратних та часових характеристик виконання замовлень споживачів.

З погляду споживача до сфери збуту підприємства ставляться вимоги, аналогічні вимогам сфери постачання до постачальників, тобто враховуються не тільки цінові і часові фактори, але і довготривалість, перспективність і надійність партнерських зв'язків, висока прогнозованість кількісних характеристик, платоспроможність споживачів, прямування до зменшення кількості споживачів, насамперед анонімних тощо.

В даній кваліфікаційній роботі було досліджено діяльність виробничого підприємства ТОВ «ЗЗКМ».

ТОВ «ЗЗКМ» – підприємство з повним виробничим циклом, що здійснює розробку, виготовлення і поставку кабельно-провідникової продукції.

Основними споживачами продукції ТОВ «ЗЗКМ» є:

- ПрАТ «Запорізький трансформаторний завод»;
- ПАТ «Запоріжсталь»;
- АТ «Мотор-Січ»;
- ПАТ «Запоріжжяобленерго»;
- ПАТ «Дніпрообленерго»;
- ПАТ «Черкасиобленерго»;
- ПАТ «Кіровоградобленерго»;
- ТОВ «Техзв'язок»;
- ТОВ «Запорізький завод побутової техніки»;
- ПП «Майстер-Кабель»;
- ТД «Одесакабель»;
- ТОВ «Південна промислова компанія», м. Запоріжжя.

Основним зовнішнім ринком збуту продукції ТОВ «ЗЗКМ» є країни близького зарубіжжя.

У 2019 р. 10% продажів продукції ТОВ «ЗЗКМ» припадало на Росію, 0,2% – на Білорусь, 0,4% – на інші країни СНД.

Близько 90% продукції ТОВ «ЗЗКМ» реалізується на внутрішньому ринку.

Досліджуване підприємство крім виробництва також займається роздрібною торгівлею кабельно-провідникової продукції.

ТОВ «ЗЗКМ» має мережу магазинів «Електроніка», що розташовані у 7 містах Запорізької області, до яких продукція завозиться зі складів, що розміщені на території області в містах: Запоріжжя, Мелітополь, Енергодар, Пологи, Бердянськ.

На правах власності ТОВ «ЗЗКМ» володіє виробничими корпусами, складськими приміщеннями, автопарком вантажних і легкових автомобілів.

ТОВ «ЗЗКМ» має у власності автопарк, який включає 3 вантажівки МАЗ з причепами і 2 вантажних мікроавтобуси «Мерседес Спринтер».

На даний момент на ТОВ «ЗЗКМ» працює 35 осіб.

Аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства показав, що до 2019 р. відбувався поступовий спад виробництва. Обсяги виробництва і товарообігу у ТОВ «ЗЗКМ» з 2017 року знизилися більш як в 2 рази. Чистий дохід досліджуваного підприємства знизився на 53,44%.

Не дивлячись на це, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи збільшилися.

Оскільки основною діяльністю ТОВ «ЗЗКМ» є виробництво і постачання кабельно-провідникової продукції, скоріше за все, такий спад обсягів виробництва зумовлений соціально-економічною кризою в Україні.

Оскільки через кризу страждає більшість вітчизняних підприємств в тому числі будівельної і енергетичної галузей, що є найбільшими споживачами продукції досліджуваного підприємства, це й зумовило зниження попиту на продукцію в цілому, а отже і на товари і послуги ТОВ «ЗЗКМ» зокрема.

Але з 2019 р. досліджуване підприємство показує незначне підвищення ділової активності.

Характеристика каналів розподілу готової продукції досліджуваного підприємства показує, що ТОВ «ЗЗКМ» має власну внутрішню систему розподілу.

Збут продукції підприємства виконується як методом прямого продажу безпосередньо менеджерами з продажу так і через фірми-посередники. За такою системою працює більшість фірм через специфіку ринку, але є доцільним розглянути додатково і альтернативні канали розподілу.

При визначенні основних напрямків удосконалення процесу вибору каналів розподілу готової продукції у ТОВ «ЗЗКМ», ґрунтуючись на проведених розрахунках було отримано модель оптимальної структури вибору каналів розподілу готової продукції для досліджуваного підприємства.

Запропонована оптимальна для ТОВ «ЗЗКМ» структура каналів розподілу готової продукції призведе до отримання досліджуваним підприємством додаткового щомісячного прибутку в розмірі 178020 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулич И. Л. Маркетинг: Учебник для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / И. Л. Акулич. Мн: Вышэйшая школа, 2010. 524 с.
2. Амітан В. Н. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах / В. Н. Амітан, Р. Р. Ларіна, В. Л. Пілюшенко. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2003. 73 с.
3. Аникин А. Г. Логистика : учеб. пособ. / А. Г. Аникин. М. : ИНФРА-М, 2011. 325 с.
4. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. К. : КНЕУ, 2003. 394 с.
5. Балалаев А. С. Основы логистики : учеб. пособ. к практ. курсу / А. С. Балалаев, Е. В. Королищук. Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2012. 128 с.
6. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: Навч. посібник / Л. В. Балабанова, П. Митрохіна. К.: ЦУЛ, 2011. 240 с.
7. Гаврилко П. П. Економічний зміст збуту продукції / П. П. Гаврилко. Економіка. Управління. Інновації: електронне наукове фахове видання. 2012. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_1_11.pdf. (дата звернення: 11.11.2020.).
8. Гаджинский А. М. Логистика : учебник / А. М. Гаджинский ; 19-е изд. М. : Дашков и К, 2010. 484 с.
9. Голова А. Г. Управление продажами: Учебник / А. Г. Голова. М.: Дашков и К, 2013. 277 с.
10. Гордон М. П., Карнаухов С. Б. Логистика товародвижения. М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. 168 с.
11. Гудзенко Н. М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації / Н. М. Гудзенко. Науковий вісник Національного аграрного університету. К. 2002. Вип. 56. С. 263-265.

12. Дональд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс Логистика: интегрированный процесс снабжения и сбыта. М.: «Олимп-Бизнес», 2004. 608 с.
13. Джонсон Джеймс, Вуд Дональд Ф. Современная логистика, 7-е изд.: Пер. с англ. М.: Изд. Дом «Вильямс», 2006. 624 с.
14. Економіка логістики / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, Н. В. Чернописька, О. С. Костюк, Н. Б. Савіна, С. М. Нікшич, Л. Я. Якимишин; за заг. ред. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 640 с.
15. Єрмошенко М. М. Комерційна діяльність посередницьких організацій. К.: НАУ, 2007. 345 с.
16. Єрмошенко М. М., Стороженко О. А. Комерційна діяльність малих підприємств. К.: Національна академія управління, 2007. 146 с.
17. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку / Л. В. Забуранна. Сталій розвиток економіки. 2010. №7. С. 120-123.
18. Качала Т. М., Карпова О. М. Логістика. Черкаси: ЧДТУ, 2007. 135 с.
19. Кальченко А. Г. Логістика. К.: КНЕУ, 2007. 284 с.
20. Кислий В. М. Логістика: теорія та практика : навч. посіб. / В. М. Кислий, О. А. Біловодська, О. М. Олефіренко. К. : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
21. Ковтун К. М., Шеремет Н. Ю. Основи логістики. Д.: Видавництво НГУ, 2006. 118 с.
22. Коніщева Н. Й. Удосконалення процесів обслуговування різних категорій споживачів / Н. Й. Коніщева, Н. В. Трушкіна. Економіка промисловості. 2010. № 2. С. 83-91.
23. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. Основы маркетинга. Пер. с англ. М.: Издат. дом «Вильямс», 2005. 944 с.
24. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [перевод с английского] / Филип Котлер. М.: Вильямс, 2012. 488 с.

25. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник для студ. вищ. навч. закладів / Є. В. Крикавський. Л. : Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2004. 416 с.
26. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник / Є. В. Крикавський. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2006. 454 с.
27. Липчук В. В. Маркетинг: навч. посібник / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я. С. Янишин. Львів: «Магнолія 2006», 2012. 456 с.
28. Лифар В. В. Комерційна логістика та методика розрахунку логістичних витрат. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». №416. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». 2005. С. 293-297.
29. Логістика : навч. посіб. / І. М. Баско, В. А. Бороденя, І. О. Карпеко та ін.; під ред. д-ра екон. наук, проф. І. І. Полещук. Мінськ : БГЄУ, 2007. 431 с.
30. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : наукове видання / Л. М. Малярець, А.В. Штереве́ря. Харків: ХНЕУ, 2008. 188 с.
31. Майкл Р. Линдерс, Харольд Е. Фирон Управление снабжением и запасами. Логистика / Пер. с англ. СПб.: ООО «Издательство Полигон», 2003. 768 с.
32. Маркетинг в коммерции: Учебник: для студентов / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. М.: Дашков и К°, 2011. 543 с.
33. Маркетинг та логістика в системі менеджменту. Л.: Видавництво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2006. 416 с.
34. Окландер М. А. Формування логістичних систем підприємств. О.: Поліграф, 2007. 39 с.
35. Радионов А. Р., Радионов Р. А. Управление сбытовыми запасами и оборотными средствами предприятия: Учеб. пособие. М.: Издат-во «Дело и Сервис», 2003. 400 с.
36. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. 7-е изд., испр. Мн.: Новое знание, 2006. 704 с.

37. Севастьянов П., Вальковский В. Рационализация поставок. Имитационное моделирование технологических процессов в транспортно-сбытовой логистике при нечетких исходных данных. РИСК. 2003. № 2-3. С. 79-83.
38. Смирнов І. Г. Логістика: просторово-територіальний вимір. К.: ВГЛ «Обрії», 2008. 335 с.
39. Смирчинський В. В., Смирчинський А. В. Основи логістичного менеджменту. Т.: Економічна думка, 2007. 239 с.
40. Смирчинський В. В. Логістика : Навчально-методичний посібник / В. В. Смирчинський. Тернопіль : ТНЕУ, 2008. 221 с.
41. Струк Н. Система збуту підприємств АПК: визначення показників логістичного управління / Н. Струк. Науковий клуб Sophus. URL: http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/ (дата звернення: 11.11.2020.).
42. Таньков К. М., Тридід О. М., Колодизєва Т. О. Виробнича логістика. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
43. Огерчук Ю. В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників / Ю. В. Огерчук. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2003. №484. С. 335-341.
44. Окландер М. А. Логістика / М. А. Окландер. К.: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
45. Падухевич О. В. Місце та роль збуту в загальній системі управління підприємством / О. В. Падухевич. Науковий вісник Одеського державного економічного університету. 2009. №9 (87). С. 82-90.
46. Парсяк В. Н. Маркетинг. Сучасні концепції та технології: Підручник. Херсон: Олді-плюс, 2015. 294 с.
47. Притиченко Т. І. Комерційна діяльність підприємств / Т. І. Притиченко, В. М. Щетинін. Харків: Харківський нац. економічний ун-т, 2010. 320 с.
48. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2009. 607 с.
49. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. К.: Кондор, 2009. 432 с.

50. Хрупович С. Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві / С. Хрупович, Т. Борисова. Галицький економічний вісник. 2009. №2. С. 57-61.
51. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик. Галицький економічний вісник. 2012. №4(37). С. 88-95.
52. Abel-Maksoud, A. and M. Kawam. Relationships amongst value creating variables in an international freight forwarding and logistics firm: Testing for causality. *Journal of Applied Management Accounting Research* (Winter). 2009. 63-78.
53. Bonacich, E., & Wilson, J. B. Organizing wal-mart's logistics workers. *New Labor Forum*, 2005, №14(2). 67-75.
54. Juhel, M. H. The role of logistics in stimulating economic development. *China Logistics Seminar*, Beijing, China, November, 1999. 28-29.
55. Panayides, P. M., & So, M. The impact of integrated logistics relationships on thirdparty logistics service quality and performance. *Maritime Economics & Logistics*, 2005, 7(1). 36-55.
56. Zhu, J., Lean, H., & Ying, S. The third-party logistics services and globalization of manufacturing. *International Planning Studies*, 2002, 7(1). 89-104.
57. Jonson J. C, Wood D. F., Wardlow D. L., Murphy P. R. Jr. *Contemporary Logistics*. Prentice Hill, Upper Saddle River, 1999. P. 93.