

УДК 658.1:339.372.8

DOI: 10.32342/2074-5362-2021-2-31-4

**А.Д. МОСТОВА,**  
доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародного маркетингу  
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

**Т.А. ПОЗНЯКОВА,**  
студентка Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗПОДІЛОМ ТА ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Здійснено теоретичне обґрунтування системи управління розподілом та збутом торговельного підприємства. Показано роль розподільчої і збутової політики підприємства у реалізації цілей і завдань підприємницької діяльності. Збутова діяльність підприємств займає провідне місце в системі управління, зокрема має мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на формування системи забезпечення, врахування галузевих особливостей, проблем внутрішнього та зовнішнього характеру.

Використання науково обґрунтованих підходів до управління збутовою діяльністю промислових підприємств дозволить керівникам приймати ефективні дійові рішення. Збут – це складова частина маркетингової діяльності підприємства, яка складається з цілісного процесу доведення продукції до кінцевого споживача шляхом використання маркетингових заходів щодо вивчення потреб, формування та стимулювання попиту на продукцію підприємства для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

Досліджено на практичному прикладі організацію системи управління збутовою діяльністю торговельного підприємства, яка передбачає розробку, планування, координацію, організацію та контроль відповідних заходів та ключових показників ефективності та масштабів просування продукції на ринку з метою налагодження перспективних тривалих відносин з бізнес-партнерами в рамках стратегічного партнерства.

Досліджено проблеми управління збутом та розподілом торговельного підприємства. Проаналізовано ефективність системи розподілу і збуту та запропоновано практичні шляхи розв'язання науково-виробничої проблеми, яка полягає у розробці рекомендацій щодо управління системою розподілу і збутовою політикою організації, практичних рекомендацій для їх вдосконалення. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи розподілу і збуту продукції. З метою підвищення платіжної дисципліни в розрахунках з контрагентами для покращання збутової діяльності в напрямі продажу через однорівневий (та багаторівневий) канал розподілу визначити ключові аспекти, які мають бути зазначені в договорах поставки / продажу. Для удосконалення реалізації стратегії управління розподілом і збутом продукції пропонується реорганізація схеми здійснення логістичних процесів у підприємстві. Для підвищення фінансової результативності збутової діяльності пропонується введення оптимальної CRM-системи для автоматизації бізнес-процесів і взаємодії з клієнтами у напрямі продажу через нульовий канал розподілу.

**Ключові слова:** *система управління розподілом та збутом, торговельне підприємство, ефективність, витрати на збут.*

The theoretical substantiation of the distribution and sales management system of a trade enterprise is carried out in the article. The role of distribution and sales policy of the enterprise in realization of the purposes and tasks of business activity is shown. The organization of sales management system of a trade enterprise, which provides for the development, planning, coordination, organization and control of relevant measures and key indicators of efficiency and scale of product promotion in order to establish long-term relationships with business partners in a strategic partnership.

The problems of sales management and distribution of a commercial enterprise are studied. The efficiency of the distribution and sales system is analyzed and practical ways to solve the research and production problem. It aims to the development of recommendations for the management of the distribution system and sales policy of the organization, the development of practical recommendations for its improvement.

**Key words:** *distribution and sales management system, trade enterprise, efficiency, sales costs.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Проблема організації процесу розподілу є однією з найбільш складних, оскільки потребує урахування значної кількості факторів, що впливають на розподіл продукції, і відрізняється високим ступенем конфіденційності. Український ринок має низку особливостей, що визначають підхід до вирішення цієї проблеми. До них слід віднести незначну частку підприємств малого й середнього підприємництва в промисловій сфері; високий рівень конкуренції; утворення й практично повне закріплення за низкою торговельних і промислових підприємств так званих торговельних зон, в межах яких розподіляється найбільша частина їхньої продукції; посилення ролі територіальних органів влади в процесі формування регіональних товарних ринків; значні витрати на транспортування готових виробів; не маркетингову, а здебільшого збутову орієнтацію вітчизняних виробників та ін.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що бізнесова діяльність будь-якого підприємства передбачає одержання прибутку, а в цьому питанні основною ланкою на підприємстві є маркетингова політика розподілу та збутова політика як заключний етап в усій діяльності зі створення, виробництва і доведення до споживачів кінцевої продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячено статтю.**

Питанням дослідження та аналізу проблем, пов'язаних з різноманітними аспектами розподілу продукції підприємства та його збутової діяльності, присвятили праці багато вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: І.А. Абрамович, Л.В. Балабанова, С.С. Гаркавенко, С.М. Дорогань, О.О. Комяков, Т.І. Лук'янець, О.М. Петухова, К.В. Стасішена та ін. Однак у контексті нових викликів для підприємств слід розглянути невирішені поки що проблеми щодо вдосконалення збутової діяльності.

**Мета дослідження** – оцінити ефективність та розробити рекомендації для вдосконалення системи управління розподілом і збутом продукції на прикладі торговельного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Виробництво і споживання товару

зазвичай розділено в часі й територіально. Для того, щоб задовольнити потреби споживачів у повному розумінні, недостатньо виготовити товар, який потрібен споживачеві, продумати ефективну цінову політику. Крім цього, товар має бути доставлений, по-перше, у потрібне місце, по-друге, у потрібний час, і по-третє, у потрібній кількості. Вирішення цієї проблеми найефективнішим чином і полягає в сутності політики розподілу [1, с. 25].

Згідно з думкою Т.І. Лук'янець розподіл (товарорух) – це діяльність з планування, втілення в життя і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від місць їх походження до місць використання з метою задоволення потреб споживачів і з вигодою для виробника [2, с. 125]. Причому автор виділяє такі основні елементи політики розподілу: стратегії розподілу; товарорух; канали розподілу.

У процесі розподілу визначається остаточний результат усіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва і отримання максимального прибутку. Орієнтуючись на покупця, виробник має значно більше можливостей для отримання переваг у конкурентній боротьбі.

У системі маркетингу, зокрема в політиці розподілу підприємства, як зазначають О.М. Петухова і К.В. Стасішена, істотне місце займає політика організації каналів товароруху (збуту, розподілу, реалізації). Її призначення – організація оптимальної системи розподілу для ефективного продажу виробленої продукції, включаючи створення власної товаропровідної мережі оптових і роздрібних магазинів, складів проміжного зберігання, пунктів техобслуговування, торгово-сервісних центрів і виставкових залів, визначення оптимальних маршрутів руху товарів, організація транспортування, робіт з відвантаження та завантаження товарів, питання логістики, система постачання, забезпечення ефективності товароруху і продажів і багато іншого [3].

Маркетингові канали розподілу визначають як маршрути, за якими товари переміщуються від місць виробництва до місць продажу або використання; це сукупність фірм або окремих осіб, які виконують посередницькі функції з фізичного переміщення товарів і беруть на себе або сприяють передаванню права власності на товари на шляху їх просування від виробника до споживача.

Отже, можна підсумувати, що політика розподілу є діяльністю фірми щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання фірмою прибутку. Лише співробітництво та узгоджена робота всіх відділів щодо реалізації сукупності завдань маркетингової політики розподілу можуть дати справді позитивні результати.

Керівництво підприємства зацікавлене в розширеному відтворенні та прагне до нього, тобто до здійснення кругообігу капіталу в розмірах, що постійно збільшуються. Як наслідок, суб'єкт господарювання докладає максимум зусиль для підтримки такого стану та сприяє безперервному розвитку. Така необхідність та складність самого об'єкта вимагає застосування системного підходу до управління підприємством узагалі, в тому числі збутовою діяльністю.

Дослідження процесу збуту та управління збутовою діяльністю як відповідних самостійних систем дозволить виявити проблемні питання у цій сфері, сформулювати завдання та відповідні шляхи їх вирішення за допомогою інструментарію теорії систем, отримати певні рішення, висновки та об'єктивно їх оцінити [4].

З точки зору маркетингу збут розглядають як виконання функцій транспортування, складування, зберігання, доопрацювання в процесі продажу, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок (для торгових підприємств), передпродажну підготовку, продаж товару.

Маркетингова політика розподілу розуміється ширше, ніж збутова політика. Так, під збутовою політикою розуміють сукупність збутових стратегій (позиціонування товару, стратегії охоплення ринку та ін.) і комплекс заходів, рішень та дій виробника, спрямованих на кінцевих споживачів продукції. Збутову політику підприємства і політику розподілу доцільно орієнтувати [5]:

- на отримання прибутку в поточному періоді і на перспективу;
- максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;
- довгострокову ринкову стійкість підприємства і конкурентоспроможність його продукції;
- створення позитивного іміджу на ринку та його суспільне визнання тощо.

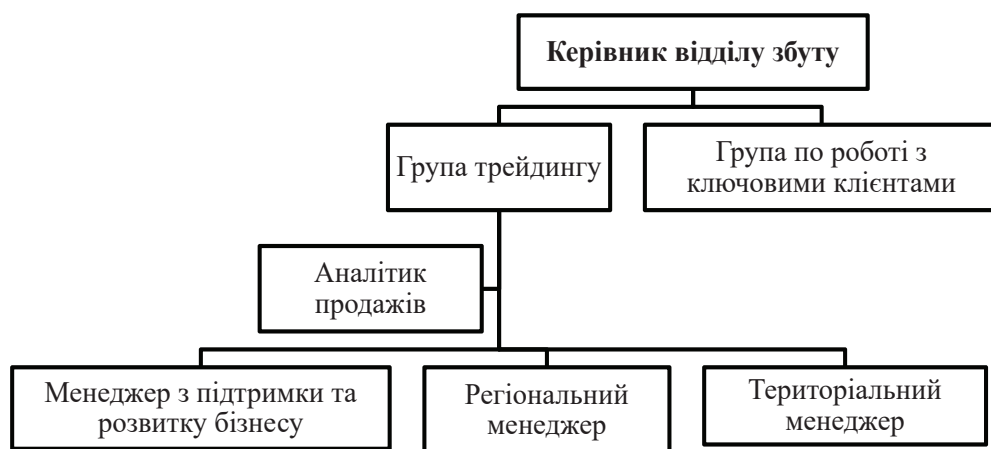
Перейдемо до розгляду системи управління збутом і розподілом на матеріалах торгового підприємства ТОВ «АВ метал груп», яке розташоване за адресою: 51925, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Шолом-Алейхема, 5.

Діяльність підприємства відповідно до КВЕД:

- обробка металевих відходів та брухту;
- оптова торгівля металами та металевими рудами [6].

Сьогодні ТОВ «АВ метал груп» є великою торговою та виробничою компанією в Україні, що працює на ринку металопрокату з 2009 р. та є одним з лідерів серед компаній, представлених у цьому бізнес-сегменті.

Збут у компанії ТОВ «АВ метал груп» організований за принципом вертикальної маркетингової системи – це така організація каналів розподілу, в якій усі учасники координують свої дії з метою оптимізації процесу розподілу. Завдання щодо управління розподілом та збутом продукції покладені на відділ збуту, який є структурним підрозділом в організаційній структурі підприємства (рис. 1).



**Рис. 1. Структура відділу збуту ТОВ «АВ метал груп» [40]**

Джерело: складено за даними внутрішньої звітності підприємства.

Як видно з наведеної схеми, відділ збуту ТОВ «АВ метал груп» має кадрові позиції:

- керівник відділу продажів, який здійснює загальне керівництво відділом;
- менеджер з підтримки і розвитку бізнесу, який планує варіанти розвитку компанії, розробляє нові плани розширення діяльності;
- допоміжна посада аналітика продажів, що включає аналітиків щодо підтримки продажів;
- регіональні менеджери, що працюють по регіонах і перебувають у підпорядкуванні керівника відділу збуту;
- територіальні менеджери, за якими закріплено конкретні напрямки по містах. Територіальні менеджери безпосередньо підпорядковуються регіональним менеджерам.

Розглянемо докладніше кадровий склад відділу продажів (табл. 1), оскільки саме відділ продажів відіграє ключову роль у розподілі та збуті продукції та послуг ТОВ «АВ метал груп».

Таблиця 1

**Поділ працівників відділу збуту ТОВ «АВ метал груп» за категоріями\***

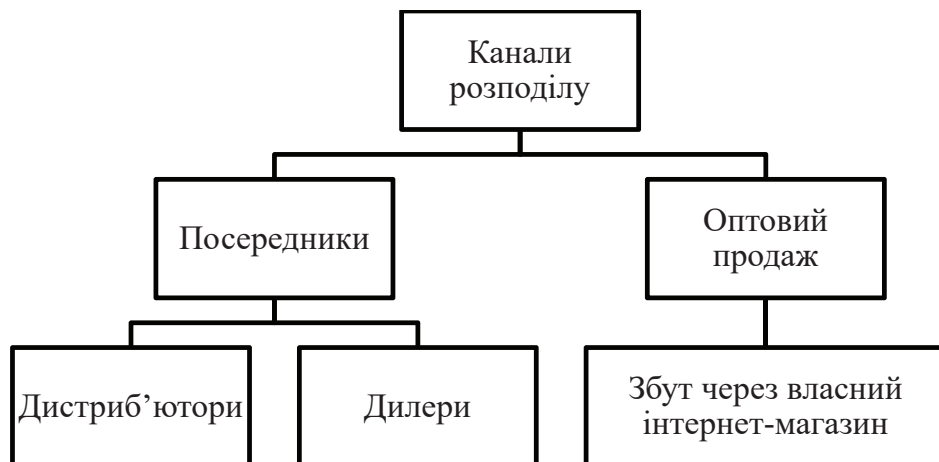
Категорія	Найменування посади	Кількість працівників, осіб
Керівники	Керівник відділу збуту	1
Разом керівників		1
Менеджери	Регіональні менеджери	20
	Територіальні менеджери	122
	Менеджер з підтримки і розвитку бізнесу	12
Разом менеджерів		154
Фахівці	Аналітик продажів	15
Разом фахівців		15
Разом працівників відділу збуту		170

\*Складено за даними внутрішньої звітності підприємства.

Отже, ТОВ «АВ метал груп» забезпечено необхідними кадровими ресурсами – у 2019 р. у відділі збуту працювало 170 осіб, що складає 23,9% загальної чисельності працюючих. Підприємство має розвинуту організаційну структуру відділу збуту, що дозволяє компанії ефективно здійснювати свою діяльність з металотрейдингу.

Збут у ТОВ «АВ метал груп» відбувається через ланцюг поставок – вертикальний канал розподілу від виробника до споживача та існує завдяки попиту на продукцію з боку споживачів. На рис. 2 наведемо схему каналів розподілу, якими користується ТОВ «АВ метал груп».

Продукція ТОВ «АВ метал груп» реалізується по всій території України. У своїй діяльності ТОВ «АВ метал груп» використовує вертикальну маркетингову систему організації збуту, яка передбачає взаємодію з посередниками під час розподілу та реалізації продукції, що дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з транспортуванням і реалізацією продукції; забезпечує затребуваність продукції споживачами, завдяки популярності та іміджу компанії.



**Рис. 2. Схема каналів розподілу ТОВ «АВ метал груп»**  
Джерело: складено за даними внутрішньої звітності підприємства.

ТОВ «АВ метал груп» співпрацює з дистриб'юторами та дилерами. Збут через дистриб'ютора орієнтований на роботу з роздробом через торгових представників, які регулярно відвідують торгові точки, щоб зробити замовлення. Дистрибуція (distribution – розподіл) – це якісний розподіл продукції за кожним сегментом роздробу.

Система продажів дилера орієнтована на роботу з підприємствами щодо укладення договорів про поставку продукції (товарів, послуг) під певний проект. Дилер (deal – угода) – це посередник, завданням його є укладання угод. Головне завдання дилера – зустрітися із замовником і укласти угоду на поставку продукції (товару) в певній кількості і в чітко визначені терміни.

ТОВ «АВ метал груп» може впливати на своїх посередників за допомогою:

- гнучкої політики ціноутворення;
- створення вигідних умов для реалізації, гарантуючи їм збут своєї продукції;
- забезпечення безперебійних поставок продукції (товарів, послуг).

Такий підхід сприяє зростанню ефективності комунікаційних і логістичних процесів у каналах розподілу, підвищення ступеня задоволеності учасників каналу і кінцевих споживачів.

Дистриб'ютори укладають типові договори поставки безпосередньо з компанією ТОВ «АВ метал груп» і своїми транспортними компаніями відвантажують продукцію зі складів та металобаз компанії. У договорах прописані предмет договору, асортимент і ціна товарів, основні положення прав і обов'язків сторін договору, відповідальності, умови і терміни поставок і оплати, умови вирішення спорів.

Особливі умови поставки або оплати за погодженням обох сторін оформляються додатковими угодами. Працівники відділу збуту, зокрема територіальні менеджери, контролюють усі процеси, пов'язані з переміщенням і продажем продукції.

Досліджуване підприємство ТОВ «АВ метал груп» не віддає збут виключно у посередництво, компанія активно розвиває нульовий канал збуту, оптові продажі безпосередньо споживачам, зокрема через власний інтернет-магазин. Саме розвиток власної оптової системи збуту є ключовим завданням відділу збуту компанії. Розглянемо, як ТОВ «АВ метал груп» діє у каналах розподілу (табл. 2).

Таблиця 2

**Основні показники обсягів збуту ТОВ «АВ метал груп» у каналах розподілу, 2017–2019 рр.\***

Канал збуту	Період			Відхилення за період, %	
	2017	2018	2019	2019/2018	2019/2017
Посередники, у т. ч.	4 508 892	4 770 415	4 987 777	4,6	10,6
дистриб'ютори	2 984 886	3 057 836	3 187 189	4,2	6,8
дилери	1 524 005	1 712 579	1 800 587	5,1	18,1
Оптовий збут, у т.ч.:	2 834 580	3 062 778	3 466 082	13,2	22,3
збут через інтернет-магазин	226 766	278 713	332 744	19,4	46,7

\*Складено за даними внутрішньої звітності підприємства.

Якщо подивитися на структуру збуту за каналами розподілу (табл. 2), то найбільші обсяги збуту спостерігаються саме за участі посередників. Зростання реалізації через посередників у 2019 р. порівняно з 2018 р. становить 10,6%. Слід заважити, якщо у 2017 р. частка посередників у структурі збуту складала 61,4%, то у 2019 р. їхня частка скоротилася до 59%.

Тобто хоча збут через посередників все ще є ключовим для ТОВ «АВ метал груп», поступово відбувається нарощування збуту через власну оптову систему продажів. Особливо стрімко зростає збут через власний інтернет-магазин (+46,7% за період). Це є дуже важливим, оскільки саме для власної оптової системи продажів спостерігається найвищий рівень маржі.

Крім того, у відносинах ТОВ «АВ метал груп» із дистриб'юторами та дилерами існують цінові вертикальні обмеження, які передбачають, що поставачальник має право нав'язувати рівень максимальних і мінімальних цін, за якими продукція має надходити до споживача. Рекомендована націнка – 35%, вищу дистриб'ютори та дилери не встановлюють, це обумовлено договором з ТОВ «АВ метал груп».

Крім того, існують нецінові вертикальні обмеження, до яких належать: ексклюзивні угоди на підтримку збуту; отримання переважних умов в угодах порівняно з іншими контрагентами; фіксація мінімального або максимального обсягу поставки; вимога про придбання / продаж певного набору товарів (пов'язані продажі / купівлі) та ін.

Досліджуючи існуючі проблеми ТОВ «АВ метал груп» щодо управління збутом та розподілом, можна зробити такі висновки з проведеного аналітичного дослідження щодо наявних проблем на підприємстві:

1. Скорочення чисельності персоналу: визначено, що чисельність працівників ТОВ «АВ метал груп» протягом досліджуваного періоду скороти-

лася на 10 осіб (20%). Таке скорочення спричинене оптимізацією структури бізнесу, управління персоналом підприємства, економією на витратах.

2. Протягом періоду відбулося покращання результативності діяльності підприємства, про що свідчить зростання чистого прибутку протягом 2017–2019 рр., однак, якщо порівнювати 2019 і 2018 рр., спостерігається скорочення чистого прибутку на 173 998 тис. грн (–46,4%): якщо у 2018 р. обсяг чистого прибутку становив 375 008 тис. грн, то у 2019 р. його значення значно скоротилося – до 201 010 тис. грн. Це потребує уваги керівництва, оскільки свідчить про скорочення фінансової результативності підприємства.

3. Значне зростання витрат на збут. Цей фактор доцільно розглянути детальніше, оскільки саме завдяки витратам на збут підприємству вдається досягати поставлених обсягів реалізації.

Динаміку витрат на збут ТОВ «АВ метал груп» проаналізовано на основі даних звітності компанії. Підприємство значно наростило збутові витрати протягом періоду – з 37 902 тис. грн у 2017 р. до 50 067 тис. грн у 2019 р. Сумарне зростання становило 12 165 тис. грн (+32,1%), причому тільки протягом останнього періоду, 2018–2019 рр., відбулося зростання витрат на збут на 31,1%. Це свідчить про те, що ТОВ «АВ метал груп» для виконання плану зі зростання обсягів продажів доводиться витратити все більше грошей.

Крім того, зважаючи на зростання витрат на збут, ТОВ «АВ метал груп» скоротило свій чистий прибуток протягом останнього року, як зазначалося вище. Також, якщо порівняти зростання обсягів збуту у 2017–2019 рр., воно становило +15,12%: із 7 343 472 тис. грн у 2017 р. до 8 453 859 тис. грн у 2019 р. При цьому зростання витрат на збут склало 32,1% – значно більше, ніж темп приросту виручки від реалізації.

Таке зростання збутових витрат ТОВ «АВ метал груп» в аналізованому періоді вказує на збільшення вкладень у дистрибуцію і просування на ринку. Слід зазначити, що співпраця з посередниками потребує від металотрейдера ТОВ «АВ метал груп» значних витрат, зокрема внаслідок таких особливостей роботи з ними щодо збуту продукції:

1. Широкий асортимент продукції, який пропонується дистриб'юторам та дилерам; для того, щоб привабити їх до співпраці, ТОВ «АВ метал груп» створює для них найбільш пріоритетні умови при реалізації товарів та послуг. Крім того, ТОВ «АВ метал груп» може запропонувати певним посередникам більш низьку ціну продажу за рахунок ефекту масштабу виробництва.

2. ТОВ «АВ метал груп» створює найбільш вигідні умови для роботи своїх дистриб'юторів та дилерів. Зокрема територіальний менеджер ТОВ «АВ метал груп» може взяти участь у проведенні переговорів посередника з ключовими клієнтами. Домовленості в основному такого характеру: закріплення певного асортименту, зниження ціни на постійній основі з ротацією асортименту, виплата різних бонусів і оплата транспортування за певний обсяг збуту. Також може бути запропонована знижка на певний асортимент під певний обсяг закупівлі.

3. Організаційна та мерчендайзингова підтримка посередників. Відділ збуту ТОВ «АВ метал груп» проводить тренінги з ознайомлення з продукці-



сю для всіх своїх співробітників, а також для дистриб'юторів та дилерів, що є дуже істотною допомогою при продажах, оскільки, коли фахівці з продажу фірми-посередника добре поінформовані про продукцію ТОВ «АВ метал груп», набагато легше виконати необхідні завдання щодо обсягів продажу.

Наведемо сформовану на підставі проведеного дослідження управління збутом та розподілом таблицю SWOT-аналізу для ТОВ «АВ метал груп» (табл. 3).

Таблиця 3

**SWOT-аналіз для системи збуту і розподілу ТОВ «АВ метал груп»\***

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Зростання обсягів збуту. Значний асортимент металопродукату, іншої продукції та послуг. Спеціалізація на виробництві металопродукату, що використовується у будівництві. Значний досвід роботи на ринку. Лідерські ринкові позиції (друге місце на ринку металопродукату м. Дніпро та області). Позитивна репутація на ринку. Кадровий потенціал</p>	<p>Політика пасивних продажів. ТОВ «АВ метал груп» останнім часом приділяє недостатньо уваги залученню нових клієнтів, зосереджуючись на співпраці з постійними партнерами та замовниками. Погіршення фінансової результативності (чистого прибутку) протягом останнього року. Існуюча збутова політика потребує постійних та значних вкладень у розвиток, що ускладнено економічною ситуацією в країні</p>
Можливості	Загрози
<p>Покращувати позиції на ринку, розширюючи асортимент та зміцнюючи свою присутність у довгостроковій перспективі. Розширення обсягів збуту за рахунок того, що внаслідок валютних коливань вітчизняний металопродукат є дешевшим для виробників. Впроваджувати інновації – як продуктові, так і в бізнес-процесах. Підвищити власну конкурентоспроможність на ринку за рахунок скорочення витрат виробництва. Нарощувати прибутковість внаслідок оптимізації витрат на збут</p>	<p>Масштабна економічна криза, що є наслідком пандемії коронавірусу нового типу. Скорочення попиту внаслідок скорочення бюджетів будівельних та металургійних підприємств. Загроза з боку конкурентів, які можуть знизити ціни з метою розширення ринкової частки. Загроза дефолту. Загальне зниження бюджетів замовників, скорочення ними обсягів виробництва і, як наслідок, зниження обсягів продажів для постачальника металопродукату</p>

\*Складено авторами за результатами власних досліджень.

Таким чином, у цілому ТОВ «АВ метал груп» має ефективну систему збуту, яка є прибутковою, добре організованою та приносить компанії прибуток. Однак, незважаючи на беззаперечні «плюси» такої системи збуту, існують значні недоліки – з кожним роком ТОВ «АВ метал груп» має витрачати на її підтримку все більше грошей, тим самим жертвуючи чистим прибутком.

За підсумками SWOT-аналізу ТОВ «АВ метал груп» має достатньо можливостей, щоб використати наявні можливості та уникнути загроз. Для цього підприємству необхідно вдосконалити маркетингову політику розподілу.

Далі доцільно оцінити втрати в логістичній системі підприємства. Для цього розглянемо непродуктивні втрати в компанії (табл. 4).

Таблиця 4

**Аналіз непродуктивних втрат ТОВ «АВ метал груп»\***

Вид ресурсів	Непродуктивні втрати
Матеріальні ресурси	Компанія має великий період обороту запасів і недостатньо високу оборотність. Зберігання запасів є дорогим, тому доцільно розробляти заходи для підвищення оборотності товарних запасів
Трудові ресурси	У компанії достатньо ефективно організований бізнес-процес у розрізі управління системою розподілу і збуту продукції. Однак з кожним роком ТОВ «АВ метал груп» має витратити на її підтримку все більше грошей, тим самим жертвуючи чистим прибутком
Час	У компанії низька оборотність і тривалий період обороту запасів, також значний час втрачається в процесі доставки товару до споживача. Тому доцільно розробити заходи щодо його скорочення в рамках концепції бережливого виробництва. Крім того, необхідно вдосконалити ефективність системи управління збутовою діяльністю, задля економії часу на виконання певних бізнес-процесів і таким чином підвищити продуктивність і результативність роботи відділу збуту – компанія витрачає значні кошти і має отримати відповідний «зворотній зв'язок»

\*Складено за даними внутрішньої звітності підприємства.

Як бачимо, найбільш суттєвою проблемою є значні витрати на підтримку збутової діяльності (які, до речі, щороку збільшуються), що, у свою чергу, безпосередньо впливає на кінцевий фінансовий результат компанії.

У зв'язку з вищезазначеним пропонуються такі напрями вдосконалення системи розподілу і збуту продукції:

1. У рамках підвищення платіжної дисципліни в розрахунках з контрагентами для покращання збутової діяльності в напрямі продажу через однорівневий (та багаторівневий) канал розподілу визначити ключові аспекти, які мають бути зазначені в договорах поставки / продажу.

2. Для вдосконалення реалізації стратегії управління розподілом і збутом продукції пропонується реорганізація схеми здійснення логістичних процесів у підприємстві;

3. У рамках підвищення фінансової результативності збутової діяльності – введення оптимальної CRM-системи для автоматизації бізнес-процесів і взаємодії з клієнтами в напрямі продажу через нульовий канал розподілу.

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок.** Для успішного функціонування підприємству необхідне вдосконалення управління збутовою політикою підприємницьких структур. Незважаючи на наукові напрацювання, на сучасному етапі виникла потреба практичного застосування управління збутовою політикою підприємства, розробки заходів підвищення її ефективності, визначення критеріїв вибору напрямів виробничо-збутових стратегій, зменшення ризиків, пов'язаних зі збутом продукції і запобігання ним.

Розподільча і збутова політика підприємства залежить від внутрішніх та зовнішніх умов функціонування і має відповідати його бізнес-концепції (конкурентні позиції, місце на ринку тощо), а також орієнтирам діяльності. Тому підприємство має перебудовувати свою діяльність швидше та ефективніше, ніж конкуренти, враховуючи інтереси, пов'язані зі збереженням та підвищенням добробуту як підприємства, так і споживачів та суспільства в цілому. Збутова і розподільча політика має бути базою для розробки виробничо-технологічної, постачальницької, інноваційної та фінансової політики.

ТОВ «АВ метал груп» має ефективну систему збуту, яка є прибутковою, добре організованою та приносить компанії прибуток. Однак, незважаючи на беззаперечні «плюси» такої системи збуту, існують значні недоліки – з кожним роком ТОВ «АВ метал груп» має витратити на її підтримку все більше коштів, тим самим жертвуючи чистим прибутком.

ТОВ «АВ метал груп» має достатньо можливостей, щоб використати наявний потенціал та уникнути загроз. Для цього підприємству необхідно вдосконалити маркетингову політику розподілу і збуту продукції. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить оперативно проводити заходи щодо прискорення оборотності дебіторської заборгованості, зниження кредиторської заборгованості, і навіть запобігання штрафам та пені за прострочення зобов'язань, а також певною мірою забезпечить підприємство в разі недобросовісного виконання зобов'язань з боку постачальників і посередників.

Крім того, реорганізація схеми здійснення логістичних процесів у підприємстві забезпечить удосконалення реалізації стратегії управління розподілом і збутом продукції, оптимізує бізнес-процеси між відділом збуту, службою маркетингу і центром логістики, а також потенційно може знизити витрати на виробництво та збут продукції і при цьому покращити фінансовий стан підприємства. Саме цим напрямом варто присвятити подальші наукові дослідження.

### *Список використаної літератури*

1. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25–28.
2. Липчук В.В., Дудяк А.П., Бугіль С.Я. Маркетинг: основи теорії та практики : навч. посіб. Львів: Новий світ–2000; Магнолія плюс, 2003. 288 с.
3. Петухова О.М., Стасішена К.В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2018/11.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/11.pdf)
4. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_19)
5. Заремба В.П. Концепція організації маркетингового управління діяльністю підприємств. *Агросвіт*. 2013. № 14. С. 47–50.
6. Офіційний сайт компанії ТОВ «АВ метал груп». URL: <https://avmg.ua/about/>
7. Войчак А.В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 2. С. 42–43.
8. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2010. 712 с.

9. Гейк П., Джексон П. Вчись аналізувати ринок. Методика та практика. Львів: Укр.-амер. фонд «Сейбр-світло», 2016. 270 с.

10. Комяков О.О., Дорогань С.М. Механізм вдосконалення системи розподілу вітчизняних підприємств, що працюють на промисловому ринку. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1068>

11. Павленко А.Ф., Вовчак А.В. Маркетинг: посібник. Київ: КНЕУ, 2011. 106 с.

12. Пересадько Г.О., Пересадько О.В., Радченко О.В., Науменко С.І. Аналіз маркетингової політики просування та збуту продукції підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2015. Т. 3. № 3 (48). С. 72–80.