

УДК 658.6:004

DOI: 10.32342/2074-5354-2021-2-55-6

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)

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗПОДІЛОМ ТА ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У статті обґрунтовано необхідність створення та вдосконалення ефективної системи управління розподілом та збутом торговельного підприємства ТОВ «АВ метал груп». Показано ефективність розподільчої і збутової політики торговельного підприємства та проаналізовано її основні недоліки і проблеми. У логістичній системі підприємства спостерігається значна кількість непродуктивних втрат. Зокрема компанія має великий період обороту запасів і низьку їх оборотність, значний час втрачається в процесі доставки товару до споживача, що потребує значних фінансових вкладень у зберігання запасів.

Досліджено особливості науково обґрунтованої концепції ощадливого виробництва та рекомендовано її застосування для подальшого розвитку системи управління збутовою діяльністю торговельного підприємства. Сутність ощадливого виробництва полягає у ліквідації дій, що віднімають час, але не формують цінності, а також у створенні умов, під час яких інші дії, які створюють цінність, інтегруються у постійний логістичний процес. Запропоновано комплекс заходів, які передбачають реорганізацію схеми логістичних процесів на підприємстві для оптимізації бізнес-процесів між структурними підрозділами та ліквідації втрат ресурсів у логістичному ланцюзі.

Сформульовано головні умови побудови системи економічної дистрибуції в досліджуваному підприємстві. Зокрема потрібно визначити, що формує цінність товару для клієнтів, та збільшувати її. Необхідно визначити всі потрібні дії в ланцюжку роботи зі споживачем і ліквідувати втрати часу і коштів. Перебудувати всі етапи роботи так, щоб вони являли собою неперервні бізнес-процеси.

Обґрунтовано впровадження CRM-системи для автоматизації бізнес-процесів і взаємодії з клієнтами. Проведено дослідження ринку CRM-систем та визначено оптимальну CRM-систему для досліджуваного підприємства. Здійснюючи аналіз доцільності запропонованих рішень, дано оцінку ризиків проекту. Показано найбільш імовірні й небезпечні для проекту ризики, зокрема: складність з освоєнням програмного забезпечення персоналом організації, брак у співробітників досвіду для здійснення проекту, відсутність очікуваного результату від впровадження CRM-системи, опір змінам. Зроблено висновки щодо перспективності впровадження CRM-системи для вдосконалення системи управління розподілом та збутом торговельного підприємства.

Ключові слова: *система управління розподілом та збутом, логістичні процеси, цифрові технології, CRM-система, торговельне підприємство.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що від якості збутової роботи значною мірою залежить ритмічність і ефективність діяльності як кожного окремого підприємства, так і всіх взаємопов'язаних з ним підприємств, усіх виробників та споживачів матеріально-технічних ресурсів підприємства. Метою збутової діяльності підприємства є забезпечення доставки товару в той час, у те місце, в тій кількості і такої якості, які потрібні споживачу. При цьому досягнення цілей виробництва відбувається через оцінку та задоволення вимог споживача. Найважливішим інструментом у поліпшенні збутової діяльності підприємства стає логістика та використання цифрових технологій для вдосконалення управління збутом і розподілом товарів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячено статтю. Дослідження логістики у системі розподілу продукції торговельних підприємств, маркетингових аспектів збутової діяльності проводили вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: І.А. Абрамович, Л.В. Балабанова, С.М. Дорогань, О.О. Комяков, О.М. Петухова, К.В. Стасішена, Н.В. Терент'єва та ін. Проте в сучасних умовах посилення конкуренції та ринкової невизначеності окремі питання удосконалення збутової діяльності підприємств на основі передових логістичних концепцій із застосуванням цифрових інструментів і технологій залишаються недостатньо розкритими.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування наукових та практичних рекомендацій з удосконалення системи управління розподілом і збутом продукції торговельного підприємства на прикладі ТОВ «АВ метал груп».

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У

сучасних ринкових умовах торговельні підприємства намагаються застосувати системний підхід до управління бізнесом, зокрема збутовою діяльністю. Збут у системі маркетингу підприємства є сукупністю функцій транспортування, складування, зберігання, комплектації та пакування, просування у межах каналів розподілу, передпродажної підготовки, продажу товару. Збутова політика є сукупністю збутових стратегій (позиціонування товару, стратегії охоплення ринку та ін.) і комплексу заходів, рішень та дій виробника, спрямованих на кінцевих споживачів продукції. Збутова політика торговельного підприємства орієнтована [1]:

- 1) на максимізацію прибутку та оптимізацію витрат у каналах розподілу;
- 2) задоволення платоспроможного попиту клієнтів та посилення їх лояльності;
- 3) підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг;
- 4) створення позитивного іміджу на ринку та розвиток бренда.

Управління збутовою діяльністю передбачає розробку, планування, координацію, організацію та контроль відповідних заходів і ключових показників ефективності та масштабів просування продукції на ринку з метою налагодження перспективних тривалих відносин з бізнес-партнерами в рамках стратегічного партнерства [2].

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 адаптуватися до ринкових умов швидше та ефективніше, ніж конкуренти, враховуючи інтереси, пов'язані зі збереженням та підвищенням добробуту як підприємства, так і споживачів і суспільства в цілому. Збутова і розподільча політика має бути базою для розроблення виробничо-технологічної, постачальницької, інноваційної та фінансової політики [6].

Аналізуючи збутову політику торговельного підприємства ТОВ «АВ метал груп», зазначимо, що збут організований

за принципом вертикальної маркетингової системи. Це така організація каналів розподілу, в якій усі учасники координують свої дії з метою оптимізації процесу розподілу.

Досліджуване підприємство ТОВ «АВ метал груп» працює не тільки з посередниками, а також активно розвиває нульовий канал збуту, оптові продажі безпосередньо споживачам, зокрема через власний інтернет-магазин [7]. Саме розвиток власної оптової системи збуту є ключовим завданням відділу збуту компанії. В умовах активізації онлайн-продажів під час карантинних обмежень використання цифрових технологій для автоматизації процесу управління збутовою діяльністю є важливим стратегічним завданням.

Якщо подивитися на структуру збуту каналами розподілу за останні роки, то найбільші обсяги збуту спостерігаються саме за участі посередників. Зростання реалізації через посередників у 2019 р. порівняно з 2018 р. становить 10,6%. Слід зауважити, якщо у 2017 р. частка посередників у структурі збуту складала 61,4%, то у 2019 р. їхня частка скоротилася до 59%. Хоча збут через посередників усе 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) [7]. Це є дуже важливим, оскільки саме для власної оптової системи продажів спостерігається найвищий рівень маржі.

У відносинах ТОВ «АВ метал груп» із дистриб'юторами та дилерами існують цінові вертикальні обмеження, які припускають, що постачальник має право нав'язувати рівень максимальних і мінімальних цін, за якими продукція має надходити до споживача. Націнка для всіх рекомендована 35%, вище дистриб'ютори та дилери не роблять, це обумовлено договором з ТОВ «АВ метал груп». До числа інших обмежень належать: ексклюзивні угоди на підтримку збуту; отримання переважних умов в угодах, якщо порівнювати з іншими контрагентами; фіксація

мінімального або максимального обсягу поставки; вимога про придбання / продаж певного набору товарів (пов'язані продажі / купівлі) та ін.

Як результат дослідження існуючих проблем ТОВ «АВ метал груп» щодо управління збутом та розподілом автопрами зроблено такі висновки. У компанії значно зростають витрати на збут. Саме завдяки витратам на збут підприємству вдається досягати поставлених обсягів реалізації. Однак за останні роки підприємство дуже значно наростило збутові витрати – 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% [7]. Це свідчить про те, що ТОВ «АВ метал груп» для виконання плану зі зростання обсягів продажів доводиться витрачати все більше грошей.

Крім того, зважаючи на зростання витрат на збут, ТОВ «АВ метал груп» скоротило свій чистий прибуток протягом останнього року. Також, якщо порівняти зростання обсягів збуту у 2017–2019 рр., то воно становило +15,12%: з 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 [7].

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.

У логістичній системі підприємства спостерігається значна кількість непродуктивних витрат. Зокрема компанія має великий період обороту запасів і низьку їх оборотність, значний час втрачається в процесі доставки товару до споживача, що потребує суттєвих фінансових вкладень у зберігання запасів [4].

Як бачимо, найбільшою 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 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, що зменшує чистий прибуток.

Розвиток збутової діяльності торговельного підприємства, що розглядається, авторами рекомендовано здійснювати на основі науково обґрунтованої концепції ощадливого виробництва, яка стала зараз популярною в компаніях як тип оптимізації виробничих витрат і операцій [5]. Сутність ощадливого виробництва (Lean manufacturing) полягає у ліквідації дій, що віднімають час, але не формують цінності, а також у створенні умов, під час яких інші дії, які створюють цінність, інтегруються у постійний логістичний процес. Концепцію ощадливого виробництва починають вводити в дистрибуції фірми Азії, США, Європи [10].

Ощадливий підхід ставить на перше місце потреби клієнта, який бажає, щоб йому надали саме те, що йому необхідно, де і коли йому зручно, а також за розумною ціною. Переваги ощадливої дистрибуції полягають у такому:

- зростання, прибутку і продуктивності роботи персоналу;
- зниження експлуатаційних витрат;
- поліпшенні відносин з постачальниками і зростання їхньої лояльності;
- прискорення матеріальних, інформаційних і фінансових потоків;
- можливість підвищити продажі без розширення штату і збільшення робочого простору;
- більш ефективне використання складських площ для запасів [6].

Ощадлива дистрибуція повністю акцентує свою увагу на ліквідації втрат, зокрема надмірних навантажень на обладнання, переміщення з одного складу

на інший, нераціональної організації запасів, громіздкого документообігу і непотрібних узгоджень, хаотичних маршрутів пересування, операційних втрат. Це все потребує обліку, розподілу і оптимізації [10].

Головні умови побудови системи економічної дистрибуції в досліджуваному підприємстві сформулюємо таким чином:

1. Визначити, що формує цінність товару для клієнтів.

Організація може виконувати велику кількість дій, які взагалі не мають значення для споживача. Тільки тоді, коли компанія точно знає, що потрібно клієнту, вона може встановити, які саме процеси орієнтуються на створення споживчої цінності, а які – ні.

Для всіх дистриб'юторів і посередників фірми цінність, яку вони надають своїм споживачам – необхідний асортимент товарів, доставка в потрібний час у потрібне місце за найоптимальнішою ціною. Компанія може збільшити споживчу цінність для клієнта, створивши переваги перед конкурентами.

2. Визначити всі дії в ланцюжку роботи зі споживачем і ліквідувати втрати часу і коштів.

Для максимальної оптимізації роботи і виявлення втрат потрібно більш детально описати всі можливі дії від часу візиту в торгову точку до перевезення товару. За рахунок усього цього можна встановити потенційні можливості для поліпшення всіх бізнес-процесів.

Наприклад, різниця між тим, що саме замовляє торговий представник у кожній торговій точці, і тим, що компанія фактично доставляє своєму клієнтові, відрізняється більше ніж на 10% [10].

Необхідно проаналізувати ланцюжок, де і коли відбувається збій, а також усунути його. Сформувавши споживчу цінність для споживача, компанія виконує 100% перевезення товару за заявкою, яку і зробить певний торговий представник під час візиту. Необхідно розробити систему оцінювання ефективності роботи дистриб'юторської фірми [8].

3. Перебудувати всі етапи роботи так, щоб вони являли собою неперервні бізнес-процеси.

Усі дії в процесах потрібно вибудувати так, щоб між різними операціями не було очікувань, простоїв або інших втрат. Усе це може потребувати окремого перепроєктування всіх процесів або використання нових технологій. Процеси мають складатися з дій, які додають цінності кожній дистрибуторській послугі [11].

Отже, робота своїх торгових представників з торговими точками має бути регламентованою. Споживачі хочуть, щоб їхній торговий представник приходив у потрібний час і займав небагато часу, а за ним у потрібний час приїжджав би експедитор. Ощадлива дистрибуція пропонує відмову від загального дозування партій перевезення – доставка товару всіх відсутніх позицій на наступний день або ж через день, оскільки для всього цього потрібно більше витрат і часу [10].

4. Прагнення до повної досконалості за рахунок стабільного зменшення непотрібних дій.

Здійснення системи економної дистрибуції не є разовим заходом. Потрібно стабільно вдосконалювати роботу саме за рахунок пошуку і ліквідації втрат. Удосконалення полягає у зниженні втрат часу та ресурсів у всіх процесах і задоволенні всіх очікувань споживачів у ланцюжку постачань. Намагаючись досягти повної досконалості, потрібно визначити метрики для відстеження та оцінювання ефективності процесу як чітку схему діяльності з клієнтами: правильне замовлення, своєчасний візит, своєчасна доставка товару і з ефективністю більше 93%, оборотність своїх товарних запасів менше, ніж відстрочка платежів, асортимент, час роботи працівників на маршруті і в офісі.

У зв'язку з вищезазначеним для вдосконалення реалізації стратегії управління розподілом і збутом продукції пропонується реорганізація схеми здійснення логістичних процесів на підприємстві. Для підвищення фінансової результативності збутової діяльності доцільне впровадження оптимальної CRM-системи для

автоматизації бізнес-процесів і взаємодії з клієнтами. Розглянемо кожен з них детальніше.

Під час реорганізації аналітичний підрозділ центру логістики має провести оцінку й аналіз застосування діючої мережі розподілу і певних ланцюжків постачання. У загальному випадку відділ збуту і служба маркетингу підприємства зобов'язані розробляти збутову систему з урахуванням різних ринків прогнозованого збуту. При обранні збутової системи необхідно враховувати все конкурентне середовище бізнесу та наявну логістичну інфраструктуру в кожному регіоні, типи клієнтів, вимоги до рівня їх обслуговування і витрати, пов'язані з діяльністю збутової системи.

Реорганізацію схеми здійснення логістичних процесів на підприємстві відображено на рис. 1.

Узгодження дій за цією схемою потребує оптимальної CRM-системи. Завдяки оптимізації логістичних процесів прогнозується зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції щонайменше на 3%.

Ключовим заходом для підвищення ефективності та результативності роботи компанії виступає оптимізація управління розподілом і збутом продукції через автоматизацію бізнес-процесів взаємодії з клієнтами. Основна мета цього заходу (проєкту) полягає у забезпеченні ефективного планування, яке, у свою чергу, сприяє налагодженню оптимального виробничого процесу, підвищенню ефективності збутової діяльності компанії.

Ринок подібного програмного забезпечення великий, тому, з огляду на вид діяльності та особливості організації, з усього різноманіття програмних продуктів, слід виділити 7 основних, що детальніше аналізуються: «Бітрікс24», «amoCRM», «Мегаплан», «OneBox», «LiraCRM», «SalesDrive», «1С: CRM» [12].

Проведемо оцінку перелічених продуктів, використовуючи різні показники (зокрема вартість системи, операційну

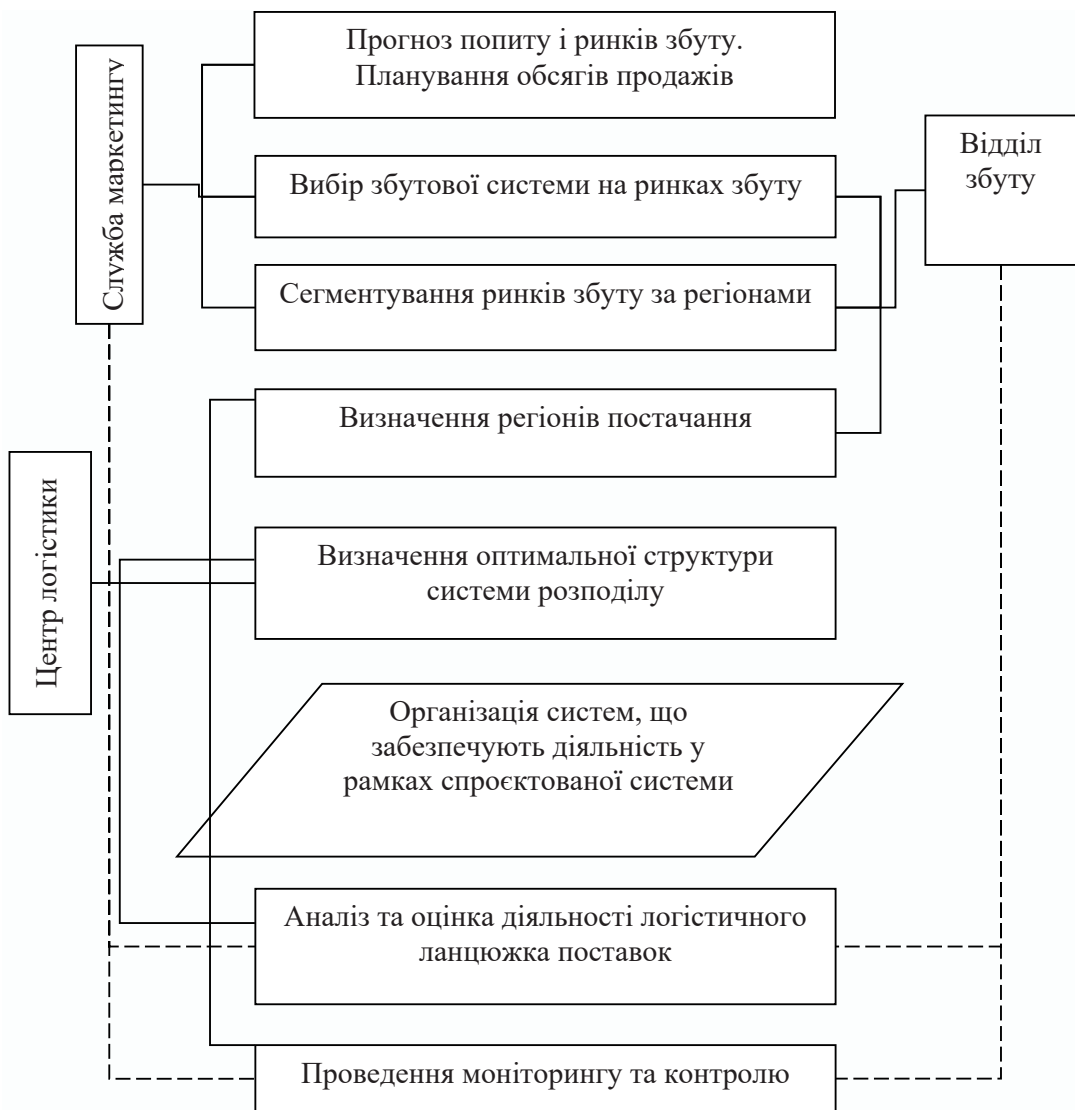


Рис. 1. Реорганізація схеми здійснення логістичних процесів у ТОВ «АВ метал груп»

Складено авторами за результатами власних досліджень.

систему і спосіб зберігання інформації), основні з яких відображено в табл. 1.

Далі оцінимо параметри розглянутих ІС шляхом присвоєння оцінок за п'ятибальною шкалою, де:

5 – інформаційна система повністю відповідає вимогам організації;

4 – система здебільшого не має не-критичного функціоналу;

3 – додаток не має частини важливого функціоналу;

2 – у системи відсутня велика частина важливого функціоналу;

1 – не задовольняє вимоги (табл. 2).

На підставі прийнятих оцінок можна отримати такі інтегральні оцінки якості розглянутих систем (табл. 3).

Таблиця 1

Зведена таблиця характеристик інформаційних систем*

Назва інформаційної системи	Рік	Зберігання даних	Операційна система	Безкоштовна пробна версія	Плата в місяць, грн
Битрикс 24	2008	«Хмара»; фізичне	MacOS; Windows; Linux; Android	Так	4400
amoCRM	2009	«Хмара»; фізичне	MacOS; Linux; Android	Ні	Від 499 грн за 1 користувача
Мегаплан	2008	«Хмара»; фізичне	MacOS; Linux; Android	Так	Від 126 до 231 грн за 1 користувача
OneBox	2010	«Хмара»; фізичне	MacOS; Linux	Ні	Від 429 грн за 1 користувача
LiraCRM	2012	«Хмара»; фізичне	MacOS; Windows; Linux	Ні	Від 450 грн за 1 користувача
SalesDrive	1999	«Хмара»; фізичне	MacOS; Windows; Linux	Ні	Від 479 грн за 1 користувача (знижки залежно від способу оплати та кількості користувачів)
1С: CRM	1991	«Хмара»; фізичне	MacOS; Windows; Linux	Ні	На підставі співбесіди

*Складено авторами за даними [12].

Таблиця 2

Оцінка показників програмних продуктів*

Назва показника / системи	Битрикс24	amoCRM	Мегаплан	OneBox	LiraCRM	SalesDrive	1С:CRM
Функціональна повнота	5	4	5	4	4	3	4
Масштаб підприємства	4	4	5	2	4	2	5
Можливість комплексних рішень	5	4	5	3	3	3	5
Досвід впровадження	5	4	4	3	3	4	5
Гнучкість конфігурації	5	4	4	3	3	4	5
Цільова визначеність	5	3	5	2	2	2	3
Простота використання	4	5	5	4	4	4	2
Ступінь готовності до експлуатації	4	5	5	4	5	5	4
Можливість інтеграції з іншими додатками	4	5	5	4	4	3	5
Сервісне обслуговування та супровід	5	5	5	4	5	4	5
Ціна	4	5	5	4	4	3	3

*Складено авторами за даними [12].

Таблиця 3

Інтегральна оцінка якості обраних інформаційних систем*

Назва	Інтегральна оцінка
Бітрікс24	4,55
amoCRM	4,36
Мегаплан	4,82
OneBox	3,36
LiraCRM	3,73
SalesDrive	3,36
1С: CRM	4,18

*Складено авторами за даними [12].

За результатами проведеного аналізу як засіб удосконалення системи планування ресурсів рекомендується використовувати CRM-систему «Мегаплан» версії «CRM: Клієнти та продажі +» на 200 користувачів. Ця система допоможе вирішити заявлені на підприємстві проблеми, а також впливати на подальше бачення бізнес-процесів.

Здійснюючи аналіз доцільності запропонованих рішень, оцінимо ризики проєкту. Аналіз ризиків дозволяє не тільки виявити й ідентифікувати можливі види ризиків, властиві проєкту, але і провести інтегральну оцінку можливих наслідків цих ризиків [3]. Одним з методів аналізу ризиків є метод експертних оцінок. Його осно-

вною перевагою є простота застосування, однак, з іншого боку, недоліком виступає суб'єктивізм оцінки. У процесі оцінки ризиків за цим методом кожен з ризиків проєкту слід оцінити з позиції впливу різних параметрів: ймовірності виникнення певної події, значущості наслідків її настання для проєкту тощо. Оцінку ризиків цього проєкту здійснено за шкалою 0–1, де:

- 0,1–0,3 – малоімовірне настання ризику, незначні наслідки;
- 0,4–0,6 – середня ймовірність настання ризику, істотні наслідки,
- 0,7–1,0 – велика ймовірність настання, значні наслідки [12].

Розрахунок інтегральної оцінки ризиків відображено в табл. 4.

Таблиця 4

Якісна оцінка ризиків проєкту*

Ризик	Імовірність	Наслідки	Оцінка ризику
Складність з освоєння ПО персоналом організації	0,7	0,8	0,56
Невідповідність апаратної частини комп'ютерів необхідному рівню	0,2	0,9	0,18
Брак у співробітників досвіду для здійснення проєкту	0,5	0,8	0,4
Брак у керівника досвіду для навчання персоналу	0,4	0,5	0,2
Поломка устаткування	0,2	0,3	0,06
Відсутність очікуваного результату від впровадження системи	0,8	0,9	0,72
Неповна інтеграція з інформаційними системами організації	0,3	0,4	0,12
Опір змінам	0,6	0,8	0,48
Інфляція	0,7	0,4	0,28
Інтегральна оцінка ризиків			3,00

*Складено авторами за результатами власних досліджень.

Інтегральна оцінка ризиків проєкту складає 3,0%.

На основі оцінки ризиків ми можемо виділити 4 найбільш ймовірних і небезпечних для проєкту ризиків:

1. Складність з освоєнням програмного забезпечення персоналом організації.

2. Брак у співробітників досвіду для здійснення проєкту.

3. Відсутність очікуваного результату від впровадження CRM-системи.

4. Опір змінам.

Знаючи найбільш ймовірні ризики при реалізації проєкту впровадження CRM-системи «Мегаплан», можна спланувати заходи реагування й усунення (або скорочення впливу) цих ризиків (рис. 2).

Отже, управління ризиками проєкту невіддільне від самого проєкту і потребує адекватного ставлення до виникнення небезпечних подій. Очікувані загрози, які фактично неминучі, мають сприйматися як невідворотні. Високий рівень підготовленості компанії дозволяє мінімізувати відхилення результатів реалізації проєкту від запланованих показників.

Реалізація проєкту впровадження CRM-системи «Мегаплан» допоможе підприємству ТОВ «АВ метал груп» не тільки підвищити ефективність управління

розподілом і збутом продукції, а й збільшити обсяг продажів, що, у свою чергу, приведе до зростання чистого прибутку компанії.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок. Збутова діяльність промислових підприємств займає провідне місце у 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. 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 витрати на збут ТОВ «АВ метал груп» зростають, обмежуючи можливості для капіталізації прибутку.

Для вдосконалення системи розподілу і збуту продукції в компанії запропоновано використання концепції ощадливого виробництва, суть якої у збутовій

Складність з освоєння ПО персоналом організації

- Метод «Прийняття», що полягає в допущенні організацією проблем у перший час після впровадження CRM-системи і створенні можливості часткового використання старих методів ведення бізнес-процесів. Також можливо застосувати метод «Запобігання», суть якого полягає у створенні більш ретельно і детально розробленого керівництва користування

Брак у співробітників досвіду для здійснення проєкту

- Слід використовувати метод «Запобігання», що полягає в проведенні додаткових курсів і семінарів для підготовки співробітників до використання системи

Відсутність очікуваного результату від впровадження CRM-системи

- Метод «Прийняття» ризику. Компанія має закладати додатковий резерв коштів, в разі якщо не відбудеться миттєвого ефекту від впровадження CRM-системи

Опір змінам

- Метод «Запобігання» ризику, який полягає в проведенні роз'яснювальних зборів, на яких будуть пояснюватися цілі і вигоди змін для співробітників компанії, а також усі роботи будуть вестися більш відкрито

Рис 2. Заходи з реагування та усунення ризиків
Складено авторами за результатами власних досліджень.

політиці та системі розподілу ТОВ «АВ метал груп» полягає у ліквідації дій, що віднімають час, але не формують цінності, а також у створенні умов, під час яких інші дії, які створюють цінність, інтегруються у постійний логістичний процес. Пропонується реорганізація схеми здійснення логістичних процесів у підприємстві, згідно з якою аналітичний підрозділ центру логістики має провести оцінку і аналіз застосування діючої мережі розподілу і певних ланцюгів постачання. Відділ збуту і служба маркетингу підприємства зобов'язані розробляти збутову систему з урахуванням різних ринків прогнозованого збуту. При обранні збутової системи необхідно враховувати все конкурентне середовище бізнесу та наявну логістичну інфраструктуру в кожному регіоні, типи клієнтів, вимоги до рівня їх обслуго-

вування і витрати, пов'язані з діяльністю збутової системи. Реорганізація удосконалисть реалізацію стратегії управління розподілом і збутом продукції, оптимізує бізнес-процеси між відділом збуту, службою маркетингу і центром логістики. Для підтримки цього заходу запропоновано впровадження оптимальної CRM-системи для автоматизації бізнес-процесів і взаємодії з клієнтами.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить оперативно проводити аналіз ефективності логістичних процесів, співробітництва з постачальниками і посередниками, знизити витрати на виробництво та збут продукції, підвищити ефективність управління розподілом і збутом продукції, а також збільшити обсяг продажів, що, у свою чергу, приведе до зростання чистого прибутку компанії.

Список використаної літератури

1. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25–28.
2. Войчак А.В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 2. С. 42–43.
3. Гейк П., Джексон П. Вчись аналізувати ринок. Методика та практика. Львів: Сейбр-світло, 2016. 270 с.
4. Заремба В.П. Концепція організації маркетингового управління діяльністю підприємств. *Агросвіт*. 2013. № 14. С. 47–50.
5. 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.nayka.com.ua/?op=1&z=1068>
6. 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.
7. Офіційний сайт компанії ТОВ «АВ метал груп». URL: <https://avmg.ua/about/>
8. 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.
9. Петухова О.М., Стасішена К.В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/11.pdf
10. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе. М.: ИНФРА-М, 2010. 608 с.
11. 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
12. Топ 10 лучших CRM систем для Украины. URL: <https://www.livebusiness.com.ua/tools/crm/>