

## ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ СИСТЕМ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ: ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ

© Лозинський В.Т., Міщук І.П., 2010

Розглянуто суть термінів “дистрибуція” та “система дистрибуції”. Проаналізовано структуру систем дистрибуції товарів в умовах сучасних економічних реалій та вимоги до основних елементів таких економічних систем. На основі аналізу практики роботи дистриб’юторських компаній визначено основні проблеми функціонування систем дистрибуції готової продукції в умовах кризи. Окреслено напрями розвитку та підвищення ефективності систем дистрибуції товарів в Україні.

**Ключові слова:** дистрибуція, система дистрибуції, товаровиробник, дистриб’ютор, готова продукція, товар, канал розподілу, ціноутворення, логістика, мерчандайзинг.

Are considered essence of definitions “distribution” and “sistem of distribution”. Analysed structure of the systems of distribution of commodities in the conditions of modern economic terms and requirement to the basic elements of such economic systems. On the basis of conducted analysis of practice of work of distributors’ companies basic problems of functioning the systems of distribution of prepared product in the conditions of crisis are definite. Directions of development and rise of efficiency of the systems of distribution of commodities in Ukraine are offered.

**Keywords:** distribution, the distribution system, commodity producer, distributors’ company, prepared product, commodity, channel of distributing, pricing, logistic, merchandising.

**Постановка проблеми.** З переходом до ринкової економіки в сфері обігу виникають якісно нові формування, покликані забезпечувати доведення товарів від їх виробників до кінцевих споживачів. У сучасних умовах виробники вже не займаються доведенням виготовленої продукції до споживачів власними силами, а створюють досить складні організаційно-економічні та технологічно-транспортні системи дистрибуції товарів. Проблеми формування систем дистрибуції товарів стали предметом наукового пошуку та дискусій з початком переходу вітчизняної економіки на ринкові засади господарювання, коли перед багатьма товаровиробниками постали питання неналежного рівня ефективності традиційних систем збуту продукції і необхідності використання зарубіжного досвіду, що передбачав застосування у збутовій діяльності принципів та інструментарію маркетингу та логістики. Дослідження з тематики удосконалення збутової діяльності, формування каналів розподілу продукції, практики організації процесів дистрибуції (які у багатьох вітчизняних джерелах розглядаються як тотожні поняття) відображено в працях Г.Дж. Болта [1], Г. Армстронга, Ф. Котлера [2], О.А. Новикова, В.В. Щербакова [3], В.А. Строкова [4], Д. Ланкастера, Д. Джоббера [5], А. Тяпухіна [6], Ж.-К. Тарондо і Д. Ксарделя [7] та ін. Проте в більшості цих робіт основна увага зосереджується на розгляді певного аспекту маркетингової, комерційної чи логістичної діяльності, який пов’язаний з просуванням продукції товаровиробників до споживачів через канали розподілу, або ж на формуванні структури таких каналів та залученні різних типів посередників чи на безпосередній операційній діяльності персоналу різних організаційних служб, які забезпечують продажі продукції на різних рівнях ланцюгів розподілу; водночас значна кількість авторів, зокрема [8; 9], обмежуються дослідженням лише процесів фізичного розподілу продукції на засадах концепції логістики. Загалом, можна констатувати, що серед відомих нам наукових праць практично відсутні роботи, у яких було б із системних позицій виконано аналіз самої суті дистрибуції, дистрибуційних систем, науково-теоретичні узагальнення щодо їх структури і складу, стану і проблем формування в умовах сучасних економічних реалій в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом останнього періоду вагомий внесок у розроблення проблематики, пов’язаної з організацією процесів дистрибуції (або – збуту) та створення відповідних організаційних формувань (як маркетингових каналів розподілу), зробили, зокрема, українські вчені Л.В. Балабанова та А.В. Балабаниць, які займались пошуком адаптованих до ринкових умов інструментів управління збутовою діяльністю товаровиробників [10; 11], Є. Крикавський та Н. Чухрай [12; 13], які розглядають систему дистрибуції товарів крізь призму формування маркетингових каналів розподілу,

В.В. Апопій [14], який зосереджує свою увагу на питаннях організації діяльності торговельних посередників, зокрема в системах дистрибуції. Низка авторів праць з питань дистрибуції у виданнях науково-практичного характеру та спеціалізованих професійних періодичних виданнях (наприклад – журнал „Дистрибуція і логістика”) розглядають питання зазначеної тематики швидше з позицій обміну практичним досвідом, ніж на рівні науково-теоретичного аналізу [15 – 19].

**Формулювання цілей статті.** Недостатній, на наш погляд, рівень теоретичного розроблення питань щодо змісту дистрибуції, дистрибуційної діяльності та формування систем дистрибуції зумовлює актуальність досліджень як в теоретичному, так і в практичному аспекті, і визначає мету цієї статті.

**Метою** цієї статті є аналіз теоретичних засад змісту дистрибуції як економічної діяльності, узагальнення та уточнення окремих аспектів теорії і практики дистрибуційної діяльності та аналіз сучасних проблем формування систем дистрибуції в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах товарно-грошових відносин процес доведення матеріальних благ від виробника до споживача пов'язаний зі зміною форм вартості і подоланням часових та просторових розривів між місцями і моментами виготовлення товарів і місцями та моментами часу, де і коли на ці товари виникає попит. Головним в цьому процесі є саме доведення продукції до кінцевого споживача відповідно до кінцевої мети суспільного виробництва, без чого сам процес відтворення не можна вважати завершеним.

Доведення виготовленої продукції до кінцевого споживача в економічних системах на початкових стадіях розвитку суспільного виробництва традиційно покладалося на самих товаровиробників; подальший розвиток процесів суспільного розподілу праці та виникнення торгівлі сприяли передачі функції товаропросування до незалежних від виробника суб'єктів сфери товарного обігу – підприємств оптової і роздрібною торгівлі, тоді як участь товаровиробника у доведенні виготовленої ним продукції завершувалася збутом, тобто оптовим продажем великих партій продукції.

Збут прийнято розуміти як комплекс післявиробничих операцій, які здійснюють товаровиробники з моменту виготовлення продукції до її продажу покупцеві, до яких належать доробка, сортування, фасування, пакування, транспортування, складування, зберігання, доставка до оптових та роздрібних покупців, продаж готової продукції на споживчому ринку (як товару); поряд з цим термін „збут” може позначати продаж готової продукції або результат такого продажу [20, с.443]. Проте останній варіант тлумачення цього терміна занадто звужує поняття збуту, адже продаж продукції є лише одним, хоча і завершальним, елементом вищезазначеного комплексу.

З огляду на це поняття збуту в багатьох літературних джерелах ототожнюють із терміном „збутова діяльність”, тобто – із специфічною маркетинговою і/або комерційною діяльністю виробничого підприємства, яка охоплює комплекс процедур з просування готової продукції на ринок (формування попиту, укладання угод, одержання замовлень, упакування, комплектування, підготовка продукції до відвантаження, завантажування продукції на транспортний засіб, транспортування до торгових об'єктів) та організації розрахунків за неї.

У сучасних економічних умовах товаровиробники прагнуть відновити контроль над процесами просування продукції на ринок, зокрема – за допомогою самостійної торгівлі власною продукцією через т.зв. фірмову торгівлю (мережу фірмових магазинів, в асортименті яких, згідно з чинними нормативними актами, не менше ніж 75 % назв і не менше ніж 80 % роздрібного товарообороту мають становити товари власного виробництва) [21]. Іншим способом контролю над процесами доведення готової продукції на ринок, навіть за своїми організаційними межами, є формування ефективної системи дистрибуції. Як вказує В.В. Апопій, дистрибуція – це просування товарів до кінцевого споживача із залученням дистриб'юторів та дилерів на основі єдиної маркетингової й технологічної політики, виробленої постачальником [14, с.332]. Є.В. Крикавський зазначає, що ототожнення категорії дистрибуції з категорією збуту є справедливим „...лише за умови, коли для виробника дистрибуція обмежується першою ланкою – безпосереднім споживачем” [12, с.14]. Водночас в умовах залучення до процесів збуту готової продукції незалежних торговельних посередників дистрибуція як явище відсутня, адже відсутня її основна (за В.В. Апопієм) ознака – єдина маркетингова і технологічна політика, що визначаються стратегією діяльності на ринку певного товаровиробника, який організовує власну систему дистрибуції з метою використання потенціалу підприємства, забезпечення підприємству гідної ринкової частки, стійкого фінансового стану та платоспроможності й завоювання авторитету серед конкурентів.

Попри широке вживання термінів „дистрибуція”, „дистриб'ютор”, у вітчизняних літературних джерелах відсутнє тлумачення дефініції „система дистрибуції”, натомість термін „дистрибуційна система” у [22, с.165] трактується як „сукупність програм, що дає змогу створювати конкретні варіанти програм певної системи обробки даних, налагоджені на умови конкретного застосування”. Зрозуміло, що нічого спільного зі збутом чи його окремою формою (непрямий збут під єдиним управлінням і контролем з боку

товаровиробника) це визначення не має, а тому існує потреба у формулюванні власного розуміння системи дистрибуції. На наш погляд, під системою дистрибуції потрібно розуміти складну економічну систему, яка об'єднує в своєму складі виробника готової продукції та різноманітних посередників, які на договірних засадах (на основі дистрибуторського договору) спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність з просування продукції до кінцевого споживача і її реалізації відповідно до стратегії суб'єкта господарювання – організатора такої системи з дотриманням встановлених ним умов продажу, цін продажу, стандартів обслуговування і під його контролем.

Отже, система дистрибуції оснований на поєднанні в процесах збуту готової продукції таких основних складових, як: стратегія поведінки підприємства (організатора системи дистрибуції) на ринку, зокрема – стратегія маркетингового розподілу, концепція організації системи дистрибуції тощо; партнерство з комерційними посередниками, які на договірній основі об'єднуються в канали збуту; ціноутворення, яке має ґрунтуватися на єдиних для всіх учасників каналів розподілу продукції підходах і передбачати справедливе і прозоре встановлення не лише роздрібною ціни, але й цін перепродажу у всьому каналі збуту; логістика, яка має бути ефективною для забезпечення т.зв. фізичної дистрибуції (обслуговування замовлень, транспортування, утримання складів, утримання запасів і забезпечення наявності всього заявленого асортименту товарів); аналіз і контроль, насамперед – контроль за роздрібними цінами, контроль наявності товарів у місцях продажу, контроль якості подання товару в кожному пункті продажу, контроль і аналіз діяльності партнерів виробничого підприємства з погляду дотримання домовленостей, стандартів обслуговування, недопущення внутрішньосистемної конкуренції, демпінгування, завдання шкоди іміджу товаровиробника тощо, а також аналіз дій конкурентів.

Принципово важливе значення для забезпечення якісної дистрибуції товарів має правильний вибір організатором системи дистрибуції структури та конкретних учасників каналів розподілу (дистрибуторів та дилерів). Формування каналів розподілу пов'язано з необхідністю виконання таких функцій, як: закупівля продукції, розподіл і збут; маркетингові дослідження, зокрема дослідження ринку і потреб споживачів, збір відповідної інформації; встановлення контактів з виробниками, торговельними підприємствами, посередниками, проведення комерційних переговорів; підготовка та укладання договорів дистрибуції і контролю за їх якісним виконанням; здійснення політики стимулювання щодо просування товару до споживача, рекламних заходів, виставкової діяльності; участь і допомога у плануванні товарного асортименту; фінансування витрат на функціонування кожного каналу розподілу; транспортування, складування, зберігання, сортування, фасування товарів.

Ефективність системи дистрибуції продукції кожного товаровиробника насамперед залежить від правильного рішення щодо конкретного дистрибутора, на якого покладається вся робота з просування товарів у ланцюжку поставок. Дистрибутор, як відомо, – це незалежний від виробника оптовий посередник, який здійснює продаж від свого імені й за свій рахунок та діє на підставі спеціального договору, укладеного з виробником [14, с.328]. Основною функцією дистрибутора є не безпосереднє здійснення прямих продажів кінцевим споживачам, а розвиток і підтримка дилерської мережі. Для забезпечення можливостей щодо реалізації цієї функції дистрибутор повинен акумулювати на своїх складах закуповувані від товаровиробників великі партії товарів з подальшим перерозподілом цих товарів дрібнішими партіями за вищими цінами, ніж відпускні ціни виробника, в асортименті, визначеному з урахуванням індивідуальних потреб кожного дилера.

Головними вимогами товаровиробників до потенційних дистрибуторів їх продукції з погляду можливостей здійснення їх основної функції є наявність: сучасних складів для зберігання товару (продукції); власної мережі розподілу; фінансових можливостей для кредитування дилерської мережі; кваліфікованого персоналу. Обов'язки виробника щодо дистрибутора пов'язані, насамперед, із забезпеченням дистрибутора рекламною підтримкою (в обмін на розвиток і підтримку дилерської мережі), навчанням і консультуванням торгового персоналу, постачанням допоміжного технічного і торговельного устаткування, організацією сервісного і гарантійного обслуговування. Основним критерієм вибору дистрибутора в сучасних умовах вважається наявність у нього дилерської мережі, орієнтованої на роботу з цільовою аудиторією, яка відповідає позиціонуванню товару, що постачається.

У системі дистрибуції товарів важливі організаційні та організаційно-правові аспекти забезпечуються завдяки регламентації роботи кожного задіяного в систему працівника (торгові представники, територіальні менеджери, супервайзери, експедитори, складські працівники тощо), а також достатньо глибокій, ретельній підготовці договорів дистрибуції, які слугують основним орієнтиром щодо умов опрацювання товарного потоку в системі товаропросування.

Формувати систему дистрибуції готової продукції виробничого підприємства необхідно послідовно, поетапно і на комплексних засадах; сама система дистрибуції не може бути закостенілою, створеною раз і назавжди. Вона має бути динамічною, адаптивною до швидких змін ринкового середовища, а це передбачає застосування сучасних інформаційних технологій як для передавання даних, так і для їх збирання, обробки та

зберігання (наприклад – з використанням сучасних ЕРРО, ПК, сканерів) і програмних продуктів для обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Дослідження сучасного стану розвитку систем дистрибуції різних товаровиробників в Україні засвідчують існування значних проблем, пов'язаних з недоліками практично за всіма вказаними напрямками формування системи дистрибуції. Так, недоліки з визначенням кількості партнерів у межах окремого регіону та їхніми повноваженнями щодо обслуговування клієнтів призводять до виникнення конкуренції між різними дистриб'юторами, задіяними в єдиній системі дистрибуції певного товаровиробника, до встановлення ними не виправдано низьких цін або знижок дилерам; недостатньо обґрунтовані рішення щодо формування продуктових лінійок можуть призвести до ускладнення процесів дистрибуції окремих назв товарів і навіть їх відсутності в окремих пунктах продажу. Інші найістотніші проблеми, які постають перед організаторами та учасниками систем дистрибуції продукції вітчизняних та зарубіжних товаровиробників, пов'язані з:

- складністю управління дилерською мережею, стимулюванням продажів і виконанням дилерських планів;
- недостатнім рівнем лояльності торгових мереж і мережевих клієнтів до організовуваних товаровиробниками систем дистрибуції;
- зростанням витрат на провадження бізнесу через неоптимальність процесів операційної і розподільної логістики, управління товарними запасами, дебіторською і кредиторською заборгованостями, на створення мережі регіональних філіалів, представництв, команд торгових агентів;
- недостатньо високим рівнем управління виділеними підрозділами дистриб'юторів, неналежним контролем їхніх грошових і товарних потоків, неспроможністю окремих керівників підприємств-дистриб'юторів (і дилерів) звести до мінімуму втрати від зловживань, халатності та розкрадань персоналу;
- небажанням або неспроможністю (з різних – об'єктивних чи суб'єктивних) причин впровадити процесне управління на підприємствах-учасниках дистрибутивних каналів, забезпечити єдиний стандарт здійснення бізнес-операцій і документообігу у всіх підрозділах, впровадити СКМ-стратегію для підвищення лояльності клієнтів, підвищити точність і швидкість формування замовлень, створити на основі застосування системи електронного документообігу єдиний інформаційний простір, щоб з мінімальними витратами на розгортання і підтримку клієнтів організувати ланцюжки поставок;
- необґрунтовано високими витратами на дистрибуцію, занадто високими транзакційними витратами через неналежну організацію роботи складів і служб доставки.

У сучасних умовах особливу увагу необхідно приділяти питанням забезпечення ефективного управління командами торгових агентів, організації торгівлі “з борту” і мерчандайзингу, забезпечення в реальному часі торгового агента, що перебуває за межами офісу, детальною інформацією про продажі в кожному конкретному торговельному об'єкті за асортиментом, зокрема оплати і персональні умови, підвищення оперативності роботи служби доставки для реалізації прийнятих торговим агентом замовлень, розроблення і впровадження систем персоналізації відповідальності торгових агентів та інших співробітників, створення ефективної системи мотивації, автоматизації розрахунку комісійних і бонусів на основі результатів їх особистої роботи.

Значною мірою цьому сприяє вдала внутрішня організаційна система дистриб'юторської компанії і висока організаційна культура на підприємстві. Так, з наведеної на рис. 1 схеми сектора дистрибуції в межах організаційної структури Товариства бачимо, що ця структура має чітку спрямованість на активні продажі, на командну діяльність, а також – на високий рівень логістичної підтримки процесів просування продукції до споживачів чи точок роздрібно торгівлі (ТРТ). В такій структурі забезпечується високий рівень організації роботи багатьох працівників компанії і, одночасно, створюються умови для бажання „зробити кар'єру” підвищенням по службі через порівняно невеликий проміжок часу.

Важливим аспектом формування системи дистрибуції є також територіальна організація торгового персоналу відповідно до зон діяльності дистриб'юторської компанії. Як видно з наведеного прикладу, торговий персонал відділу дистрибуції чітко закріплений за відповідними територіями з урахуванням обсягів і рівня розвитку дистрибуційної діяльності компанії формуванням т.зв. „польових команд”, в яких об'єднуються працівники різних категорій, що найбільше зайняті саме дистрибутивною діяльністю (торгові представники, територіальні менеджери, супервайзери), що діють на основі чітких організаційних правил, корпоративних стандартів, посадових інструкцій та посадових обов'язків.

Одним із найважливіших аспектів роботи найчисленнішої категорії торгового персоналу дистриб'юторської компанії – торгових представників – є безпосередня діяльність з відвідування (об'їзду, обходу тощо) торговельних об'єктів (ТРТ) та контроль запасів продукції у них з подальшим оформленням замовлення на постачання наступних партій товарів (в аналізованому нами випадку – продуктів харчування, зокрема ковбасних виробів).



Необхідно зазначити, що для ефективної організації роботи з клієнтами дистриб'ютора (надалі – Компанії) відділ дистрибуції виконав аналіз і сегментацію масиву оптових покупців відповідно до корпоративного стандарту Компанії „Корпоративна класифікація торгових точок (ТТ)”. Основним критерієм категоризації торгових точок є важливість певної категорії торгових точок у структурі продажів компанії. Відповідно до цього стандарту всі торговельні об'єкти, які обслуговує Компанія, поділені на 8 категорій: VIP, А, В, С, D1, D2, D3, Е. Також у Компанії на основі цього самого корпоративного стандарту виконана класифікація торгових точок за каналами збуту, що передбачає поділ торгових об'єктів за розмірами торгової площі та потенційного середнього обсягу разового замовлення, з виділенням двох основних профілів збуту – традиційного і нетрадиційного. Так, до традиційних каналів збуту у Компанії належать всі магазинні типи торгових закладів, де товари продаються з торгової вітрини, а до нетрадиційних каналів збуту – всі інші заклади немагазинного типу, у яких товари можуть продаватися як з вітрини (кафе, бари, їдальні), так і не з вітрини, коли вартість продуктів харчування, які постачаються Компанією, входить у вартість основного товару чи послуги, на яких спеціалізується цей заклад, і сплачується їх безпосереднім споживачем або за рахунок фінансування з державного бюджету (наприклад, щодо м'ясної та ковбасної продукції це може бути постачання у дитсадки, школи, харчування на заводах, у лікувально-оздоровчих закладах тощо).

Відповідно до цього розподілу серед традиційних каналів збуту дистриб'ютор виділяє такі типи торгових точок, як „Кеш-енд-кері” С@С), супермаркети (СМ), великі магазини (ВМ), середні магазини (М), міні-магазини (ММ), павільйони і кіоски (ПК), гуртові ринки (ГР), міні-ринки (МР). Серед нетрадиційних каналів збуту виділяються такі типи торгових точок: КаБаРе (HoReCa), виправні заклади (ВЗ), військові частини (ВЧ), дитсадки (ДС), заводи (Зав), залізниця (Зал), інтернати (Ін), медицина (Мед), організації (Ор), освіта (Осв), санаторії (Сан). Звичайно, ця категоризація є певною мірою умовною; не всі торговельні заклади та державні установи, які розташовані на конкретній території, є клієнтами дистриб'юторської компанії, але поділ на зазначені категорії допомагає упорядкувати роботу торгових представників дистриб'ютора, скласти графіки відвідування торгових точок з урахуванням частоти замовлень від них, а також прогнозувати обсяги реалізації продуктів харчування відповідно до середнього обсягу замовлення і середньої вартості разової середньої заявки за категоріями клієнтів. Але через те, що клієнти (торгові точки) належать до різних категорій, виникає проблема їх нерівномірного закріплення за торговими представниками і створення нерівних умов для результативності їхньої роботи та неадекватної оцінки з погляду її оплати.

Для більшої наочності розглянемо ситуацію із закріпленням торгових точок у регіональній команді № 3 (див. рис. 1), яка займається дистрибуцією продуктів харчування (зокрема – ковбасних виробів) у Львівській області. Отже, ця „польова команда” у складі супервайзера та чотирьох торгових представників обслуговувала 190 торгових точок, з яких до категорії А належало 48 об'єктів, до категорії В – 16 од., до категорії С – 98 од., категорії D – 23 і категорії Е – 5; торгових точок інших категорій у нашій зоні обслуговування не було. Структура масиву торгових точок – клієнтів дистриб'юторської компанії – відображена на рис. 2.

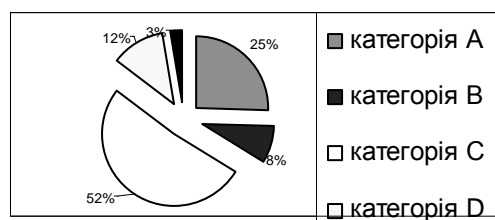


Рис. 2. Структура загального масиву торгових точок – клієнтів „польової команди № 3”

Відповідно до цієї структури супервайзер здійснив початковий поділ масиву клієнтів (торгових точок) за кожним із торгових представників, але надалі у міру розвитку системи дистрибуції торгові представники нарощують кількість обслуговуваних об'єктів, адже від цього залежить їхня заробітна плата. В результаті навантаження на одного торгового представника може значно відрізнятись від початкового обсягу, а структура масиву клієнтів – від структури каналів збуту за категоріями і типами (табл. 1).

Як видно з наведеного прикладу, цей торговий представник обслуговує меншу кількість клієнтів „вигідніших”, престижніших категорій (кат.А – 14,8 % проти середнього показника 25,3 %, кат.В – 5,6 % проти 8,4 % для команди, кат.С – 48,1 % проти 51,6 %), натомість щодо менш вигідних клієнтів частка цього торгового представника перевищує середні у команді показники: за кат.Д – 24,1 % проти 12,1 %, за кат.Е – 7,4 % проти 2,6 % у середньому). В результаті такого перерозподілу цей торговий представник обслуговував

16,7 % від всіх клієнтів категорії А, 18,8 % - кат.В, 26,5 % – кат.С, 56,5 % – кат.Д і 80,0 % – кат.Е. Такий розподіл торгових точок визначає для торгового представника характер та інтенсивність його „польової роботи”, адже переважання в закріпленому масиві клієнтів категорій С, Д і Е з порівняно низькою частотою подання замовлень і малим розміром середнього обсягу заявки зумовлюють необхідність більшого територіального розмаху, частіших переїздів до віддалених один від одного клієнтів, необхідності частішої зміни маршрутів пересування для того, щоб виконати планове завдання. Як видно з табл. 2, протягом одного тижня торговий представник повинен здійснити від 60 до 70 відвідань торгових точок, виконавши весь комплекс робіт з контролю запасів та оформлення заявки, а після цього – передати прийняті замовлення на виконання службі логістики та проконтролювати факт виконання.

Таблиця 1

**Розподіл за категоріями торгових точок масиву клієнтів між торговими представниками регіонального відділення дистриб'юторської компанії**

Категорія	Загалом у регіональному відділенні		з них – закріплено за одним із ТП		
	Кількість торгових точок за категоріями	Частка категорії в загальній кількості	Кількість торгових точок за категоріями	Частка категорії в загальній кількості	
				по ТП	по команді
категорія А	48	25,3	8	14,8	16,7
категорія В	16	8,4	3	5,6	18,8
категорія С	98	51,6	26	48,1	26,5
категорія Д	23	12,1	13	24,1	56,5
категорія Е	5	2,6	4	7,4	80,0
Разом	190	100,0	54	100,0	28,4

Таблиця 2

**Розрахунок виконання планового завдання торгового представника з урахуванням категоризації торгових точок (на прикладі ковбасних виробів)**

Категорія ТТ за важливістю	тип ТТ за каналом збуту	кількість ТТ, од.	Середній для категорії показник		Розрахункова кількість	
			частоти заявки, разів	обсягу замовлення, кг	відвідувань, разів	замовленої продукції, кг
категорія А	СМ	4	2	80	8	640
	ВМ	4	1-2	35	6 (4-8)	270
категорія В	М	3	1	22	3	66
категорія С	ММ	17	1	14	17	238
	М	8	1	22	8	176
	ПК	1	1	10	1	10
категорія Д1	ГР	1	1-2	200	1 (1-2)	200
	МР	10	1-2	15	15 (10-20)	225
	М	1	1	22	1	22
категорія Д2	МР	1	1-2	15	1 (1-2)	15
категорія Е	КаБаРе (HoReCa)	4	1	10	4	40
Разом		54	х	х	65	1917 (2000)

Розрахунковий обсяг реалізації продукції становитиме лише близько 2 тонн ковбасних виробів, що на 20 % менше ніж в середньому на одного торгового представника цієї команди. Такий самий обсяг замовлення торговий представник міг би виконати, здійснивши за тиждень відвідування 6 гуртівень (по 2 рази) або 10 гуртових ринків (по 1 разу). Отже, робота торгового представника пов'язана з необхідністю оптимізації розподілу клієнтів, що залежить як від самого представника, так і від супервайзера, який планує систему дистрибуції та залучення до неї кожного члена команди.

В умовах фінансової та економічної кризи в Україні значна кількість товаровиробників задекларували намагання зменшити витрати на дистрибуцію. Але задамо собі питання: “Чи може бути сучасна система дистрибуції дешевою?” – Відповідь очевидна: “Ні, не може”. Чи можна значно скоротити витрати на її функціонування? – Вважаємо, що можна, і основним напрямом досліджень з метою забезпечення цієї економії, на наш погляд, має бути сфера логістики, в якій забезпечується реалізація фізичного руху потоків готової продукції від виробничого підприємства через канали розподілу до пунктів продажу безпосередньому (кінцевому) споживачеві на основі оптимізації рішень щодо: параметрів товарного потоку; вибору постачальника; процедури закупівель; організації складського господарства; організації процесів зберігання товарів на складах; рівня запасів; управління запасами; забезпечення найкращої транспортабельності

продукції (упаковування); обслуговування замовлень; організації транспортування; доставки товарів; системи інформації.

Поряд з цим удосконалення систем дистрибуції продукції може забезпечуватися і за рахунок застосування ефективніших інструментів маркетингової та комерційної діяльності, адже невід'ємною складовою збутової діяльності є операції продажу продукції на всій довжині каналів розподілу. Сьогодні поняття дистрибуції трактується як процес організації послідовного перепродажу товару (послуги) в каналі його просування від виробника до кінцевого покупця; кожна "передавальна ланка" цього товару формує додаткові споживні властивості. Зокрема, завдяки зусиллям дистриб'юторів він переміщується до місць продажу і стає упізнаванішим за рахунок реклами; накопичення запасів на складах дає змогу уникати сезонних дефіцитів і робить товар доступним кінцевому споживачу у будь-який час року; підтримка заданого асортименту забезпечує клієнту ширшу можливість вибору, насамперед – в пунктах роздрібного продажу. Це зумовлює необхідність підвищення уваги персоналу всіх учасників системи дистрибуції до стимулювання збуту в пунктах продажів, дотримання стандартів обслуговування, проведення спеціальних акцій, а також – до застосування мерчандайзингу. Практика підтверджує можливість нарощування обсягів реалізації товарів, щодо яких дистриб'ютори забезпечували активне здійснення заходів з мерчандайзингу, до 30 % [15, с. 101]. Треба врахувати, що власники торговельних об'єктів, у яких дистриб'ютори просувають свої товари, в принципі не зацікавлені у реалізації товарів саме цих товаровиробника і дистриб'ютора. Їх основний інтерес полягає в отриманні найвищого прибутку від використання торгової площі, а задля цього роздрібний торговець може віддати перевагу іншому постачальнику аналогічних чи інших товарів. Тому дистриб'юторська компанія повинна забезпечувати ефективну і систематичну роботу своїх мерчандайзерів і контроль за наявністю на полицях (і у формі запасів – на складі) у кожному пункті продажу товарів, задля просування яких до споживачів створена ця система дистрибуції.

В умовах конкуренції на ринку підприємства – організатори систем дистрибуції – повинні постійно вишукувати резерви зниження витрат та підвищення ефективності товаропровідних систем. Основними напрямками оптимізації і підвищення операційної ефективності всіх учасників системи дистрибуції продукції в умовах кризи мають бути: оптимізація продуктових лінійок, клієнтів і каналів збуту; оптимізація процедур закупівлі ресурсів, сировини і матеріалів для виробництва готової продукції та закупівлі товарів для їх подальшої дистрибуції; підвищення ефективності праці співробітників кожного суб'єкта господарювання, який задіяний в системі дистрибуції продукції цього товаровиробника; оптимізація організаційної структури і чисельності персоналу підприємств-дистриб'юторів; підвищення ефективності процесів на всьому ланцюжку дистрибуції та ліквідація втрат; оптимізація витрат і строгий фінансовий контроль.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Виконане дослідження дає змогу розглядати системи дистрибуції продукції як складні економічні системи, у яких задіяні виробник певної продукції і різноманітні посередники, котрі на договірних засадах спільно забезпечують виконання комплексу робіт з просування продукції до кінцевого споживача і її реалізації відповідно до розробленої товаровиробником концепції організації системи дистрибуції з дотриманням встановлених ним умов продажу, цін продажу, стандартів обслуговування і під його контролем. В умовах загострення економічних проблем на споживчому ринку виникає необхідність формування оптимальних за своєю структурою і комплексом організаційної діяльності систем дистрибуції. З урахуванням викладеного у цій статті аналізу суті, змісту, структури систем дистрибуції подальші дослідження мають вестись у напрямі формування методологічних підходів і розроблення методичних рекомендацій щодо впровадження у практику дистрибуції інструментів підвищення рівня партнерської взаємодії учасників дистрибуційних ланцюжків, використання активних методів здійснення продажів у роздрібній торгівлі та перепродажів на шляху просування товарів до пунктів роздрібного продажу, а також створення адаптованих до реальної економічної ситуації систем дистрибуційної логістики і системи показників для визначення їхньої ефективності.

1. Болт Г.Дж. *Практическое руководство по управлению сбытом* / Г.Дж.Болт. – М.: Экономика, 1991. – 280 с. 2. Армстронг Г. *Маркетинг: загальний курс* / Г. Армстронг, Ф. Котлер. – М – СПб. – К.: Діалектика, 2001. – 601 с. 3. *Коммерческая деятельность производственных предприятий (фирм): учебник* / Под ред. О.А. Новикова, В.В. Щербакова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. – 416 с. 4. Строков В.А. *Коммерческая деятельность товаропроизводителя: учеб. пособ.* / В.А. Строков. – М.: Хорс, 1998. – 240 с. 5. Ланкастер Д. *Организация сбыта* / Д. Ланкастер, Д. Джоббер; [Пер. с англ. Л.В. Измайловой. – Мн.: Амалфея, 2003. – 384 с. 6. Тяпухин А. *Новая стратегия сбыта* / А. Тяпухин // РИСК. – 1999. – № 4. – С. 24–29. 7. Тарондо Ж.-К., Ксардель Д. *Дистрибуция*. – СПб.: Нева, 2003. – 128 с. 8. Гордон М.П. *Логистика товародвижения* / М.П. Гордон, С.Б. Карнаухов. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. – 168 с. 9. Костоглодов Д.Д. *Распределительная логистика* / Д.Д. Костоглодов, Л.М. Харисова // Ростов н/Д: Экспертное бюро, 1997. – 124 с. 10. Балабанова Л.В. *Маркетинговый аудит системы збуту: навч. посібн.* / Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниць. – К.6 ВД „Професіонал”, 2004. – 224 с. 11. Балабаниць А.В.



*Стратегическое управление сбытовой деятельностью в условиях маркетинговой ориентации / А.В. Балабаниц. – Донецк: Донбасс, 1999. – 32 с. 12. Крикавський Є.В. та ін. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / Крикавський Є.В., Косар Н.С., Чубала А. – Львів: Вид-во НУ „Львівська політехніка”, 2009. – 232 с. 13. Крикавський Є.В. та ін. Логістичні системи дистрибуції і штрихове кодування / Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Васелевський М. // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. з проблем торгівлі і громадського харчування. – Донецьк: Дон ДУЕТ, 2000. – Вип.11. Т.2. – С.310–315. 14. Анопій В.В. Комерційна діяльність: підруч.; 2-ге вид., перероб. та доп. / В.В. Анопій, С.Г. Бабенко, Я.А. Гончарук та ін.; за ред. В.В. Анопія. – К.: Знання, 2008. – 632 с. 15. Голубин Е. Дистрибуція. Формирование и оптимизация каналов сбыта / Е. Голубин. – М.: Вершина, 2006. – 136 с. 16. Дорошук Н. Дистрибуція на практиці / Н. Дорошук, В. Кулеша. – М.: ИД “Вильямс”, 2005. – 240 с. 17. Вертоградов В. Управление продажами / В. Вертоградов. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 240 с. 18. Завадский М. Мастерство продажи / М. Завадский. – СПб.: Питер, 2006. – 236 с. 19. Дорошук Н. Рабочая книга супервайзера / Н. Дорошук. – СПб.: Питер, 2006. – 192 с. 20. Великий тлумачний словник сучасної української мови / автор і упорядник В.Т. Бусел. – Ірпінь: Перун, 2005. – 1728 с. 21. Міністерство економіки України. Про затвердження Рекомендацій щодо організації роботи фірмового магазину. Наказ № 12 від 18.01.2001. 22. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Під ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.*

УДК 658.8

О.Б. Мних

Національний університет “Львівська політехніка”

## **НЕОБХІДНІСТЬ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ У МАРКЕТИНГОВІЙ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ КРИЗИ**

© Мних О.Б., 2010

**Визначено особливості маркетингової діяльності підприємств під час загострення кризи і нові вимоги щодо розроблення стратегії їх розвитку та інформаційного забезпечення. Узагальнено досвід з пошуку можливостей покращення результатів маркетингу на основі постійних удосконалень на виробництві, впровадження інноваційних проектів з участю венчурного капіталу, підвищення продуктивності в суміжних секторах економіки. Подано схему споживання вартості та роль маркетингу в цьому процесі.**

**In this article the features of marketing firms with an acute crisis and new requirements for drafting strategic development and information provision. The experience in finding ways to improve your marketing results based on constant improvements in production, the introduction of innovative projects involving venture capital, increasing productivity in allied industries. The scheme cost of consumption and marketing role in this process.**

**Актуальність проблеми.** Зростання капіталомісткості виробництва багатьох лідерів ринку на початку нового тисячоліття, як один із наслідків впровадження агресивної маркетингової політики, потужного інвестування технологій брендингу і диверсифікації ринків у європейському чи світовому масштабі, супроводжується зниженням їх ринкової стійкості за нестабільної ринкової кон'юнктури, нагромадженням проблем фінансового і соціального характеру, що погіршує діловий імідж суб'єктів підприємництва та їх інвестиційну привабливість. Менеджери міжнародних компаній, які відкрили виробничі підрозділи за межами національних ринків, гостріше відчувають негативні наслідки руйнування їхніх оптимістичних планів щодо економії на використанні дешевої робочої сили і природних ресурсів інших країн, в яких змінилися і соціальні стандарти, і екологічні вимоги. Збагачення технологічних компетенцій, стратегічна роль оптимізації комбінацій у використанні різних факторів виробництва, які Шумпетер розглядав як один із різновидів інновацій, стають важливими напрямками досліджень не тільки в сфері маркетингу, але й менеджменту, фінансів, логістики, соціології, організації виробництва на різних структурних рівнях управління економікою. Вітчизняний бізнес поставив складні завдання перед вченими щодо зменшення розриву між теорією і практикою, вирішення яких потребує пошуку інноваційних рішень в стратегії маркетингу, узгодженої із загальнокорпоративними цілями розвитку.